**НАЧИНАЮЩИЙ НАЧАЛЬНИК**

Оглавление

[Осталась лишь усталость 1](#_Toc37149757)

[Как найти работу руководителю: главный секрет 5](#_Toc37149758)

[6 причин почему вы никогда не станете руководителем 7](#_Toc37149759)

[Если руководителю не верят 8](#_Toc37149760)

[Что нужно делать новому руководителю, чтобы не упустить время 12](#_Toc37149761)

[Кто поможет главному: три важных качества хорошего советника CEO 14](#_Toc37149762)

[5 советов по продуктивности от генерального директора REG.RU 15](#_Toc37149763)

[Что нужно делать новому руководителю, чтобы не упустить время 18](#_Toc37149764)

[Семь бед для нового CEO 20](#_Toc37149765)

[Избавьтесь от синдрома самозванца 32](#_Toc37149766)

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Осталась лишь усталость

|**13 марта 2020**|**Ирина Пешкова**

***Ситуация:****придя в компанию, новый генеральный директор понимает, что наладить контакт с миноритарными акционерами и подчиненными будет непросто.*

«Друзья, рад вам сообщить наиприятнейшее известие: с завтрашнего дня я вступаю в должность генерального директора. Компания известна и достойна внимания, расскажу о ней чуть позже. Все произошло неожиданно — еще две недели назад я стоял на распутье, и будущее было туманным. Но раздался телефонный звонок, и мне предложили то, от чего я не смог отказаться. Думал я недолго, так как нарисовались заманчивые перспективы. Переезд в Москву, новые амбициозные задачи, интересные знакомства — все это будоражит мое воображение и вызывает только положительные эмоции. Итак, я распрощался с прошлым, открыт для всего нового, мой разум ясен, дух свободен. Так что вам, дорогие друзья, волноваться не о чем, но есть чему порадоваться. О дальнейших новостях напишу здесь, но всех жду у себя в гостях, теперь уже в столице.

Первый шаг — знакомство с коллективом. По информации от собственника знаю, что большая часть будущих коллег работает в компании уже довольно давно. И что все они профессионалы и с готовностью откликаются на новые идеи. Завтра надеюсь удостовериться в этом лично».

 — Мила, ты это читала? Секретарь прислала ссылку на пост нового гендиректора в «Фейсбуке». Что это за идеи нас опять ждут?

Любовь, директор по маркетингу, и Мила, директор по HR, встретились перед началом рабочего дня, чтобы выпить кофе в корпоративном буфете и поделиться новостями. У них оставалось еще 15 минут, так что они заняли столик в центре зала и взяли себе по чашке бодрящего напитка с круассанами.

— Ну да, я читала вчера в ленте, —равнодушно ответила Мила, смакуя кофе. — Иван добавился ко мне в друзья в «Фейсбуке».

Любовь настойчиво задавала дополнительные вопросы, одновременно отправляя кому-то сообщения в вотсапе.

— Стефан знает этого Ивана лично? Что он ему обещал?

Мила, выдержав паузу, начала рассказывать.

— Стефан пару недель назад сказал мне, что берет своего давнего друга на должность гендиректора. Они когда-то вместе учились в бизнес-школе. Иван переехал к нам из Санкт-Петербурга. Мы ему оплачиваем тут служебное жилье, уже успели подобрать вариант недалеко от работы. Отличная квартира, кстати, я сама ее искала: Стефан сказал, что его друг должен жить в царских условиях.

— Прямо Иван-царевич, — усмехнулась Любовь. — Что ты о нем знаешь вообще? Сколько лет ему?

— Пятьдесят. Довольно приятный в общении. Работал раньше ИТ-директором, а потом генеральным в российском представительстве крупной компании, правда, из другой отрасли. Стефан узнал, что он остался без работы, и позвонил ему. Не знаю, какие он ему расписал перспективы, но Иван мне показался весьма воодушевленным. Да, и кстати, у меня сложилось впечатление, что он ничуть не сказочный персонаж, а довольно крепко стоит на ногах, очень системно мыслит.

— Ну-ну… Надолго его хватит, интересно? У нас тут еще то змеиное логово. О, смотри, секретарь скинула нам его фотографии. Он тут дайвингом занимается.

Мельком взглянув на присланные фотографии, которые Любовь открыла на экране своего телефона, Мила задумчиво произнесла:

 — Я вот только не уверена, что Стефан посоветовался с партнерами, когда принимал решение о назначении Ивана. Когда я его об этом спросила, он только отмахнулся. Конечно, они миноритарные акционеры, но тоже имеют свое мнение. Ты же знаешь, как они иногда ссорятся из-за несогласованных управленческих решений. В такие моменты к ним и подходить страшно, можно такого наслушаться. Надеюсь, сейчас все пройдет гладко.

Коллеги допили кофе и разошлись по кабинетам. Новый гендиректор должен был приехать через два часа. Накануне он предупредил Милу, что хотел бы в час дня собрать всех топ-менеджеров, чтобы познакомиться. Он заранее попросил каждого подготовить краткий рассказ о себе и своей работе.

**Новые перспективы**

Иван проснулся и, бодро откинув одеяло, соскочил с постели и направился в душ. Он прекрасно выспался, у него было отменное настроение. Вчера он заселился в служебную квартиру, которая находилась в 10 минутах ходьбы от офиса. Сегодня первый рабочий день. На улице стояла ранняя осень, листья только начинали желтеть, и солнце светило почти по-летнему. На утро была запланирована встреча со Стефаном, давним другом и совладельцем компании по производству кваса. Стефан говорил, что фирма сейчас в небольшом кризисе, но на рынке ей нет равных, поэтому все, что требуется, — это отладить текущие процессы. У Ивана был большой опыт в ИТ, а в компании год назад началась автоматизация процессов управления предприятием. Там пока не было директора по цифровизации, пилотные проекты обкатывались в разных ­департаментах, и формально их курировали техническая дирекция и гендиректор. Стефан очень хотел, чтобы Иван довел автоматизацию до ума и систематизировал работу всех подразделений. Он нарисовал радужную картину: прекрасный коллектив, поддержка владельцев, трудись не хочу.

Ивану нечего было терять. Несколько месяцев назад он развелся с женой. Она с ребенком осталась в его квартире, а он ушел, гордо хлопнув дверью. В это же время крупный международный концерн решил закрыть российское представительство в Санкт-Петербурге, которое возглавлял Иван. Он остался без работы, хоть и с внушительным золотым парашютом. Месяц он путешествовал по Европе, затем занялся дайвингом. Стефан позвонил как раз в тот момент, когда Ивану уже надоело отдыхать и он задумался о поиске нового места. Все складывалось как нельзя лучше.

**Первое разочарование**

— Вера, да? Очень рад знакомству.

Иван протянул руку секретарю —высокой стройной блондинке. Та вяло кивнула в ответ на его улыбку и, проводив Ивана в кабинет, спросила, не принести ли ему чая или кофе.

— Нет, спасибо, — ответил новый генеральный директор. — Подтвердите, пожалуйста, встречу на час дня. Это как раз через 15 минут. Жду у себя всех руководителей.

Вера вновь кивнула и вышла.

Иван оглядел кабинет — красивый и просторный, почти как кабинет Стефана, из которого новоиспеченный гендиректор только что вышел. Короткий разговор с другом и по совместительству новым начальником весьма его воодушевил. Стефан с горящими глазами говорил, что Иван — тот человек, который сможет вывести производство на новый уровень, и что он очень надеется на него. Он обещал ему всяческую поддержку и полную свободу действий.

В шкафах стояли книги по бизнесу, на стенах висели абстрактные картины, которые показались Ивану более чем унылыми. «Надо их поменять», —  подумал он. Иван не признавал абстракции ни в живописи, ни в жизни. Над столом красовался лозунг, который его позабавил: «Иди только прямо, не оборачивайся! Дорогу осилит идущий». «Наверное, прежний гендиректор увлекался тренингами личностного ­роста», — догадался Иван. Он испытывал душевный подъем: казалось, он мог свернуть горы.

В час дня в кабинет стали приходить топ-менеджеры. Директора по HR Иван уже знал и радостно ей кивнул. С остальными сотрудниками — административным директором, главным бухгалтером, директорами по продажам, маркетингу, производству и логистике ­— ему только предстояло позна­комиться.

Поприветствовав вошедших, Иван начал с краткого рассказа о себе. Затем попросил каждого представиться и описать свои управленческие задачи. Он соскучился по живому общению с коллегами и ожидал, что сейчас все расскажут ему о своих делах и проблемах и вместе они наметят основные направления развития. Не тут-то было. Присутствовавшие сухо отчитывались по показателям. Постепенно вырисовывалась общая картина: все всем довольны, ничего менять не хотят, готовы выполнять все распоряжения начальства. Да, не таким он представлял себе коллектив, который, по словам Стефана, был открыт для новых идей и готов поддержать любые начинания. Через полчаса Иван понял, что толку не будет — лучше потом отдельно поговорить с каждым.

**Встреча с совладельцами**

Стефан убедил Ивана, что два других акционера не будут возражать против его назначения, ведь, по их негласному договору, именно Стефан отвечал за найм топ-менеджеров. Однако и здесь все сложилось не так, как ­обещал ­совладелец. Через три дня Ивана вызвали на общее собрание акционеров. Взяв слово, новый гендиректор стал рассказывать о своем видении стратегии развития, и о том, что компании прежде всего необходима полная автоматизация бизнес-процессов. Акционеров, однако, как выяснилось, волновал исключительно спад продаж: доля рынка, которую занимала фирма, за последние полгода стала понемногу уменьшаться. Равнодушно выслушав рассказ Ивана о том, как он будет исправлять ошибки, допущенные в ходе автоматизации, они потребовали подробно описать, как он будет повышать продажи. Иван не был готов к ответу, и совладельцы недовольно переглянулись. Стефан подключился к разговору и отстоял нового гендиректора, пообещав, что стратегию повышения продаж он представит чуть позже. Воцарилась тишина. Стало понятно, что впечатление о новом руководителе осталось смазанным.

**Пустые разговоры**

На протяжении нескольких недель Иван встречался с руководителями подразделений, ездил на производство, которое находилось в 150 км от Москвы, беседовал с рабочими и линейными менеджерами. При этом из головы у него не шла мысль о том, что нащупать пути сближения с коллективом ему, скорее всего, не удастся. Особенно сложно было с топ-менеджерами. Чем активнее он шел им навстречу, тем больше они замыкались в себе и прикрывались формальными отчетами. Картина начала проясняться после личных бесед с директорами и благодаря случайно услышанному разговору между HR-директором и главным бухгалтером.

Оказалось, что Иван был третьим гендиректором за последние полтора года. Стефан об этом умолчал, а Ивану, которому вкратце рассказали только о действиях предшественника и причинах его увольнения, даже в голову не пришло уточнять, как часто менялись руководители компании. Ситуацию усугубляло то, что каждый генеральный директор приходил со своей стратегией и новыми требованиями. Двое предшественников приводили заместителей, которые потом тоже не удерживались и уходили. Первый гендиректор взял курс на повышение продаж, но не справился с операционным управлением. Так и не наладив контакта с собственниками, он ушел через восемь месяцев. Предшественник Ивана, которого представили коллективу как высокого профессионала и новатора, запустил проект автоматизации, но промахнулся с подрядчиком. Тот обещал быстро внедрить новую систему, но на деле автоматизировал несколько не связанных друг с другом участков, стремясь, в первую очередь, решить насущные оперативные задачи. Добиться системного подхода к автоматизации и, как следствие, слаженной работы подразделений не удалось, люди устали от задвоенных процессов, и их мотивация резко снизилась. Гендиректор стал давить на топ-менеджеров, упрекая их в падении производительности труда сотрудников, топ-менеджеры пожаловались собственникам, объяснив, что во всем виновата хаотичная стратегия автоматизации. Отношения в коллективе обострились, продажи снова поползли вниз, и акционеры приняли решение уволить гендиректора.

Сейчас, когда глава компании опять сменился, сотрудники уже не понимали, как работать в новых условиях. Ивана представили как очередного суперспециалиста и новатора, но люди не верили, что он знает, чего хочет. Все настолько устали от смены начальства, что стали лишь формально выполнять рекомендации нового директора, не вкладываясь в работу. Ни о какой во­влеченности речи не шло. Когда Иван узнал, что конкуренты ведут переговоры с несколькими ключевыми руководителями, пытаясь переманить их к себе, у него почти опустились руки. Он не понимал, какие горы можно свернуть с таким коллективом.

# Как найти работу руководителю: главный секрет

**Выйдите из роли соискателя.** **И посмотрите на себя глазами работодателя** - такие слова мне всё чаще приходится в последнее время повторять своим клиентам, претендующим на управленческие должности. Казалось бы, что сложного - встать на позицию представителя нанимателя, когда ты столько лет сам принимал людей на работу? Ан нет! Экс-руководитель выходит на рынок труда и тут же «забывает» свою прежнюю роль. Это сильно осложняет ему поиск работы, так как секрет любой успешной продажи состоит не в том, чтобы навязать покупку, а в умении грамотно выявить потребность покупателя, чтобы предложить ему наилучшее решение.

Позиция «соискатель» у ищущих работу сквозит во всём – и в том, как составляется резюме, и в том, как общается человек в ходе собеседований или переговоров с потенциальными работодателями.

**Чем это чревато.** Фокус внимания у соискателя на себе, поэтому:

а) Ему важно рассказать обо всех своих навыках и достижениях (и при этом его почти не волнует, а насколько они интересны будущему работодателю, он увлечён самопрезентацией).

К примеру, бич многих резюме – перечисление абсолютно всех мест работы, в т.ч. и не релевантных запросу, а также результатов, не имеющих никакого отношения к будущей деятельности. Финансовый директор пишет, как он занимался продажами каких-то товаров в стартапе друзей, а коммерческий – как организовывал ремонт офиса, когда 15 лет назад был и.о. руководителя филиала. Кому это сейчас интересно?

б) Ему сложно проходить собеседования, так как он не всегда понимает, зачем его о чём-то спрашивают. Соответственно, или отвечает не то, или говорит много и те вещи, которые вредят ему самому (болтун – находка для шпиона;)).

Удивительно, но этим страдают и сами специалисты по персоналу, когда становятся соискателями! Такое вот непростое дело – абстрагироваться от своей насущной потребности найти работу. Признаюсь, я сама, когда последний раз была в поиске, на одном собеседовании так увлеклась описанием самого яркого опыта в своей профессиональной биографии, что буквально нарвалась на диагноз «избыток квалификации», что на самом деле означало: найм переросла. Ещё бы – полчаса расписывала свои достижения, которые характеризовали меня как руководителя своего проекта, предпринимателя, а не наёмного сотрудника;) Но это я всё поняла уже потом, ретроспективно анализируя наш разговор. Когда посмотрела на это глазами эйчара;)

в) Как известно, у работодателей довольно утилитарный подход к сотрудникам – что полезного те могут дать компании. А наш товарищ, не вышедший из роли соискателя, будет презентовать себя, исходя из СВОИХ взглядов и потребностей. Его фразы в речи и переписке будут начинаться с «я хочу», «мне нравится» и т.п. Да, опытному эйчару эти хотелки в какой-то степени интересны для понимания мотивации и ценностей кандидата, но его не может не волновать, а что, собственно, данный претендент может предложить взамен. И хорошо, если рекрутер захочет это у него уточнить, а то ведь может просто сделать в уме нелицеприятные выводы и отпустить с миром.

г) Некоторые излишне зашоренные на себе соискатели идут ещё дальше и считают, что их, таких замечательных, просто обязаны принять на работу. А если этого не происходит, у них возникает масса претензий к рекрутерам, власти, стране, но ноль вопросов – к себе самим.

**Как можно выйти из привычной роли соискателя и встать на позицию работодателя?**

• Самостоятельно, если вспомнить себя, читающим чужие резюме и проводящим собеседования. Что вас отпугивало, что вызывало скуку и зевоту? Что вы хотели видеть и слышать? Каких кандидатов больше всего запомнили с лучшей стороны (не факт, что приняли их на работу, но вот не забыли точно)? Осмыслите и систематизируйте этот опыт, переведя его с уровня предположений, интуитивных догадок и экспериментов на уровень чёткого понимания.

• Но не только свой опыт может пригодиться, так как тут всё же много субъективного. Хорошо бы также пообщаться со знакомыми специалистами по персоналу. Они дополнят ваши познания объёмным и профессиональным взглядом с той стороны баррикад.

• Если знакомых эйчаров нет, тогда можно почитать литературу по теме подбора персонала. Это как статьи, написанные для соискателей – их сейчас море, так и публикации/ книги, адресованные самим рекрутерам. Кандидатам на руководящие позиции я бы рекомендовала больше как раз вторых – так вы лучше поймёте специфику HR-технологий.

• Сэкономить время и силы можно, если обратиться за помощью к карьерному консультанту, который делает продающие резюме и готовит к собеседованиям (лучше, чтобы он вышел из HR-ров и владел технологиями подбора и оценки кандидатов). Он даст вам фидбэк уже конкретно по вашим активностям, укажет на ошибки и заодно поможет настроиться психологически.

И вот теперь, когда вы узнали все секреты оценки кандидатов, вернитесь в то состояние, когда ВЫ принимали на работу, а не вас, и каждую фразу в резюме и переговорах пропускайте через этот фильтр. Тогда вам станет понятнее, что можно и стоит говорить и писать, а что – точно нет.

Это маркетинг чистой воды, который отличается от тупой рекламы тем, что внимательно изучает потенциального покупателя и говорит с ним на языке его потребностей, а не кричит своё «купи!». В наше время купят, только если очень-очень нужно и аналогов поблизости нет. Но не такая нынче ситуация на рынке труда в большинстве отраслей и сфер.

# 6 причин почему вы никогда не станете руководителем

5 февраля

*Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом*

Умные люди говорят, что стремление быть лидером заложено в нас природой. По опыту общения с людьми вижу, что стремление стать руководителем им было втолковано извне. Стать руководителем – это статус, подтверждение того, что «я смог, я крут». Но когда спрашиваешь человека: «А почему вы хотите стать руководителем?», то в ответ чаще всего неопределенное мычание и натужно выдавленная речь про деньги, успех и что-то там еще. Сегодня разберем, почему большинство никогда не станет руководителями.

**Причина 1.**Быть руководителем – это взять на себя ответственность. А кто из вас действительно готов нести ответственность за свои слова, поступки? А ведь помимо вас есть еще и другие люди. И за них вам тоже нести ответственность. Многие говорят, что они готовы. Но когда их по какой-нибудь нелепой случайности ставят на руководящую должность, то после первой проблемы они говорят: «Это все они, не я. Они плохие, я хороший. Я говорил, но они не сделали». Вся ответственность заканчивается, не успев начаться.

**Причина 2.**Прочно у многих засел стереотип, что руководитель должен быть профессионалом в своей сфере. Настоящие профессионалы любят свою работу. И когда они становятся руководителями, то первое, что они испытывают, - это разочарование от того, что на свою работу у них совсем не остается времени. Весь рабочий день им приходится заниматься разбором проблем, постановкой задач, контролем их выполнения. Или вторая крайность: вместо управления коллективом они продолжают заниматься своей работой с утроенной силой (начальником же сделали!) и начинают выполнять не только свою работу, но и работу подчиненных, потому что лучше знают как должно быть правильно. А подчиненные только и рады. Им теперь легче и проще. И не важно, что контроль работы подразделения полностью заброшен. Такой руководитель быстро теряет свою должность.

**Причина 3.** Как это ни странно, но это деньги. Казалось бы: выше должность – выше доход. Но на деле все оказывается не так. Либо приходит понимание, что затраченные усилия, нервы, отсутствие выходных, нормального отпуска никак не компенсируются новыми доходами, либо какой-нибудь классный специалист в подчинении зарабатывает больше за свой труд (например, такое часто распространено в сфере продаж) и приходит понимание, что проще самому быть специалистом и зарабатывать больше, чем иметь дергающийся глаз и злится, что чей-то доход превышает собственный.

**Причина 4.** Статус и почет. «Вот стану руководителем, так сразу все начнут уважать и любить!». Сюрприз: не станут. Ненавидеть, презирать, обсуждать за спиной, но не уважать. Хотя, конечно, бывают исключения. Ну очень сложно выбить из представлений сограждан стереотип: «Ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак». Ведь ожидания какие? Будут уважать все. Но почему-то незнакомые по-прежнему не уважают и продолжают хамить. И все напускное уважение тут же улетучивается, как только сотрудник теряет должность.

**Причина 5.** Свобода. Ее не будет. В отпуск – с рабочим ноутбуком (или своим собственным) и с разрывающимся телефоном. Выходные? Нет, какие выходные?! Обязательно что-нибудь случится и нужно срочно где-то быть. Пришел на работу позже подчиненных? Выспался? Снова нет! Накануне чуть ли не до утра переговоры, совещания, поиск выхода из какой-нибудь ситуации. И сегодня тоже самое. Нужна такая должность? Или лучше обратно в рядовые специалисты с фиксированным графиком и отдыхом, свободным от работы?

**И последняя причина:**Вы морально не можете себе позволить стать руководителем. Даже если свершилось чудо и вас назначили на должность, то очень быстро эйфория улетучивается и вы начинаете стыдиться своей должности, своей зарплаты. В электронной подписи вы убираете наименование должности. На вопрос: «Кем работаешь?» отшучиваетесь или всеми путями уходите от ответа. Вы представляли, что стали руководителем и в вашей жизни сразу чудесным образом появились статусные вещи, но этого не произошло. И вы понимаете, что по-прежнему не можете их себе позволить. И вы не можете себе позволить кем-то руководить. Даже самим собой.

# Если руководителю не верят

|**13 марта 2020**|**Ирина Пешкова**

***Ситуация:****придя в компанию, новый генеральный директор понимает, что наладить контакт с миноритарными акционерами и подчиненными будет непросто.*

«Друзья, рад вам сообщить наиприятнейшее известие: с завтрашнего дня я вступаю в должность генерального директора. Компания известна и достойна внимания, расскажу о ней чуть позже. Все произошло неожиданно — еще две недели назад я стоял на распутье, и будущее было туманным. Но раздался телефонный звонок, и мне предложили то, от чего я не смог отказаться. Думал я недолго, так как нарисовались заманчивые перспективы. Переезд в Москву, новые амбициозные задачи, интересные знакомства — все это будоражит мое воображение и вызывает только положительные эмоции. Итак, я распрощался с прошлым, открыт для всего нового, мой разум ясен, дух свободен. Так что вам, дорогие друзья, волноваться не о чем, но есть чему порадоваться. О дальнейших новостях напишу здесь, но всех жду у себя в гостях, теперь уже в столице.

Первый шаг — знакомство с коллективом. По информации от собственника знаю, что большая часть будущих коллег работает в компании уже довольно давно. И что все они профессионалы и с готовностью откликаются на новые идеи. Завтра надеюсь удостовериться в этом лично».

 — Мила, ты это читала? Секретарь прислала ссылку на пост нового гендиректора в «Фейсбуке». Что это за идеи нас опять ждут?

Любовь, директор по маркетингу, и Мила, директор по HR, встретились перед началом рабочего дня, чтобы выпить кофе в корпоративном буфете и поделиться новостями. У них оставалось еще 15 минут, так что они заняли столик в центре зала и взяли себе по чашке бодрящего напитка с круассанами.

— Ну да, я читала вчера в ленте, —равнодушно ответила Мила, смакуя кофе. — Иван добавился ко мне в друзья в «Фейсбуке».

Любовь настойчиво задавала дополнительные вопросы, одновременно отправляя кому-то сообщения в вотсапе.

— Стефан знает этого Ивана лично? Что он ему обещал?

Мила, выдержав паузу, начала рассказывать.

— Стефан пару недель назад сказал мне, что берет своего давнего друга на должность гендиректора. Они когда-то вместе учились в бизнес-школе. Иван переехал к нам из Санкт-Петербурга. Мы ему оплачиваем тут служебное жилье, уже успели подобрать вариант недалеко от работы. Отличная квартира, кстати, я сама ее искала: Стефан сказал, что его друг должен жить в царских условиях.

— Прямо Иван-царевич, — усмехнулась Любовь. — Что ты о нем знаешь вообще? Сколько лет ему?

— Пятьдесят. Довольно приятный в общении. Работал раньше ИТ-директором, а потом генеральным в российском представительстве крупной компании, правда, из другой отрасли. Стефан узнал, что он остался без работы, и позвонил ему. Не знаю, какие он ему расписал перспективы, но Иван мне показался весьма воодушевленным. Да, и кстати, у меня сложилось впечатление, что он ничуть не сказочный персонаж, а довольно крепко стоит на ногах, очень системно мыслит.

— Ну-ну… Надолго его хватит, интересно? У нас тут еще то змеиное логово. О, смотри, секретарь скинула нам его фотографии. Он тут дайвингом занимается.

Мельком взглянув на присланные фотографии, которые Любовь открыла на экране своего телефона, Мила задумчиво произнесла:

 — Я вот только не уверена, что Стефан посоветовался с партнерами, когда принимал решение о назначении Ивана. Когда я его об этом спросила, он только отмахнулся. Конечно, они миноритарные акционеры, но тоже имеют свое мнение. Ты же знаешь, как они иногда ссорятся из-за несогласованных управленческих решений. В такие моменты к ним и подходить страшно, можно такого наслушаться. Надеюсь, сейчас все пройдет гладко.

Коллеги допили кофе и разошлись по кабинетам. Новый гендиректор должен был приехать через два часа. Накануне он предупредил Милу, что хотел бы в час дня собрать всех топ-менеджеров, чтобы познакомиться. Он заранее попросил каждого подготовить краткий рассказ о себе и своей работе.

**Новые перспективы**

Иван проснулся и, бодро откинув одеяло, соскочил с постели и направился в душ. Он прекрасно выспался, у него было отменное настроение. Вчера он заселился в служебную квартиру, которая находилась в 10 минутах ходьбы от офиса. Сегодня первый рабочий день. На улице стояла ранняя осень, листья только начинали желтеть, и солнце светило почти по-летнему. На утро была запланирована встреча со Стефаном, давним другом и совладельцем компании по производству кваса. Стефан говорил, что фирма сейчас в небольшом кризисе, но на рынке ей нет равных, поэтому все, что требуется, — это отладить текущие процессы. У Ивана был большой опыт в ИТ, а в компании год назад началась автоматизация процессов управления предприятием. Там пока не было директора по цифровизации, пилотные проекты обкатывались в разных ­департаментах, и формально их курировали техническая дирекция и гендиректор. Стефан очень хотел, чтобы Иван довел автоматизацию до ума и систематизировал работу всех подразделений. Он нарисовал радужную картину: прекрасный коллектив, поддержка владельцев, трудись не хочу.

Ивану нечего было терять. Несколько месяцев назад он развелся с женой. Она с ребенком осталась в его квартире, а он ушел, гордо хлопнув дверью. В это же время крупный международный концерн решил закрыть российское представительство в Санкт-Петербурге, которое возглавлял Иван. Он остался без работы, хоть и с внушительным золотым парашютом. Месяц он путешествовал по Европе, затем занялся дайвингом. Стефан позвонил как раз в тот момент, когда Ивану уже надоело отдыхать и он задумался о поиске нового места. Все складывалось как нельзя лучше.

**Первое разочарование**

— Вера, да? Очень рад знакомству.

Иван протянул руку секретарю —высокой стройной блондинке. Та вяло кивнула в ответ на его улыбку и, проводив Ивана в кабинет, спросила, не принести ли ему чая или кофе.

— Нет, спасибо, — ответил новый генеральный директор. — Подтвердите, пожалуйста, встречу на час дня. Это как раз через 15 минут. Жду у себя всех руководителей.

Вера вновь кивнула и вышла.

Иван оглядел кабинет — красивый и просторный, почти как кабинет Стефана, из которого новоиспеченный гендиректор только что вышел. Короткий разговор с другом и по совместительству новым начальником весьма его воодушевил. Стефан с горящими глазами говорил, что Иван — тот человек, который сможет вывести производство на новый уровень, и что он очень надеется на него. Он обещал ему всяческую поддержку и полную свободу действий.

В шкафах стояли книги по бизнесу, на стенах висели абстрактные картины, которые показались Ивану более чем унылыми. «Надо их поменять», —  подумал он. Иван не признавал абстракции ни в живописи, ни в жизни. Над столом красовался лозунг, который его позабавил: «Иди только прямо, не оборачивайся! Дорогу осилит идущий». «Наверное, прежний гендиректор увлекался тренингами личностного ­роста», — догадался Иван. Он испытывал душевный подъем: казалось, он мог свернуть горы.

В час дня в кабинет стали приходить топ-менеджеры. Директора по HR Иван уже знал и радостно ей кивнул. С остальными сотрудниками — административным директором, главным бухгалтером, директорами по продажам, маркетингу, производству и логистике ­— ему только предстояло позна­комиться.

Поприветствовав вошедших, Иван начал с краткого рассказа о себе. Затем попросил каждого представиться и описать свои управленческие задачи. Он соскучился по живому общению с коллегами и ожидал, что сейчас все расскажут ему о своих делах и проблемах и вместе они наметят основные направления развития. Не тут-то было. Присутствовавшие сухо отчитывались по показателям. Постепенно вырисовывалась общая картина: все всем довольны, ничего менять не хотят, готовы выполнять все распоряжения начальства. Да, не таким он представлял себе коллектив, который, по словам Стефана, был открыт для новых идей и готов поддержать любые начинания. Через полчаса Иван понял, что толку не будет — лучше потом отдельно поговорить с каждым.

**Встреча с совладельцами**

Стефан убедил Ивана, что два других акционера не будут возражать против его назначения, ведь, по их негласному договору, именно Стефан отвечал за найм топ-менеджеров. Однако и здесь все сложилось не так, как ­обещал ­совладелец. Через три дня Ивана вызвали на общее собрание акционеров. Взяв слово, новый гендиректор стал рассказывать о своем видении стратегии развития, и о том, что компании прежде всего необходима полная автоматизация бизнес-процессов. Акционеров, однако, как выяснилось, волновал исключительно спад продаж: доля рынка, которую занимала фирма, за последние полгода стала понемногу уменьшаться. Равнодушно выслушав рассказ Ивана о том, как он будет исправлять ошибки, допущенные в ходе автоматизации, они потребовали подробно описать, как он будет повышать продажи. Иван не был готов к ответу, и совладельцы недовольно переглянулись. Стефан подключился к разговору и отстоял нового гендиректора, пообещав, что стратегию повышения продаж он представит чуть позже. Воцарилась тишина. Стало понятно, что впечатление о новом руководителе осталось смазанным.

**Пустые разговоры**

На протяжении нескольких недель Иван встречался с руководителями подразделений, ездил на производство, которое находилось в 150 км от Москвы, беседовал с рабочими и линейными менеджерами. При этом из головы у него не шла мысль о том, что нащупать пути сближения с коллективом ему, скорее всего, не удастся. Особенно сложно было с топ-менеджерами. Чем активнее он шел им навстречу, тем больше они замыкались в себе и прикрывались формальными отчетами. Картина начала проясняться после личных бесед с директорами и благодаря случайно услышанному разговору между HR-директором и главным бухгалтером.

Оказалось, что Иван был третьим гендиректором за последние полтора года. Стефан об этом умолчал, а Ивану, которому вкратце рассказали только о действиях предшественника и причинах его увольнения, даже в голову не пришло уточнять, как часто менялись руководители компании. Ситуацию усугубляло то, что каждый генеральный директор приходил со своей стратегией и новыми требованиями. Двое предшественников приводили заместителей, которые потом тоже не удерживались и уходили. Первый гендиректор взял курс на повышение продаж, но не справился с операционным управлением. Так и не наладив контакта с собственниками, он ушел через восемь месяцев. Предшественник Ивана, которого представили коллективу как высокого профессионала и новатора, запустил проект автоматизации, но промахнулся с подрядчиком. Тот обещал быстро внедрить новую систему, но на деле автоматизировал несколько не связанных друг с другом участков, стремясь, в первую очередь, решить насущные оперативные задачи. Добиться системного подхода к автоматизации и, как следствие, слаженной работы подразделений не удалось, люди устали от задвоенных процессов, и их мотивация резко снизилась. Гендиректор стал давить на топ-менеджеров, упрекая их в падении производительности труда сотрудников, топ-менеджеры пожаловались собственникам, объяснив, что во всем виновата хаотичная стратегия автоматизации. Отношения в коллективе обострились, продажи снова поползли вниз, и акционеры приняли решение уволить гендиректора.

Сейчас, когда глава компании опять сменился, сотрудники уже не понимали, как работать в новых условиях. Ивана представили как очередного суперспециалиста и новатора, но люди не верили, что он знает, чего хочет. Все настолько устали от смены начальства, что стали лишь формально выполнять рекомендации нового директора, не вкладываясь в работу. Ни о какой во­влеченности речи не шло. Когда Иван узнал, что конкуренты ведут переговоры с несколькими ключевыми руководителями, пытаясь переманить их к себе, у него почти опустились руки. Он не понимал, какие горы можно свернуть с таким коллективом.

# Что нужно делать новому руководителю, чтобы не упустить время

**14 февраля 2020**| **Яков Сергиенко**

Самое продуктивное время для лидера — период, когда он только приступает к своим обязанностям. Это «время силы» коротко, как северное лето, но за него можно успеть многое, если не все. Не случайно исследования, проведенные Центром Миллера в Университете Вирджинии, показали, что все свершения главных руководителей мира — американских президентов — пришлись на первый год их пребывания в должности. Как и у CEO в начале пути, у них на руках был максимальный мандат доверия избирателей, а горизонт не омрачали отвлекающие факторы, связанные с перевыборами.

Опыт профессионального наблюдения за CEO показывает, что те, кто действует быстро и смело, значительно повышают свои шансы превзойти предшественников. Ввязывайтесь в «драку» немедля: оставленные «на потом» стратегические шаги рискуют остаться исключительно в планах по тысяче причин от внезапных перемен в вашем секторе рынка и новых инициатив регулятора до глобальных изменений макроэкономических условий. Коридор возможностей только выглядит широким и длинным — на самом деле он уменьшается, как шагреневая кожа.

**На нулевом километре**

Очевидный способ этот коридор расширить — использовать «нулевой цикл», то есть время между объявлением о решении сделать вас новым CEO и днем, когда вы приступили к выполнению обязанностей. Например, можно четко понять ожидания всех заинтересованных сторон и, проведя рекогносцировку, полностью сосредоточиться на том, что должны совершить вы (а ни в коем случае не на том, чего от вас хотят другие). Куда должна двигаться ваша организация? Как уравновесить конкурирующие между собой приоритеты? Я знаю о случае, когда свежеиспеченный CEO транснациональной корпорации для ответа на свои вопросы в «нулевые» месяцы провел около 50 встреч с ключевыми топ-менеджерами по всему миру. Эти беседы дали ему полную картину ситуации в компании и на рынке, способствовали быстрой подготовке и запуску ключевых стратегических инициатив.

Исследования показывают, что руководители, пришедшие на высшую управленческую должность извне, более решительны в реализации смелых, а порой рискованных планов. Они не обременены излишней лояльностью к компании, оценивают положение дел в бизнесе без «розовых очков». Поэтому CEO «из местных» должны изначально быть энергичнее, постоянно ставя себя на место «варяга». Так поступил в свое время знаменитый CEO корпорации Intel эпохи 80-х годов прошлого века Энди Гроув. Его вопрос совладельцу компании Гордону Муру звучал примерно так: если бы меня сейчас уволили, а совет директоров пригласил нового CEO, то с чего бы тот начал? Подобные жесткие вопросы помогают критически взглянуть на привычные для компании установки, дают возможность переломить инерцию.

«Нулевой цикл» позволяет CEO проанализировать контекст, в котором новая корпоративная стратегия может быть успешной. Эффективность компании относительно конкурентов обычно определяют три группы факторов:

* уже наработанный корпоративный капитал (в том числе нематериальный),
* тенденции в отрасли
* и шаги, которые компания предпринимает в ответ.

Сложность в том, чтобы понять, какие из факторов действительно важны, а какими можно пренебречь или учитывать их не в приоритетном порядке. Например, известны случаи, когда новый CEO инициировал перед своим официальным приходом в компанию полноценный исследовательский проект, посвященный отраслевому и внешнему контексту и призванный обосновать выбранную стратегию и соответствующий план действий. Возможно, далеко не всем новым CEO придется делать подобное исследование, но у каждого перед стартом изменений должна быть маршрутная карта — четкий документ, определяющий корпоративную стратегию.

**Первые дни**

Новый CEO — это не только новые цели, стратегия, «дорожная карта», но и новый стиль руководства. Проблема в том, каким образом всегда оставаться на связи со своей компанией, подавая ей правильные сигналы и давая возможность сотрудникам понимать, что и почему предпринимает руководитель. Инструменты подобной открытости могут быть разными — спектр очень широк. Одни CEO с первых дней начинают вести закрытый блог, другие трансформируют его в периодические почтовые рассылки коллегам. Кто-то дополняет эти формы открытости ежедневными встречами с топ-менеджментом и ответами (в обязательном порядке) на электронные письма в течение первых суток. Подобные методы помогают не только подчеркнуть особый подход к коллегам, но и заработать авторитет.

Новому лидеру обычно бывает очень нелегко не «перейти через край» — найти тонкий баланс между энергичными мерами, способными придать мощный импульс изменениям и неоправданной жесткостью. Задача действительно сложная: знание организации, ее людей и бизнеса еще недостаточно, а полагаться исключительно на интуицию в принятии сложных решений слишком рискованно. Выбор остается за лидером, однако слишком долгие колебания приводят к тому, что окно возможностей закрывается. Если полностью обоснованного решения нет, а время не ждет, то жесткость оправдана необходимостью задать всей организации новый курс.

Впрочем, есть и другие мнения. Один из российских CEO рассказывал, что, приступив к выполнению своих новых обязанностей, он получил от нескольких старших и более опытных коллег совет начинать не спеша, не торопя существенные перемены. Действительно, подобная тактика способна уберечь от многих ошибок, сберечь силы и нервы лидера и его ближайших соратников, однако не подходит для кризисных времен. Хороший пример — опыт Майкла Дьюка в руководстве Walmart, где он занимал пост CEO с 2009 по 2014 год. В самом начале работы на Walmart Дьюк осознал, какую угрозу для бизнеса этой гигантской сети супермаркетов представляет рынок электронной торговли и ее ведущие игроки Amazon и Alibaba. По мнению Дьюка, чтобы не отстать от растущих конкурентов, компания Walmart должна была оперативно перестроиться на модель развития технологической компании, однако акционеры не поддержали CEO. В своем интервью, которое он дал спустя три года в 2012-м, Майкл Дьюк признал ошибку, сказав, что реакция на угрозу была недостаточно быстрой, а сам он — недостаточно убедителен и решителен.

**Об авторе. Яков Сергиенко** — старший партнер консалтинговой компании McKinsey & Company.

# Кто поможет главному: три важных качества хорошего советника CEO

**18 февраля 2020**| **Ярослав Глазунов**

Выдающихся лидеров мы почитаем долгие годы. Роль же их советников часто мало кому известна. Кто эти люди и какими качествами они обладают?

СЕО, как и лидер в любой области, всегда испытывает одиночество и изолированность на своей позиции. И в этой связи он, пожалуй, как никто другой нуждается в советнике («проводнике», оппоненте, «спарринг-партнере»), с которым будет чувствовать себя в безопасности.

Найти советника, с которым СЕО сможет обсуждать тревожащие вопросы (иногда, чтобы получить стороннее и непредвзятое мнение, а иногда, чтобы просто иметь внимательного слушателя или возможность произнести свои размышления вслух) — большой вызов. Сложность этих поисков связана с профессиональной и личной уязвимостью самой роли СЕО. Традиционное окружение в компании крайне редко может подойти на роль советника.

Может ли стать советником кто-нибудь из акционеров или членов совета директоров, состоящего, как правило, из опытных, «закаленных в боях» руководителей компаний? Может ли выступать в этой роли кто-то из подчиненных? Помогут ли CEO его друзья или члены семьи? В большинстве случаев представители названных групп не подходят на роль советника. Ниже приведены некоторые ситуации, объясняющие причины.

СЕО промышленной компании как-то поделился со мной: «Я не могу рассматривать членов совета директоров в качестве советников, поскольку сегодня часть их работы — заставить меня работать под давлением. Конечно, у них есть нужный опыт, чтобы дать мне советы, но открыться им я не могу». Другой СЕО посетовал в разговоре со мной на совершенную им ошибку. Ему пришлось попросить совет у одного из членов совета директоров его компании по очень чувствительному вопросу. Впоследствии этот случай был использован как аргумент, поставивший под вопрос компетентность CEO.

СЕО не может привлечь в качестве советника и кого-то из своих подчиненных, поскольку они являются источником идей о том, как улучшить деятельность компании в определенных функциональных областях, но воспринимают своего руководителя так же, как матросы корабля капитана. Капитан для них всегда должен иметь железную волю и быть уверенным в своих решениях — иначе кто же последует за ним?

Друзья и семья могут и оказывают эмоциональную поддержку, но в ситуации, когда нужно знать контекст проблемы, их советы, как правило, бесполезны, так как у них чаще всего не хватает квалификации и зрелости.

Проблема поиска хорошего личного советника стояла перед сильными мира сего всегда. Царь Крез по важнейшим вопросам войны и мира консультировался с дельфийским оракулом. Наставником короля Артура был мудрый волшебник Мерлин. Александр Македонский учился у Аристотеля. В Средние века короли чаще всего прибегали к услугам лиц, имеющих духовный сан и делали это часто по простой причине: именно они умели бегло читать и писать. Король Франции Людовик XIII избрал своим главным советником кардинала Ришелье, и тот стал архитектором государственного управления во Франции, многие черты которого сохраняются до сих пор. После эпохи Возрождения особый вес приобрели банкиры и профессиональные юристы, например, Томас Мор, банкиры из клана Медичи или Ротшильды. Президент Франклин Делано Рузвельт обращался за советом к таким, заслуживающим его доверия людям, как генерал Джордж Маршалл и дипломат и политический деятель Гарри Хопкинс.

Из этих примеров видно, что эффективным советником может стать личностно зрелый и разносторонний человек с совершенно разным бэкграундом. При этом лидеров притягивает в советниках три качества.

**1.** CEO ценят советников, которые самодостаточны, но сосредоточены на повестке дня руководителя и всегда готовы сказать ему правду.

**2.** Несмотря на высокое положение, CEO никогда не сможет знать всего. Гендиректора тяготеют к людям, которые, с одной стороны, понимают специфику бизнеса, а с другой, используют широту своих знаний. Эффективные советники — это прежде всего глубокие универсалы. Они сочетают знания специалиста в определенной области с широким пониманием бизнес-среды, в которой работает CEO. К примеру, по этой причине советы глубокого универсала и теоретика менеджмента Питера Друкера всегда были востребованы со стороны многих СЕО и даже правительства США.

**3.** «Текучка», вал встреч, звонков и обязательств постоянно сбивают и отвлекают СЕО от приоритетных задач. Генеральные директора дорожат тем, что их советники предоставляют дополнительную перспективу, помогают переосмыслить проблему и задают отрезвляющие вопросы, что дает возможность действительно сосредоточиться на важных и стратегических вопросах.

В силу «одиночества» своей должности руководителю часто невозможно с кем-либо обсуждать животрепещущие темы, сомнения, опасения, страхи, дерзкие идеи. Советник же позволяет СЕО проговаривать широкий спектр вопросов, включая подготовку к встрече с акционерами или к заседанию совета директоров, лидерские вызовы, вопросы личного и карьерного характера. Накопленная экспертиза советника, знание людей и лидерские инсайты позволяют СЕО избегать ошибок, сохранить контроль над ситуацией, принимать верное решение в самых чувствительных вопросах. И самое главное: именно мудрый советник позволяет CEO стать выдающимся лидером.

**Об авторе. Ярослав Глазунов**— управляющий партнер российского офиса компании Spencer Stuart, автор книги «Анти-Титаник. Руководство для CEO. Как выигрывать там, где тонут другие», основатель программы по развитию высокоэффективных генеральных директоров СЕО Academy.

# 5 советов по продуктивности от генерального директора REG.RU

*Слово от Редакции и немного предыстории. Мы в компании часто делимся различными лайфхаками по продуктивности. Например, наш генеральный директор Алексей Королюк регулярно пишет о том, как настроить свой смартфон, чтобы оставаться максимально сконцентрированным и продуктивным. Мы решили, что будет несправедливо, если об этих идеях узнает только команда REG.RU. И сейчас мы делимся этим с вами.*

Я хотел бы мыслить, что смартфон придуман для меня, а не я для смартфона. Сегодня такие гаджеты могут быть невероятными инструментами, но большинство людей используют их для развлечений. Однако, если вы потратите немного времени и выполните каждый из шагов, которые я озвучу в этой статье, вы станете продуктивнее, сосредоточеннее и (и тут я не шучу) будете дольше жить.

**Отключите (почти) все уведомления**

Уведомления — неконтролируемый отрыв от ваших реальных целей. Они препятствуют вам обрести состояние потока. Прежде всего вы должны контролировать что и когда делать, а не ваш телефон. Я буду говорить об этом снова и снова, поскольку «ваш телефон — это инструмент, а не начальник».

Работа мозга, лежащая в основе обучения, требует постоянного внимания, чтобы вызвать рост миелина вокруг активных нейронных путей. Это и есть смысл мозговой пластичности. Однако, если вы постоянно прерываете этот процесс, вы никогда не добьетесь роста миелина, что блокирует всё изученное. По существу, уведомления в телефоне приводят к задержке жизни. Кроме того, бейджи (красные кружочки с цифрами), которые появляются на иконках приложений после получения уведомления, вызывают беспокойство, а беспокойство вызывает проблемы со здоровьем, такие как болезни сердца.

*«Ваш телефон — это инструмент, а не начальник»*

Поэтому прямо сейчас откройте настройки в вашем телефоне и отключите большинство уведомлений от приложений. Оставьте только уведомления от:   
  — календаря. Не пропустить встречу или важное дело — это и есть основное предназначение смартфона.   
— карт Яндекс и Google. Эти приложения побеспокоят вас только если вы едете на машине по навигатору.

**Уменьшите вред от социальных сетей и мессенджеров**

Переместите приложения Facebook, Twitter, Snapchat, Instagram, Pinterest, Periscope, LinkedIn и Tumblr и другие соцсети в папку на втором экране. Это зависимости. Некоторые люди называют эту папку «Социальная» или «Медиа». Я бы рекомендовал назвать эту папку «Досуг», чтобы вы сами поняли, когда её открывать. Можно пойти ещё дальше и скрыть свои любимые социальные приложения на втором экране этой папки. Когда ваши зависимости находятся на первом экране папки, они всё ещё взывают к вам. Дополнительный совет фанатам продуктивности: просто удалите все приложения для социальных сетей.

Секрет продуктивности управления инбоксами — решить, когда вы хотите проверять свои сообщения, а затем, обрабатывать их все в одной большой партии. Пакетная обработка ставит вас во главе процесса. К сожалению, большинство людей живут постоянно проверяя свои входящие на наличие сообщений, требующих реакции. Чтобы вы могли полностью реализовать свой потенциал, вам нужно перейти к пакетной обработке всех ваших инбоксов.

**Отключите запросы на оценку приложений**

Вы открываете приложение и хотите выполнить работу, но приложение предлагает вам оставить отзыв. Это нежелательное прерывание, и ваша задача — убрать как можно больше прерываний. Поэтому отключите эти нежелательные запросы на оценку приложений.

Разве это не безумие, думать о компьютерах как о производительных устройствах, но при этом допускать так много непродуктивных функций? Я думаю, что да. При использовании бесплатных приложений с рекламой и всплывающими отзывами вы фактически действуете как элемент маркетинговой кампании разработчика. Приложения с более положительными отзывами получают выше рейтинг в Apple Store или Google Play. Как следствие, разработчики приложений склонны прерывать вас с помощью запросов на оценку, как раз, когда вы делаете что-то продуктивное.

*«Разве это не безумие, думать о компьютерах как о производительных устройствах, но при этом допускать так много непродуктивных функций?»*

**Включите режим «Не беспокоить»**

Большинство людей должны на постоянной основе включать режим «Не беспокоить» в своём телефоне. Эта функция не так страшна, как вы думаете. Как минимум, вы всегда можете разрешить звонки от избранных контактов. В результате вы всё же можете позволить определённым людям прервать вас или разбудить.

Хитрость включения функции «Не беспокоить» на весь день заключается в том, чтобы включать её ровно на сутки, например, с 9 утра до 9 утра. Это работает! Если, однако, вы хотите, чтобы незнакомые люди могли связаться с вами ( если вы работаете в продажах и т.п.), просто установите «Не беспокоить» во время вашего сна и свободного времени.

*«Большинство людей должны на постоянной основе включать режим “Не беспокоить” в своём телефоне»*

Теперь главное: кто находится в вашем списке избранных. Безусловно здесь список всех тех людей кто вам важен. Но у меня в нем ещё и списки всех корпоративных номеров телефонии, телефоны горячих линий банков в которых я обслуживаюсь, горячие линии систем охраны, и, конечно, ближайшего окружения команды REG.RU. Я накапливал список избранных методом итераций. Когда кто-то из звонивших был действительно важен, то его номер я заношу в избранное. При этом, в вверху списка избранных людей у меня те, кому я звоню из быстрого набора телефона, а далее идёт уже список людей, которые там исключительно из-за функций системы «Не беспокоить».

Стоит отметить, что мессенджеры, в моём случае, установлены на компьютере и общение в них у меня доступно почти без ограничений и чтобы общаться в них я не беру телефон в руки. Когда приходит время взять телефон в руки, то в нём будут только звонки и СМС.

**Выберите правильные обои для рабочего стола**

Абсолютно лучшие обои — это черный фон. Выбор чёрного уничтожает идею о том, что ваш телефон — это блестящая игрушка, на которую нужно постоянно смотреть.

Кроме того, на OLED-экранах (большинство новых iPhonе), чёрный фактически экономит заряд аккумулятора (почти на 60%). Настоящих фанатов продуктивности, а также тех, у кого хронически разряжается аккумулятор в телефоне — это лучший вариант.

Если вы не можете согласиться с тем, что телефон за тысячу долларов с чёрными обоями выглядит таким безобразным, выберите чёрные обои с разноцветными полосками.

Также в качестве обоев можно поставить какой-нибудь мотивационную цитату. Но одна из проблем с вдохновляющими образами заключается в том, что слова часто заставляют ваш телефон чувствовать себя захламленным. Лучше иметь образ, к примеру гору или человека, чем цитату или мотивационную фразу.

Надеемся, наши советы по продуктивности помогут вам быть собранней и лучше выполнять ежедневные рабочие и личные задачи. А мы продолжим делиться лайфхаками наших сотрудников. Оставайтесь с нами и будьте в курсе всего самого интересного!

# Что нужно делать новому руководителю, чтобы не упустить время

**14 февраля 2020**|**Яков Сергиенко**

Самое продуктивное время для лидера — период, когда он только приступает к своим обязанностям. Это «время силы» коротко, как северное лето, но за него можно успеть многое, если не все. Не случайно исследования, проведенные Центром Миллера в Университете Вирджинии, показали, что все свершения главных руководителей мира — американских президентов — пришлись на первый год их пребывания в должности. Как и у CEO в начале пути, у них на руках был максимальный мандат доверия избирателей, а горизонт не омрачали отвлекающие факторы, связанные с перевыборами.

Опыт профессионального наблюдения за CEO показывает, что те, кто действует быстро и смело, значительно повышают свои шансы превзойти предшественников. Ввязывайтесь в «драку» немедля: оставленные «на потом» стратегические шаги рискуют остаться исключительно в планах по тысяче причин от внезапных перемен в вашем секторе рынка и новых инициатив регулятора до глобальных изменений макроэкономических условий. Коридор возможностей только выглядит широким и длинным — на самом деле он уменьшается, как шагреневая кожа.

**На нулевом километре**

Очевидный способ этот коридор расширить — использовать «нулевой цикл», то есть время между объявлением о решении сделать вас новым CEO и днем, когда вы приступили к выполнению обязанностей. Например, можно четко понять ожидания всех заинтересованных сторон и, проведя рекогносцировку, полностью сосредоточиться на том, что должны совершить вы (а ни в коем случае не на том, чего от вас хотят другие). Куда должна двигаться ваша организация? Как уравновесить конкурирующие между собой приоритеты? Я знаю о случае, когда свежеиспеченный CEO транснациональной корпорации для ответа на свои вопросы в «нулевые» месяцы провел около 50 встреч с ключевыми топ-менеджерами по всему миру. Эти беседы дали ему полную картину ситуации в компании и на рынке, способствовали быстрой подготовке и запуску ключевых стратегических инициатив.

Исследования показывают, что руководители, пришедшие на высшую управленческую должность извне, более решительны в реализации смелых, а порой рискованных планов. Они не обременены излишней лояльностью к компании, оценивают положение дел в бизнесе без «розовых очков». Поэтому CEO «из местных» должны изначально быть энергичнее, постоянно ставя себя на место «варяга». Так поступил в свое время знаменитый CEO корпорации Intel эпохи 80-х годов прошлого века Энди Гроув. Его вопрос совладельцу компании Гордону Муру звучал примерно так: если бы меня сейчас уволили, а совет директоров пригласил нового CEO, то с чего бы тот начал? Подобные жесткие вопросы помогают критически взглянуть на привычные для компании установки, дают возможность переломить инерцию.

«Нулевой цикл» позволяет CEO проанализировать контекст, в котором новая корпоративная стратегия может быть успешной. Эффективность компании относительно конкурентов обычно определяют три группы факторов:

* уже наработанный корпоративный капитал (в том числе нематериальный),
* тенденции в отрасли
* и шаги, которые компания предпринимает в ответ.

Сложность в том, чтобы понять, какие из факторов действительно важны, а какими можно пренебречь или учитывать их не в приоритетном порядке. Например, известны случаи, когда новый CEO инициировал перед своим официальным приходом в компанию полноценный исследовательский проект, посвященный отраслевому и внешнему контексту и призванный обосновать выбранную стратегию и соответствующий план действий. Возможно, далеко не всем новым CEO придется делать подобное исследование, но у каждого перед стартом изменений должна быть маршрутная карта — четкий документ, определяющий корпоративную стратегию.

**Первые дни**

Новый CEO — это не только новые цели, стратегия, «дорожная карта», но и новый стиль руководства. Проблема в том, каким образом всегда оставаться на связи со своей компанией, подавая ей правильные сигналы и давая возможность сотрудникам понимать, что и почему предпринимает руководитель. Инструменты подобной открытости могут быть разными — спектр очень широк. Одни CEO с первых дней начинают вести закрытый блог, другие трансформируют его в периодические почтовые рассылки коллегам. Кто-то дополняет эти формы открытости ежедневными встречами с топ-менеджментом и ответами (в обязательном порядке) на электронные письма в течение первых суток. Подобные методы помогают не только подчеркнуть особый подход к коллегам, но и заработать авторитет.

Новому лидеру обычно бывает очень нелегко не «перейти через край» — найти тонкий баланс между энергичными мерами, способными придать мощный импульс изменениям и неоправданной жесткостью. Задача действительно сложная: знание организации, ее людей и бизнеса еще недостаточно, а полагаться исключительно на интуицию в принятии сложных решений слишком рискованно. Выбор остается за лидером, однако слишком долгие колебания приводят к тому, что окно возможностей закрывается. Если полностью обоснованного решения нет, а время не ждет, то жесткость оправдана необходимостью задать всей организации новый курс.

Впрочем, есть и другие мнения. Один из российских CEO рассказывал, что, приступив к выполнению своих новых обязанностей, он получил от нескольких старших и более опытных коллег совет начинать не спеша, не торопя существенные перемены. Действительно, подобная тактика способна уберечь от многих ошибок, сберечь силы и нервы лидера и его ближайших соратников, однако не подходит для кризисных времен. Хороший пример — опыт Майкла Дьюка в руководстве Walmart, где он занимал пост CEO с 2009 по 2014 год. В самом начале работы на Walmart Дьюк осознал, какую угрозу для бизнеса этой гигантской сети супермаркетов представляет рынок электронной торговли и ее ведущие игроки Amazon и Alibaba. По мнению Дьюка, чтобы не отстать от растущих конкурентов, компания Walmart должна была оперативно перестроиться на модель развития технологической компании, однако акционеры не поддержали CEO. В своем интервью, которое он дал спустя три года в 2012-м, Майкл Дьюк признал ошибку, сказав, что реакция на угрозу была недостаточно быстрой, а сам он — недостаточно убедителен и решителен.

**Об авторе. Яков Сергиенко** — старший партнер консалтинговой компании McKinsey & Company.

# Семь бед для нового CEO

Майкл Портер, Джей Лорш, Нитин Нория

Нести ответственность за судьбу всей компании и при этом не контролировать факторы, от которых эта судьба зависит… Обладать самыми большими полномочиями в организации и знать, что их применение может быть чревато серьезными неприятностями… Работа не сахар, скажете вы. И с вами согласится любой генеральный директор.

Ситуация довольно неожиданная, не правда ли? Неожиданной она оказывается и для руководителя, который впервые занимает директорское кресло. Казалось бы, человек достиг заветной цели, вершины своей карьеры! Но тут-то он и осознает, что работа гендиректора совсем не такова, какой он ее себе представлял.

Времени недостаточно. Информации не хватает. Работы непочатый край. Появляются новые обязанности. Меняются отношения с коллегами. Новоиспеченный гендиректор делает удивительное открытие: чем больше у него власти, тем труднее ею воспользоваться.

Мы выявили семь типичных проблем, с которыми обычно сталкиваются на новом месте генеральные директора (см. «Семинар для начинающих гендиректоров»). От того, насколько быстро они поймут суть этих проблем и научатся с ними справляться, во многом зависит их будущий успех на новом поприще.

**СЕМИНАР ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ ГЕНДИРЕКТОРОВ**

*Несколько лет назад* мы организовали в Гарвардской школе бизнеса семинар для руководителей публичных компаний с годовым доходом не менее $1 млрд. Каждого слушателя мы приглашаем персонально — это позволяет наилучшим образом подобрать состав группы. Обычно в семинаре занимается около десятка гендиректоров, которые работают в самых разных отраслях. Они либо только что приступили к исполнению своих обязанностей, либо должны сделать это в ближайшее время. К настоящему моменту в нашем семинаре уже приняли участие около полусотни гендиректоров, в том числе ведущих мировых компаний — Applied Materials, BellSouth, Cadbury Schweppes, Caterpillar, Lloyds TSB, Lowe's, Novartis, Schlumberger, UPS, Walgreens и др. Недавно участники первых семинаров собрались снова, чтобы обсудить некоторые итоги своего пребывания во главе компании и наметить планы дальнейших преобразований.  
*Прежде чем сформировать семинарскую группу*, мы просим каждого участника ответить на вопросы о его стратегии, отношениях с советом директоров, ближайших и перспективных задачах. Затем мы отводим два дня на обсуждение всех выявленных проблем.  
*Как правило*, в первый день мы просим участников вообразить следующую ситуацию: они завершают свою работу в компании и им необходимо подготовить прощальную речь. Следующий день мы посвящаем дискуссиям по конкретным проблемам, стоящим перед слушателями семинара. Занятия проводятся в форме дискуссий, и у каждого участника есть возможность рассказать о своем опыте и трудностях.  
*Семь проблем*, которые стали темой этой статьи, постоянно упоминаются участниками семинара. Приведенные примеры мы взяли из их рассказов.

**Сюрприз первый: вы не управляете компанией**

Пост генерального директора обычно занимают люди, которые прежде возглавляли крупные подразделения или работали на должности уровня управляющего директора. Они, как правило, умеют управлять бизнесом, и перспектива стать главой компании кажется им заманчивой. Но, получив такую возможность, они вскоре понимают, что собственно руководство бизнесом — лишь малая часть их обязанностей. Примечателен рассказ гендиректора производственной компании со Среднего Запада — слушателя семинара для начинающих руководителей компаний, который мы ведем в Гарвардской школе бизнеса.

«Представьте себе, что вы проработали в компании 37 лет, можно сказать, всю жизнь. Вы всей душой преданы фирме и дорожите отношениями с коллегами. Назначение на пост гендиректора — один из самых торжественных моментов в жизни. Многие годы вы предвкушали это событие, и желанный миг наконец настал.

Прошло несколько месяцев. У вас в ежедневнике нет ни одной свободной строчки: аналитики хотят знать ваше мнение, журналисты жаждут взять у вас интервью… Ко всем встречам нужно серьезно готовиться (никогда ведь заранее не знаешь, о чем тебя спросят), а на это уходит невероятно много времени. А еще поездки в Вашингтон — приходится теперь рассказывать политикам, как важно ваше производство, разъяснять сложные детали технологии. Вас, конечно, уже пригласили в несколько советов директоров, а благотворительные фонды, которые вы давно поддерживаете, мечтают видеть вас у себя в правлении. И вас буквально рвут на куски: всем нужны только вы!

Но от руководства компанией отвлекает не только вся эта внешняя суета: количество и разнообразие требований, предъявляемых к вам в самой организации, тоже поражает воображение. Прежде вы могли с гордостью заявить, что управляете всеми подразделениями компании в своем регионе, знаете в лицо почти всех сотрудников, сами беседуете с заказчиками — короче говоря, «держите руку на пульсе». Увы, те времена ушли безвозвратно!

О том чтобы досконально изучить работу всех отделений компании во всех регионах, теперь нечего и говорить. Вас не покидает ощущение, что вы плохо представляете себе повседневную жизнь компании и, что еще хуже, теряете профессиональные навыки».

Почти каждый гендиректор постоянно работает в условиях цейтнота. Драгоценное время уходит на общение с акционерами и аналитиками, членами совета директоров и представителями отраслевых ассоциаций, политиками и журналистами. Если гендиректор пришел со стороны, он вынужден изучать незнакомый бизнес и вникать в дела компании, а на это нужно немало времени.

Если он «из своих», то трудно и ему, правда, по другой причине: очень непросто переключиться с оперативной работы на дела более высокого ранга, научиться мыслить масштабнее. Многие испытывают даже что-то вроде чувства утраты оттого, что больше не занимаются реальными проблемами своего бизнеса.

Один участник нашего семинара — он работал в компании долгие годы и занимал разные руководящие должности — признался, что на посту генерального директора чувствует себя новичком, которому нужно все начинать с нуля: осваивать новые методы управления и заново выстраивать отношения с коллегами.

Мы попросили слушателей семинара оценить, как они справляются со своими нынешними обязанностями. В частности, нас интересовало, готовы ли они работать с фондовым рынком и взаимодействовать с советом директоров; каково им постоянно находиться в центре внимания — уверенно ли они себя чувствуют в этой роли; есть ли у них возможность и умение сформировать команду топ-менеджеров. Из ответов явствует, что многим трудно играть сразу две роли: быть и руководителем, и «лицом» компании.

Осознав, сколь важны и обширны его внешние обязанности, гендиректор обнаруживает, что уже не отвечает за управление компанией и порой даже не знает, что в ней происходит. Он просто не сможет контролировать каждого сотрудника большой организации, даже если будет работать по 20 часов в сутки. Не зная, что именно делают его подчиненные, он начинает чувствовать себя неуверенно.

Один участник нашего семинара вспоминал, насколько странной и неприятной была для него мысль, что отныне он должен полагаться на других в вопросах, которые раньше превосходно решал своими силами. Дело осложнялось тем, что ему приходилось осваивать совершенно непривычные обязанности — общаться с инвесторами, улаживать проблемы с регулирующими органами и т.д.

Разумеется, последнее слово в таких вопросах, как наем и увольнение сотрудников, кадровые перестановки и вознаграждения, формально всегда остается за гендиректором, но реально решения чаще всего принимают другие — те, кто отвечает за оперативное руководство.

Итак, хотя гендиректор и несет ответственность за успешную деятельность предприятия, сам он уже не участвует в подготовке всех жизненно необходимых для этого решений. Прежде он воздействовал на события напрямую — теперь большей частью опосредованно. Его главная задача — формулировать четкую, понятную всем сотрудникам корпоративную стратегию, создавать структуры, способствующие эффективной работе компании, налаживать процедуры управления, информирования и вознаграждения. Он также отвечает за подбор команды топ-менеджеров, руководит ее работой и заботится о сохранении корпоративных ценностей.

**Сюрприз второй: отдавать приказы оказывается накладно**

В любой организации гендиректор наделен самой большой властью. Но если он будет руководить в жестком, авторитарном стиле, используя в качестве инструментов управления приказы и запреты, ему придется нелегко: совершенно очевидно, что в таком случае ему придется в полной мере испытать на себе противодействие и неприязнь коллег и подчиненных.

Отменяя решение топ-менеджера, гендиректор не только обижает его и наносит чувствительный удар по его авторитету, но и деморализует всех остальных сотрудников. Более того: если гендиректору приходится корректировать решения своих ближайших сподвижников, значит, в компании неверно выстроены и система стратегического планирования, и основные бизнес-процессы. При правильной постановке дела на подпись руководителю поступают только те предложения, которые он уже одобрил. Готовя заявку или бизнес-план, сотрудники должны заранее устранить все потенциально спорные места и обсуждать с гендиректором только ключевые моменты. Забавный парадокс: злоупотребляя приказами, гендиректор урезает свои реальные полномочия, впустую тратит энергию — не только свою, но и всей компании — и тормозит развитие бизнеса.

Прямо пользоваться властными полномочиями следует избирательно и очень осторожно — только если это действительно диктуется соображениями стратегического характера. Лучше всего, если гендиректор будет применять данную ему власть опосредованно: разъясняя стратегию, создавая новые и отлаживая старые процедуры и т.п. Один из слушателей нашего семинара рассказал, как он усвоил этот принцип и какую цену ему пришлось заплатить за науку. Вскоре после того как он вступил в должность, его попросили утвердить программу продвижения на рынок нового продукта. Ее разрабатывали больше года; команду возглавлял начальник подразделения, выпустившего продукт. Были расписаны все рекламные мероприятия, подготовлены промоматериалы, налажены каналы распространения и продаж и назначены ответственные исполнители. Недоставало лишь визы гендиректора. Процедуру утверждения разработчики считали простой формальностью.

Но гендиректор смотрел на дело иначе: по его мнению, предложенные рекламные ходы безнадежно устарели. Он потребовал немедленно все переделать и отложил реализацию программы — до тех пор пока не увидит удовлетворяющий его результат. Фактически это означало, что нужно искать новое рекламное агентство. Сотрудники, считал гендиректор, поймут его правильно и однозначно воспримут его решение — как сигнал, что настала пора перемен. Он и не подозревал, что подчиненные увидят в его поступке совсем иной смысл.

Новость о том, что новый начальник зарубил рекламную кампанию, мгновенно разнеслась по организации. Вскоре в его расписании не осталось ни одной свободной минуты, а у дверей его кабинета выстроилась длинная очередь : менеджеры все как один жаждали утвердить свои проекты. Кто-то спешил получить одобрение новых капитальных затрат, у кого-то были проблемы с кадровыми перестановками, кому-то нужно было подтвердить готовность компании провести конференцию для клиентов. После истории с отменой рекламной кампании никто уже не был уверен, что правильно понимает намерения и ожидания гендиректора, поэтому все хотели заранее заручиться его согласием. Гендиректор не справлялся с потоком посетителей, не успевал вовремя принимать необходимые решения. Над компанией нависла серьезная угроза...

Поначалу гендиректор не сознавал, какие последствия может иметь его придирчивость. В той компании, в которой он раньше работал, он всегда обсуждал и прорабатывал с подчиненными все детали проектов. Он любил такую коллективную работу — считал, что она дает ему возможность лишний раз объяснить сотрудникам свое видение перспектив компании. Прозрение наступило через месяц, когда руководитель, чей план был столь неожиданно отвергнут, подал заявление об уходе. Это был весьма неприятный сюрприз. Хотя гендиректор и забраковал рекламную инициативу, в целом работа группы произвела на него довольно благоприятное впечатление. Ему и в голову не пришло, что своим решением он ставит под сомнение компетентность начальника подразделения. Но сделанного не воротишь: несмотря на все уговоры, подчиненный проявил твердость и в компании не остался.

Осмыслив этот урок, гендиректор назначил совещание с участием всех топ-менеджеров. Он сказал, что полностью доверяет своим помощникам и ни в коем случае не желает подрывать их авторитет, что решение о приостановке маркетинговой инициативы было поспешным и неверным — нельзя было принимать его, не ознакомив компанию со своим пониманием новой стратегии.

Затем он сообщил, какие направления, по его мнению, требуют стратегического реформирования, и подчеркнул, что в дальнейшей работе рассчитывает на помощь всех сотрудников. Гендиректор определил вопросы, по которым хотел бы советоваться с подчиненными, а также те, которые полностью оставлял на усмотрение своих менеджеров. На совещании была сформирована специальная группа — ей предстояло отладить основные управленческие процедуры (планирование, составление бюджета, оценку качества работы и ее эффективности, запуск новых продуктов и пр.) и, в частности, с самого начала привлечь гендиректора к этой работе. После того эпохального совещания гендиректор весь год следил за тем, чтобы все сотрудники, и прежде всего топ-менеджеры, вовремя получали полную информацию обо всех его идеях и планах.

Рассказчик сделал совершенно правильный вывод: в большинстве случаев не следует отменять принятые подчиненными решения, тем более если они уже прошли все стадии согласования.

Впредь о качестве управления гендиректор судил очень просто: если ему на подпись приносят решение, которое он однозначно одобряет, значит, в компании все в порядке; если приходится приостановить проект, значит, в корпоративной системе управления произошел сбой и она работает неэффективно, а стало быть, как это ни грустно, виноват он сам — не смог внятно изложить сотрудникам свое понимание стратегии и бизнес-принципов.

Понятно, что любой новоиспеченный генеральный директор хочет показать, «кто в доме хозяин». Но отдавать прямые приказы, а тем более зачеркивать уже проделанную сотрудниками работу — явно не самый удачный путь для достижения этих целей. Гораздо лучше привлечь топ-менеджеров к рассмотрению действительно важных вопросов и выработать общие критерии для оценки принимаемых решений. Такие обсуждения, кстати, хорошо проводить в неформальной обстановке.

Словом, задача гендиректора — изложить свои принципы и убедить менеджеров в том, что он доверяет им, полагается на них и готов разделить с ними власть и ответственность. По-настоящему сильный руководитель предоставляет широкие полномочия своим подчиненным.

**Сюрприз третий: что происходит в компании, вы не знаете**

Генеральные директора обычно понимают, что не в состоянии контролировать каждую мелочь в жизни компании, но почему-то считают, что всегда будут иметь всю необходимую для работы информацию. Их и правда заваливают всевозможными данными, но среди этого изобилия оказывается на удивление мало действительно надежной информации. Подчиненные фильтруют все сведения, предназначенные для главного, иногда из лучших побуждений, а иногда — и нет. Особенно трудно получить достоверную информацию гендиректору-новичку. Сотрудники, до сих пор общавшиеся с ним на равных или по крайней мере неформально, теперь держатся настороженно. Никто не горит желанием сообщить новому начальнику плохую новость, и каждый как может старается приукрасить свои достоинства и преувеличить свою значимость.

Весьма поучительный пример привел один слушатель нашего семинара. Его компания участвовала в совместном предприятии, дела которого долгое время шли неудовлетворительно: доходы оставались на низком уровне, затраты постоянно росли.

Чтобы понять, в чем дело, гендиректор попросил топ-менеджеров своей компании, управляющих совместным предприятием, подготовить отчет. Их объяснения оказались не оригинальными: всю вину менеджеры возлагали на партнеров по СП. Поняв, что расспросы «своих» ни к чему не приведут, гендиректор решил поговорить с менеджерами компании-партнера, причем напрямую не связанными с СП. Эти люди назвали совершенно иные причины неудач, и многие их соображения выглядели весьма правдоподобно. Проблема, как выяснилось, состояла в том, что обе стороны плохо понимали цели СП. В конце концов компания, возглавляемая нашим рассказчиком, вышла из СП, хотя и понесла при этом убытки.

Позже, обдумывая случившееся, гендиректор пришел к выводу, что в действиях его менеджеров не было злого умысла. У них сработал естественный инстинкт самосохранения. Даже те, кто понимал серьезность ситуации, не заговаривали об этом, опасаясь, что человека, принесшего дурную весть, не ждет ничего хорошего. К тому же менеджеры отлично справлялись со своими прямыми обязанностями, а проблема заключалась в нечеткости и противоречивости целей СП. Больше всего гендиректора поразил тот факт, что информацию об истинном положении дел в своей организации он смог получить лишь на стороне.

Гендиректору непросто найти надежные источники информации в своей компании, не ставя в неловкое положение подчиненных: они могут решить, что начальник действует в обход потому, что не доверяет им. Многие участники семинара пытались решить эту проблему, проводя разного рода неформальные мероприятия. Один из них рассказал, что раз в неделю приглашает на обед 10—12 сотрудников. Прийти, в принципе, может любой желающий независимо от должности и подразделения. Есть только одно ограничение: руководитель не должен участвовать в мероприятии вместе со своими непосредственными подчиненными. Понятно, что и в неформальных условиях не все будут полностью откровенны. И все же в такой обстановке люди чувствуют себя более раскованно, и тут можно услышать интересные мнения и полезные предложения.

Для некоторых начинающих гендиректоров очень важно получать информацию из первых рук — от непосредственных исполнителей. К примеру, глава одной высокотехнологичной компании предпочитает узнавать о состоянии проектов от самих разработчиков. Он никогда никому заранее не сообщает, когда произойдет очередное «хождение в народ», и руководителям проектов такие сюрпризы, конечно, не слишком нравятся.

По словам другого участника семинара, когда топ-менеджеры пытаются отговорить его от бесед с подчиненными, он воспринимает это как тревожный сигнал: что-то в компании не в порядке. Он также отметил, что нужно регулярно обсуждать рабочие проблемы с рядовыми сотрудниками — только тогда от этого выйдет толк: люди будут относиться к встрече с самым главным начальником как к обыденной рабочей ситуации и будут уверены, что их откровенность не выйдет им боком.

Многие участники семинара говорили о том, что часто получают полезную, «неотфильтрованную» информацию от людей посторонних — клиентов, руководителей из других компаний, партнеров по отраслевым ассоциациям. Почти все генеральные директора в своем рабочем графике отводят время на такие беседы. По их мнению, полезны также консультации независимых экспертов — уж они-то точно не боятся говорить правду и критиковать главу компании.

**Сюрприз четвертый: каждый ваш шаг — сигнал**

Как правило, новый руководитель понимает, что в подведомственной ему организации все внимательно следят за его действиями. Но он, скорее всего, не представляет, насколько дотошно и пристрастно сотрудники обсуждают каждый его шаг. Любые незначительные, случайные слова и поступки немедленно получают широчайшую огласку и часто превратно истолковываются. Все сотрудники знают вкусы и привычки начальника. Один гендиректор вспоминал, как, покупая новый автомобиль, тщательно выбирал модель: он отлично знал, что вскоре вся автостоянка перед их офисом будет заполнена точно такими же машинами.

Назначение нового руководителя — уже само по себе важный знак. Все строят догадки и прогнозы, обсуждают факты биографии и карьеры нового начальника, порой далекие от реальности. К примеру, когда крупная британская компания впервые в своей истории пригласила на должность гендиректора менеджера из США, многие с тревогой ждали, что «заокеанский варвар» примется ломать вековые традиции почтенной фирмы. Подобные сигналы поступают еще до того, как новый генеральный директор хоть что-нибудь успеет сделать.

Начав работать, он обнаруживает, что уже не может в беседе с подчиненными позволить себе размышлять вслух. Ведь они могут любую, даже самую «сырую» идею или непродуманную до конца мысль воспринять как руководство к действию, а самый невинный, заданный без всякой задней мысли вопрос проинтерпретировать как знак недоверия. Словом, гендиректор чувствует себя так, словно рядом с ним постоянно работает микрофон, иногда искажающий его слова. Интересное наблюдение сделал еще один участник семинара: оказалось, что подчиненные то и дело упоминают его имя, желая придать вес своим словам. «А вот Фрэнк говорит...» — это очень убедительный аргумент, даже если Фрэнк ничего подобного и не говорил.

Первый человек компании должен понять — и как можно быстрее, — как именно сотрудники воспринимают его слова и поступки и насколько искажается их смысл. Только так ему удастся наладить взаимопонимание с коллегами и добиться того, чтобы в его словах не искали какой-то иной смысл.

Показателен пример компании, расположенной на юго-востоке США. В отличие от многих других фирм региона она избежала классовых исков, связанных с проблемой расовой дискриминации. Сотрудникам компании строго предписывалось следовать корпоративному кодексу поведения; в частности, он запрещает применять символику, которая может оскорбить чувства чернокожих граждан. Однажды в местной газете появилась информация о том, что один из руководителей компании предлагал в качестве элемента оформления корпоративных материалов использовать флаг Конфедерации южных штатов, под которым когда-то воевали сторонники рабства. Узнав об этом, гендиректор немедленно уволил нарушителя корпоративного кодекса: своим поступком он хотел показать, что пропаганда такого рода несовместима с политикой компании и будет всегда решительно пресекаться.

Еще один пример привел гендиректор крупной транспортной компании. Как-то раз, инспектируя свое предприятие, он заметил, что в одном вагоне отключена противопожарная система, и тут же распорядился тщательно проверить все остальные вагоны. Кроме того, было начато расследование причин этого нарушения — чтобы предотвратить повторение ошибки. Тем самым гендиректор однозначно дал понять персоналу и всем заинтересованным лицам за пределами компании, что безопасность потребителей и сотрудников для него — высший приоритет, и никакие компромиссы в этом вопросе совершенно недопустимы.

Самое сложное — говорить на языке, понятном и «своим», и «чужим». Скажем, решение о выделении проблемного предприятия в самостоятельную компанию может вызвать одобрение Уолл-стрит, но повергнуть в шок сотрудников. Очень важно в такой ситуации — говорить не только понятно, но и правдиво.

И наконец, все слова и поступки гендиректора должны быть последовательными. Посылать простые и ясные «сообщения», иллюстрируя их запоминающимися примерами, — лучший способ овладеть нелегким искусством деловой коммуникации.

**Сюрприз пятый: главный в компании не вы**

Вступив в должность, некоторые генеральные директора полагают, что достигли вершины власти. Вскоре, однако, выясняется, что все не так просто. Хотя гендиректор и стоит на высшей ступени корпоративной иерархии, он подотчетен совету директоров. Совет принял гендиректора на работу и может уволить его с поста. Кроме того, совет вправе оценивать его деятельность, определять размеры вознаграждения, одобрять или отвергать его стратегию и многими другими способами вмешиваться в его работу. Сегодня — после принятия новых законов, регулирующих норм и различных судебных решений — генеральные директора стали больше зависеть от совета директоров. И даже если у гендиректора складываются хорошие отношения с советом, взаимодействие с ним все равно отнимает у него довольно много времени и сил.

Парадоксально, но как раз в тот момент, когда генеральный директор, казалось бы, избавился от необходимости согласовывать свои действия с начальством, выясняется, что нужно отчитываться и теперь, но уже не перед одним начальником, а перед всеми членами совета. Среди них, возможно, есть и так называемый лид-директор, задача которого — создавать противовес власти гендиректора. Совет директоров, как правило, состоит из опытных и неглупых людей, но они не всегда хорошо разбираются в тонкостях бизнеса компании. Поэтому гендиректору и другим топ-менеджерам приходится постоянно информировать совет директоров о положении дел в компании и в отрасли.

У нового гендиректора обычно нет достаточного опыта взаимодействия с советом директоров. Даже если он прежде работал в компании, его контакты с членами совета наверняка были редкими и краткими. Теперь, чтобы завоевать их доверие, ему приходится уделять больше времени общению с ними.

Особая деликатность требуется в тех случаях, когда бывший гендиректор остается в совете директоров — часто в роли его председателя. У этого человека сложились свои отношения с членами совета: они вместе принимали стратегические решения и несли ответственность за деятельность компании. Если новый ее глава намерен пересмотреть эти решения, ему будет очень трудно работать с советом. Наш опыт показывает, что присутствие в совете сразу двух гендиректоров — прежнего и нынешнего — никогда до добра не доводит.

Взаимоотношения между советом и главой компании наглядно иллюстрируются следующим примером. Новый гендиректор вступил в должность после того, как совет директоров уволил его предшественника вместе со всей командой топ-менеджеров. Компания переживала нелегкие времена: Комиссия по ценным бумагам и биржам начала расследование ее деятельности, средства массовой информации анализировали каждый шаг руководства, клиенты разбегались, сотрудники совершенно пали духом. Гендиректор решил срочно осуществить реформы: ввести новую систему финансовой отчетности, сформировать команду руководителей, а затем и изменить стратегию. Однако вскоре стало ясно, что совет директоров, опасаясь повторения прежних ошибок, намерен жестко контролировать дела компании и деятельность гендиректора.

Делать «резкие движения» в таких условиях было невозможно: чтобы завоевать доверие членов совета и убедить их в правильности нового курса, гендиректор должен был сначала провести подготовительную работу. На это ушло гораздо больше времени, чем он ожидал, но конечный результат того стоил: члены совета директоров поверили в нового руководителя и предоставили ему свободу действий. Этот случай подтверждает общее правило: в конечном итоге высшая власть в компании принадлежит совету директоров, а не гендиректору.

Он должен относиться к членам совета не как к друзьям или соратникам (хотя между ними часто складываются теплые доверительные отношения), а как к начальникам, перед которыми несет личную ответственность за деятельность компании. Если гендиректор будет действительно открыт для диалога и сотрудничества, то у него будет больше шансов получить поддержку совета.

**Сюрприз шестой: нравиться акционерам — не главное**

Часто руководители-новички полагают, что их основная задача — блюсти интересы акционеров. И действительно, в последние годы повышение акционерной стоимости считалось одной из важнейших корпоративных целей.

На самом деле не обязательно всегда и во всем нравиться инвесторам: акционеры, как, впрочем, и аналитики, слишком часто одобряют действия, которые снижают конкурентоспособность компаний. В США акция пребывает в одних руках в среднем меньше года: акционеры приходят и уходят, и понятно, что судьба компании заботит их лишь это короткое время. Аналитиков, в свою очередь, интересуют прежде всего показатели покупок и продаж, они ценят динамику, рыночные тенденции и сделки, а не долгосрочные цели. Короче говоря, и акционеров, и аналитиков занимают лишь краткосрочные перспективы. А задача гендиректора — обеспечить последовательный и долгосрочный рост экономической мощи компании.

Инвесторы и аналитики иногда оказывают на руководство воздействие не просто сильное, но по-настоящему разрушительное. Показательный пример привел участник нашего семинара. В какой-то момент он пошел на поводу у акционеров и согласился продать крупное подразделение. Аналитики приветствовали этот шаг, положительно оценив его краткосрочный эффект. Однако в стратегическом отношении потеря подразделения нанесла компании значительный урон: вместе с проданным бизнесом ушли и очень ценные клиенты, от которых зависел рост других подразделений.

Чтобы не сбиться со стратегического курса и не потерять из вида долгосрочную перспективу, гендиректору нужен активный, хорошо информированный совет директоров. В этом убедился слушатель нашего семинара, который стал гендиректором крупной розничной сети в очень трудное для нее время. Компания действовала на зрелом рынке в период серьезного экономического спада и противостояла очень грозному конкуренту — Wal-Mart. Дела шли неважно, и перед руководителем стояла задача вернуть компании былой успех. Вместе с советом директоров глава компании выработал новую стратегию, нацеленную на увеличение доли рынка. Все работали не покладая рук, и через полгода показатели стали улучшаться. Совет директоров был очень доволен, сотрудники воспрянули духом. Однако среди аналитиков по-прежнему преобладали «медвежьи» настроения: стратегия казалась им недостаточно динамичной. Гендиректор потратил много времени, пытаясь убедить скептиков в своей правоте, но все было напрасно. Он понял, что аналитики ждут резкого подъема и совершенно не заботятся о его последствиях для дальнейшего развития компании. «В какой-то момент вы вдруг понимаете, что вам наплевать на мнение аналитиков», — заключил наш рассказчик.

Разрабатывая корпоративную стратегию, руководитель должен ориентироваться не на акционеров и аналитиков, а на концепции, благодаря которым компания получит весомые конкурентные преимущества и укрепит основы своего бизнеса. Его важнейшая задача — грамотно подать свою стратегию и сформировать у аналитиков и инвесторов благоприятное представление о компании.

Правда, не следует надеяться, что стратегия будет сразу же принята на ура. Скорее всего, гендиректору придется не раз излагать и отстаивать свою позицию и давать необходимые комментарии. Но если он построит разумную стратегию и четко сформулирует ее, то в конце концов сможет привлечь преданных акционеров — тех, кто, купив акции, не будет поспешно их продавать, потому что верит в долгосрочную перспективу компании.

**Сюрприз седьмой: вы такой же человек, как и все**

Слишком часто мы смотрим на генеральных директоров корпораций как на эдаких непобедимых суперменов из голливудских фильмов. Между тем у них, как и у всех прочих людей, есть свои слабости, а их возможности не безграничны. Однако сверхуважительное, а иногда и подобострастное отношение окружающих не позволяет гендиректору трезво оценивать самого себя. Многие наши слушатели рассказывали, что им приходится постоянно контролировать себя, чтобы избавиться от ощущения собственной значительности, всемогущества и непогрешимости. Впрочем, постепенно любой гендиректор убеждается, что ему подвластно отнюдь не все и что его новая должность изматывает и физически, и психологически гораздо больше, чем прежняя работа.

Новоиспеченному гендиректору обычно кажется, что приемлемый баланс между личной жизнью и работой найти не так уж трудно. Но это одна из самых сложных проблем. «Ты видишь, что баланса достичь невозможно, — жалуется участник семинара. — Можно лишь находить не слишком приятные компромиссы». И дело не только в дефиците времени: достоянием общественности становятся такие подробности личной жизни генеральных директоров компаний, которые

обычно не предают огласке. Один наш слушатель вспоминал, что испытал весьма неприятные ощущения, когда его пятнадцатилетняя дочь положила перед ним газету с заметкой о его зарплате. Кроме того, почти все участники семинара отмечают, что изменение их социального статуса заметно отразилось на отношениях с близкими людьми — друзьями и родными.

Нас удивило также, что, едва вступив в должность, многие генеральные директора сразу же начинают думать о масштабных свершениях. Иногда желание оставить яркий след в истории полезно для достижения долгосрочных целей, но иногда — толкает руководителя на безрассудные шаги и бессмысленные преобразования. Скажем, гендиректор может, поддавшись искушению, увеличить размеры компании в три раза, хотя чаще всего такая стратегия приводит к падению прибыльности.

Чтобы избежать перегибов, начинающий гендиректор должен ставить сам себе строгие ограничения, сдерживать опрометчивые порывы и придирчиво анализировать каждое свое решение и каждый свой шаг. Ему необходимо прислушиваться к чужому мнению и брать в советчики людей, которые не боятся говорить правду. Желательно также, чтобы и совет директоров контролировал склонного слишком увлекаться руководителя.

Как показывает опыт, гендиректору обязательно нужно постоянно общаться за пределами своей организации — с родными, соседями, друзьями, — иначе работа будет поглощать все его время, а это опасно. Многие находят спасительную отдушину в общественной деятельности, занятиях спортом, семейном отдыхе.

**Выводы**

Мы предлагаем несколько советов, которые помогут начинающему гендиректору справиться с неприятными проблемами, подстерегающими его на новом месте.

Во-первых, гендиректору не следует сосредоточиваться на повседневной работе компании и учиться управлять деятельностью всей организации. Но такая смена ракурса дается очень нелегко. («Несмотря на все свои полномочия, я поначалу чувствовал себя самым бесполезным человеком в компании!» — сказал один из участников семинара.) Кроме того, гендиректор должен руководить, избегая прямых указаний: формируя стратегию и доводя ее суть до сотрудников, доби-

ваясь внедрения эффективных бизнес-процессов, подбирая и обучая ключевых сотрудников. Это создаст в компании условия, при которых подчиненные смогут сами принимать решения. В то же время всеми своими словами и действиями он должен выстраивать корпоративную культуру и собственным примером показывать верность провозглашенным принципам.

Во-вторых, гендиректор должен понимать, что никакая должность сама по себе не дает ему права на лидерство и не гарантирует преданности сотрудников. Он должен ежедневно и ежечасно отстаивать свое право руководить людьми. Как только действия гендиректора начинают расходиться с декларируемыми им принципами и ценностями компании, его власть в глазах подчиненных сразу же становится незаконной.

То же самое случается, если люди видят, что личные интересы для генерального директора важнее интересов компании. Лидер должен понимать: для успеха компании нужно, чтобы подчиненные действовали добровольно и свободно, руководствуясь искренней преданностью, энтузиазмом, интересом к своей работе, а не принуждением и исходящими сверху приказами. И если гендиректор шел к своей должности, используя обычные рычаги управления, то для работы на новом посту этих инструментов уже будет явно недостаточно.

И в-третьих, гендиректор должен следить за тем, чтобы работа не поглощала целиком все его время и силы. Пусть другие думают, что глава компании всемогущ, на самом деле он всего лишь человек. Подавив в себе человеческую сущность, он рискует утратить и человеческое, и профессиональное взаимопонимание со своей командой и провалить доверенное ему дело.

Чтобы обеспечить долгосрочное процветание своей компании, гендиректор должен реалистически оценивать ситуацию и оптимально совмещать профессиональные обязанности и личные интересы.

**ЛОВУШКИ ДЛЯ ГЕНДИРЕКТОРА**

Здесь мы перечисляем основные проблемы, с которыми сталкиваются начинающие руководители компаний, и некоторые признаки, позволяющие заключить, что проблема требует особого внимания.

**Вы не управляете компанией**

Тревожные признаки:

 Вы уделяете слишком много времени обсуждению тактических вопросов.

 Вы слишком часто ловите себя на мысли, что вам ни на что не хватает времени.

**Отдавать приказы оказывается накладно**

Тревожные признаки:

 Из-за вас замедляется процесс принятия решений.

 Прежде чем принять решение, подчиненные стремятся заручиться вашим одобрением.

 Подчиненные пытаются придать вес своим словам, необоснованно ссылаясь на вас.

**Что происходит в компании, вы не знаете**

Тревожные признаки:

 Вы то и дело узнаете вещи, которые вас удивляют.

 Вы узнаете о событиях лишь после того, как они произошли.

 Сведения о проблемах и конфликтах поступают к вам не напрямую, а в виде слухов.

**Каждый ваш шаг — сигнал**

Тревожные признаки:

 Подчиненные рассказывают о вас истории, искажая факты.

 Окружающие стараются угадать ваши предпочтения.

**Главный в компании — не вы**

Тревожные признаки:

 Вы не понимаете, каковы ваши отношения с советом директоров.

 У вас нет четкого представления о разграничении функций членов совета директоров и руководителей компании.

 На заседаниях совета заслушиваются отчеты лишь о результатах работы и решениях руководства.

**Нравиться акционерам — не главное**

Тревожные признаки:

 Руководители и члены совета судят об эффективности работы по курсу акций.

 Аналитики, не разбирающиеся в вашем бизнесе, поддерживают решения, способные повредить компании.

 Мотивация менеджеров слишком тесно связана с котировкой акций.

**Вы такой же человек, как и все**

Тревожные признаки:

 В своих интервью вы больше говорите о себе, чем о компании.

 Ваш жизненный уровень заметно превосходит уровень других топ-менеджеров компании.

 Практически вся ваша деятельность связана с компанией.

**Об авторах**

**Майкл Портер (Michael E. Porter)** — преподаватель Гарвардской школы бизнеса при Гарвардском университете, профессор по программе Бишопа Уильяма в Университете Лоренса, специалист по стратегии и конкуренции, пятикратный лауреат премии McKinsey.

**Джей Лорш (Jay W. Lorsch)** — также преподаватель Гарвардской школы бизнеса, профессор по программе Луиса Кирстайна, один из авторов книги «Назад, за чертежную доску: проектируем советы директоров для этого сложного мира» (Back to the Drawing Board: Designing Corporate Boards for a Complex World. Harvard Business School Publishing, 2003).

**Нитин Нориа (Nitin Nohria)** — преподаватель Гарвардской школы бизнеса, профессор бизнес-администрирования по программе Ричарда Чепмена.

# Избавьтесь от синдрома самозванца

Манфред Кетс де Врис

Несколько лет назад ко мне обратился Тобин Холмс, молодой сотрудник одной телекоммуникационной компании, только что назначенный на довольно высокий пост (прежде он был менеджером среднего звена). Британец по происхождению, Тобин получил классическое образование в Оксфорде, а затем закончил бизнес-школу INSEAD в числе 5% лучших студентов. Тобин был не только прекрасно образован, но и умен, тем не менее он боялся, что новая должность окажется ему не по плечу.

В глубине души Холмс ощущал собственное несовершенство, и ему казалось, что в любой момент его могут уличить в той самой неадекватности, которую ему хотелось скрыть. При этом Тобин сам то и дело вел себя неадекватно. В личной жизни он будто нарочно старался навредить самому себе — заводил бесчисленные романы, злоупотреблял алкоголем, из-за чего даже попал в серьезную аварию. На работе ему становилось все труднее сосредоточиваться и принимать решения. Он опасался — и чем дальше, тем с большим основанием, — что о его проблемах узнают генеральный директор и другие члены совета директоров. Скоро ли они поймут, что, назначив его топ-менеджером, совершили страшную ошибку?

Когда страх и стресс стали невыносимыми, Холмс уволился из компании и устроился на скромную должность в более крупную организацию. Однако, поскольку он действительно был умен и талантлив, ему и там довольно быстро предложили возглавить одно из ключевых региональных подразделений. Никто не сомневался, что этот пост — лишь ступенька на самый верх корпоративной иерархии, и тут прежние опасения охватили Тобина с новой силой. Решив не дожидаться, пока кто-нибудь выведет его на чистую воду, Тобин меньше чем через год ушел и из этой компании. На новой работе руководители ни разу не усомнились в профессионализме Холмса, но обратили внимание на его послужной список и сделали вывод, что Холмс попросту не обладает качествами, необходимыми для топ-менеджера.

Тобин не мог позволить себе подняться на высший уровень организационной структуры, поскольку в глубине души считал себя самозванцем и боялся разоблачения. Порой весьма преуспевающие люди, работающие в самых разных сферах, в том числе в бизнесе, уверены, что не по праву занимают свои должности. Между тем стороннему наблюдателю они обычно кажутся весьма компетентными специалистами, да и как руководители они проявляют себя с лучшей стороны. Субъективное отношение к себе как к шарлатану нередко развивается у человека вопреки его очевидным выдающимся достижениям. Это явление — психологи называют его невротическим синдромом самозванца — не имеет ничего общего с напускной скромностью. Фактически это оборотная сторона одаренности: многие по-настоящему талантливые и трудолюбивые люди (в частности, руководители) достигают больших высот, но мучаются от сознания, что их успех незаслужен.

В каком-то смысле мы все немного обманщики или самозванцы — каждый из нас играет свою роль на сцене жизни. На людях мы одни, наедине с собой или в отношениях с близкими — совсем другие. К тому же наше поведение часто зависит от обстоятельств. Стремление показать себя с лучшей стороны совершенно естественно. Неудивительно, что столь многие из нас чувствуют себя самозванцами: общество прилагает слишком много сил, чтобы заставить людей скрывать свое истинное «я».

Однако у невротических самозванцев это ощущение приобретает особую остроту. Успехи не только не помогают им избавиться от синдрома, но, напротив, лишь усугубляют тревожность. Одаренный самозванец искренне верит, что окружающие гораздо умнее и способнее его, и никакими похвалами его не переубедить. Он, как ему кажется, всю жизнь пускает всем пыль в глаза, а потому ждет неминуемого разоблачения. «На этот раз мне повезло, я опять всех одурачил, — думает такой человек в случае очередного успеха, — но сколько еще это будет продолжаться? Когда же они поймут, что я не тяну?»

Невротические самозванцы есть на всех уровнях организации. Обычно синдром проявляется уже на первой работе, после окончания учебного заведения. В это время человек испытывает особую тревогу и неуверенность в собственных силах. Способствует обострению синдрома и назначение менеджера среднего звена на высший руководящий пост: узкому специалисту непросто переквалифицироваться в управленца общего профиля. Но самые серьезные проблемы начинаются, когда невротические самозванцы становятся генеральными директорами. Мой опыт показывает, что многие люди такого типа нормально работают даже на топ-менеджерских должностях, но срываются, дойдя до самой вершины иерархии. На вторых ролях «самозванцу» гораздо спокойнее, поскольку он чувствует поддержку сверху. Но гендиректор виден как на ладони. И тут он должен рассчитывать только на себя.

В результате в деловом мире очень много людей, подобных Тобину Холмсу. Работая консультантом, преподавателем и психоаналитиком, беседуя и с отдельными руководителями, и с целыми группами, я долго исследовал эту проблему и понял, что невротический синдром самозванца распространяется все шире. Особенно часто он поражает сотрудников консалтинговых фирм и инвестиционных банков. Далее мы рассмотрим феномен невротического синдрома самозванца, покажем, какой вред он может нанести карьере профессионала-перфекциониста и как синдром руководителя заражает всю организацию, создавая в ней нездоровую атмосферу, и в результате приводит к снижению прибыли.

**Почему вы чувствуете себя самозванцем**

Термин «феномен самозванца» в 1978 году ввели в обиход профессор психологии университета штата Джорджия Полина Клэнс и психолог Сюзанна Аймс. Исследуя поведение женщин, многого добившихся в жизни, ученые обнаружили, что их клиентки часто не могут правильно оценить собственные достижения. Несмотря на объективные доказательства их компетентности, все свои успехи они объясняли удачей, везением, ловкостью, нужными связями, настойчивостью, обаянием и даже умением пускать пыль в глаза.

За первой публикацией на эту тему последовало множество статей и диссертаций. Некоторые выводы исследователей противоречили друг другу, но в целом ученые сходились во мнении, что синдром поражает не только женщин. Подвержены ему и мужчины, хотя настоящих самозванцев — тех, кто сознательно прибегает к обману, среди них гораздо больше, чем среди женщин. Кроме того, многое зависит от рода деятельности. К примеру, синдром часто проявляется у ученых и врачей, то есть представителей профессий, успех в которых определяется интеллектуальными качествами.

Мои беседы с пациентами из числа гендиректоров и других руководителей высшего звена позволяют предположить, что формирование синдрома может быть обусловлено воспитанием. Если родители придают чрезмерное значение достижениям своих чад и в семье нет теплых отношений, то дети чаще подвержены этому расстройству. Они растут с чувством, что, только оправдав ожидания родителей, смогут завоевать их расположение. Повзрослев, они работают много и хорошо, но все равно не верят в свою состоятельность.

Любопытно, что предрасположенность к невротическому синдрому самозванца характерна и для людей, от которых никто не ждет выдающихся результатов. Во многих социально неблагополучных семьях (часто семьях рабочих) родители не поддерживают устремления детей, если они противоречат семейным традициям. Если детям в таких условиях все же удается вырваться из своей среды и достичь настоящего успеха, то, даже став руководителями, они зачастую остаются неуверенными в себе и не могут привыкнуть к мысли, что это они сами совершили столь грандиозный взлет. Их мозг получает противоречивые сигналы, которые способствуют развитию этой неуверенности. Боязнь оказаться намного выше своих родителей, сохраняющаяся у человека долгое время и после их смерти, часто оказывается одной из причин невротического синдрома самозванца.

Особенно подвержены синдрому самозванства старшие дети. Когда родители воспитывают первенца, у них еще нет опыта и зачастую они возлагают на ребенка слишком большие надежды. Считается, что старшие должны вести себя по-взрослому, заботиться о младших и во всем служить им примером.

**ЖЕНЩИНЫ И ФЕНОМЕН САМОЗВАНСТВА**

Синдром самозванства особенно часто возникает у женщин, добившихся успеха и занявших высокое положение, потому что это не соответствует привитому им с детства представлению о роли слабого пола в обществе. Как ни странно, подобное ощущение порой оказывает даже благотворное влияние на психику: женщина, которая боится, что ее «некомпетентность» разоблачат, легче примиряется со своими достижениями — она попросту не осознает их.  
   
Душевное смятение может перерасти в тяжелую форму невротического синдрома в периоды, связанные с важными переменами в семейной и профессиональной жизни. Особенно подвержены этому риску женщины, матери которых занимались только домом. Сами того не сознавая, они часто сравнивают свою жизнь и жизнь своих матерей. Работающим женщинам приходится проводить много времени вне дома, и им кажется, что они плохие матери и никудышные жены.  
   
Повышают риск возникновения у женщин синдрома самозванца и другие факторы. Работая в мире, где доминируют мужчины, они чувствуют себя не в своей тарелке. Если женщина добивается успеха, окружающие порой сомневаются в том, что он заслужен: многие мужчины думают, что дело не в таланте и профессионализме, а в удаче. Хотя открыто никто свои сомнения не высказывает, женщина чувствует соответствующее отношение и начинает опасаться, что «удача» будет недолгой. Именно поэтому многие одаренные женщины вообще не сознают свои таланты, а если и сознают, то скрывают их и выбирают тактику молчаливого потакания чужой зависти и собственной неуверенности в себе.

**Химера, становящаяся реальностью**

Как невротический синдром самозванца становится по-настоящему опасным? Часто катализатором развития процесса оказывается перфекционизм. В малых дозах это свойство дает человеку энергию, необходимую для громких свершений. Хорошо тем перфекционистам, которые не страдают комплексом неполноценности, получают удовольствие от своих успехов и не воспринимают неудачи как катастрофу! Другое дело невротические самозванцы: они, как и положено абсолютным перфекционистам, ставят перед собой недостижимые цели. Когда на пути к цели перфекционист терпит неудачу, он мучается от сознания собственной ничтожности. Ему кажется, что сейчас он не в лучшей форме, но все исправится, если усерднее работать. Так многие мнимые самозванцы превращаются в трудоголиков. Чтобы избежать разоблачения, они пытаются компенсировать свое несовершенство и недостаток самоуважения непосильной работой. Баланс между работой и личной жизнью для них — пустой звук.

Мне вспоминается одна карикатура. На ней изображен директор, который протягивает подчиненному папку и говорит: «Не торопитесь, дело не срочное. За выходные вы все успеете». Невротические самозванцы часто относятся к работе именно так. Они не осознают, что, не давая пощады ни себе, ни другим, обрекают общее дело на провал. Жестоко эксплуатируя себя, они рискуют слишком быстро сгореть.

Когда самозванец задается недостижимой целью, он загоняет себя в порочный круг. Видя, что добиться намеченного не удается (естественно, ведь цель и в самом деле недостижима!), он терзает себя мыслями о неудаче и собственной неадекватности и ставит перед собой еще более нереалистичные цели. Так начинается новый виток губительной гонки. Именно это произошло с Робертом Пирсом, очень способным маклером из престижного инвестиционного банка. Пирс был одержим одной целью — зарабатывать много денег, так он хотел заглушить сомнения в собственной компетентности. Зарплата постоянно росла, но этого ему было мало. Каждое очередное повышение ненадолго окрыляло Пирса, но когда он узнавал, что кто-то все равно получает больше, у него опять начинались приступы отчаяния и самобичевания. Такое мироощущение отрицательно сказывалось на карьере Пирса и работе всей организации.

**Желание провала**

Из-за неоднозначного отношения к собственным достижениям невротические самозванцы кажутся на удивление скромными. В принципе стремление умалить свои заслуги — черта похвальная и полезная для карьеры. Когда человек воспринимает собственные достижения без лишнего пафоса, он защищает себя от зависти окружающих и их завышенных ожиданий — в случае неудачи никто не будет злорадствовать. Считается, что недовольство собой свидетельствует о скромности, а это качество нравится многим. Сослуживцы всегда готовы поддержать такого человека.

Но скромность и самоуничижение невротических самозванцев имеют совсем иную природу — подсознательное желание выйти из игры. И именно неудачи предоставляют такую возможность. В качестве примера можно привести историю журналиста, который сравнительно молодым получил престижную Пулитцеровскую премию. Увы, публичное признание обернулось для него страданиями. Если судьба возносит так высоко, то что делать, чтобы удержаться на вершине? Яркие достижения губят многих невротических самозванцев, обрекая их на творческий паралич. С точки зрения жертвы такого синдрома, пожелание успеха звучит как издевательство.

Причина тут в следующем. Невротические самозванцы обычно боятся, что громкий успех принесет им вред и испортит их отношения с родственниками, друзьями и знакомыми. Значит, лучше оставаться «как все». Ведь тот, кто страстно стремится к успеху, завидует тем, кто его достиг. Как писал Амброз Бирс в книге «Словарь сатаны», успех — «непростительный грех по отношению к ближнему».

В самых тяжелых случаях жертвы синдрома делают все, чтобы крах, которого они так боятся, стал неминуемым. Деcтруктивное начало в их поведении проявляется по-разному: они срывают сроки, грубят, не могут распределять полномочия между подчиненными и т. п. Скажем, у Тобина Холмса синдром выражался в беспорядочных любовных связях и частой смене места работы.

Порой невротические самозванцы разрушают собственную карьеру весьма изобретательно — как будто хотят, чтобы их поскорее поймали с поличным. Возможно, такое поведение — своеобразный способ борьбы с растущей тревогой, и, наверное, он приносит какое-то облегчение. Как запускается этот процесс, хорошо видно на примере Майка Ларсона, топ-менеджера, с которым мне довелось работать несколько лет назад. Майк сделал блистательную карьеру в области медицинских исследований, и вскоре ему предложили должность начальника отдела глобальной фармацевтической компании. Увы, назначение, с точки зрения Ларсона, было слишком ответственным. Одно дело — быть рядовым членом команды, и совсем другое — стать главным исследователем в организации. У молодого ученого, постоянно находившегося у всех на виду, появился страх разоблачения, и чем дальше, тем сильнее он мешал работе. Отчасти боязнь ока- заться не на высоте заставляла Ларсона работать лучше, но он не смог правильно распределить обязанности между подчиненными, постоянно сам занимался текущими вопросами, и от этого его тревога лишь нарастала.

В какой-то момент Ларсон понял, что губит свою карьеру. Но он не мог ни к кому обратиться за помощью: боялся, что коллеги воспримут подобный шаг как доказательство его некомпетентности, о которой, он был уверен, они уже давно догадывались. Под таким психологическим гнетом Майк еще больше замкнулся и страдал, воображая, что думают о нем сослуживцы. Нервозные дни сменялись бессонными ночами, из-за страха совершить ошибку он уже не хотел ничего — ни экспериментировать, ни развиваться, ни осваивать новое.

Как большинство невротических самозванцев, Ларсон неадекватно оценивал реальность. Он не замечал собственных достижений, ему казалось, что он обречен на провал и изоляцию. Видя все в черном свете, даже мелкие неудачи и происшествия он воспринимал как катастрофу, а себя видел жертвой.

Став топ-менеджером, Ларсон понял, как не хватает ему наставников, которых раньше, в начале карьеры, у него было немало. Эти люди помогали ему справляться с трудностями и в любых обстоятельствах сохранять душевное равновесие. На новой должности Майку стало гораздо труднее обращаться за советом, а значит, некому было указать на ошибочность его самооценки. После нескольких неудачных решений, из-за которых ухудшились показатели всей компании, его отстранили от должности.

**Невротическая организация**

Люди, страдающие невротическим синдромом самозванца, наносят вред организации, о благе которой пекутся. Они отдают работе все свои силы и таланты — а такое отношение всегда очень заразительно, — но, к сожалению, искренне стремясь к успеху, становятся несдержанными и грубыми. Самозванцы слишком строги к себе и не умеют щадить других. Возглавляемые ими организации похожи на концлагерь: здесь господствует потогонная система и постоянно нагнетается атмосфера страха. В результате усиливается текучесть кадров, хромает дисциплина, и все это приводит к падению прибыли. Кроме того, невротические самозванцы не обладают качествами эффективных лидеров, им не очень удается взаимодействовать с людьми, поэтому в их организациях плохо поставлена работа по воспитанию нового поколения руководителей.

Еще одна серьезная опасность заключается в том, что из-за невротических самозванцев ухудшается качество принимаемых в компании решений. Руководители, в душе считающие себя обманщиками, всегда сомневаются в правильности собственных суждений. Их осторожность, боязнь совершить ошибку заражают остальных, и последствия оказываются плачевными. Вполне вероятно, в частности, что гендиректор-самозванец у себя в компании будет подавлять предпринимательское начало. Если человек не доверяет себе, разве сможет он доверять кому-нибудь еще?

Кроме того, гендиректора-самозванцы, как правило, предпочитают пользоваться услугами консалтинговых фирм. Непредвзятое, как им кажется, суждение специалиста со стороны компенсирует их собственное чувство неуверенности. Спору нет, иногда полезно обратиться к помощи сторонних консультантов, но многие невротические самозванцы фактически превращаются в марионеток, полностью зависящих от их воли. Именно так развивались события в международной инженерно-технологической корпорации. Ее генеральный директор Ралф Гордон рассказал свою историю на одном из моих семинаров. По словам Гордона, все началось с того, что он не сам себе выбрал инженерную стезю: за него это сделал отец. Ралф подчинился его решению, но на руководящих постах ему всегда было неуютно. Став топ-менеджером, он начал во всем полагаться на мнение консультантов, услуги которых, как правило, обходились весьма недешево. Консультанты не только выставляли компании огромные счета, но и укрепляли в Гордоне чувство зависимости и неуверенности в своих силах.

Особенно трудно приходится невротическим самозванцам в организациях, где неудачи строго наказываются. Нетерпимая к ошибкам корпоративная культура способствует развитию синдрома. Она буквально парализует перфекционистов, и их боязнь провала отрицательно отражается на всей организации. Типичный пример — судьба Линн Оруэлл. Она очень успешно начала карьеру в консалтинговой фирме, а затем перешла в крупную медиакомпанию. Здесь ей предложили возглавить новое представительство в одной из европейских стран. У Линн всегда было много интересных, перспективных идей, но она очень боялась не справиться с новыми обязанностями и из-за этого начала слишком жестко управлять свои подразделением, а такой стиль противоречил традициям компании. Скажем, здесь поддерживали децентрализацию, а Линн, наоборот, все самые важные функции сосредоточила в своих руках, что, разумеется, не благоприятствовало созданию творческой обстановки и продуктивной работе. Но больше всего раздражало подчиненных то, что она стремилась единолично принимать решения. Сослуживцы стали замечать, что Линн ведет себя с ними все более жестко. Перфекционизм и погоня за сиюминутными результатами сочетались с нетерпимостью к критике: даже робкие попытки сослуживцев обсудить какое-либо решение руководительницы вызывали у нее бурное негодование. Кроме того, боясь показаться недостаточно компетентной, Линн подолгу готовилась ко всем мероприятиям: старалась предугадать все вопросы, которые могли бы возникнуть при обсуждении. Ее рабочая неделя удлинялась — Линн стала часто работать в выходные, причем давала понять подчиненным, что и им следует трудиться побольше.

Эти проявления синдрома самозванца отражались на всей организации. Многие члены команды Оруэлл начали подумывать о переводе в смежные подразделения, кто-то потихоньку подыскивал себе место в других компаниях. А решившие остаться заняли по отношению к Линн пассивно-неприязненную позицию. Видя, что с ней бесполезно спорить и серьезно обсуждать проблемы, подчиненные молчаливо принимали ее решения, но, когда доходило до дела, старались тем или иным способом саботировать их. В результате европейское подразделение, возглавляемое Оруэлл, — а еще недавно оно считалось самым перспективным — стало превращаться в обузу для компании, прибыль его катастрофически упала. К концу первого года пребывания Линн на ее посту руководство компании сделало вывод о ее полной профнепригодности. Линн лишилась должности, а подразделение было продано конкурентам. Таким образом нервное расстройство руководительницы погубило не только ее карьеру, но и вполне здоровый бизнес.

**ИСТИННЫЕ САМОЗВАНЦЫ**

В отличие от жертв невротического синдрома самозванца истинные самозванцы — непревзойденные шарлатаны. И это по большей части мужчины. В качестве примера можно упомянуть Фердинанда Уолдо Демару, выдававшего себя за профессионального врача. Карьера его оборвалась осенью 1951 года, во время Корейской войны. Одна из читательниц увидела в газете репортаж о некоем Джозефе Сире, хирурге, успешно проведшем операцию на палубе канадского эсминца. Она тут же позвонила своему сыну: его тоже звали Джозеф Сир, и он тоже был врачом. Как выяснилось, Джозеф не участвовал в военных действиях, а по-прежнему работал в родном Нью-Брансвике. В принципе это могло быть совпадением, но мать все-таки обратилась в полицию. Началось расследование, и обман был раскрыт.  
   
Власти быстро выяснили, что под именем героя публикации скрывался Демара. Несколько недель доктор-самозванец трудился медбратом в одной из больниц США — вот и все его медицинское образование. На должность военного врача он устроился по недосмотру начальства. И лишь по счастливой случайности никто из его пациентов не умер.  
   
Расследование показало, что Демара тридцать лет (большую часть жизни) выдавал себя за другого: то за помощника шерифа, то за тюремного охранника, психолога, преподавателя университета, монаха и исследователя в области онкологии. Однажды эта череда превращений была прервана тюремным заключением.  
   
Кажется, этот человек просто не знал, что делать с собственной жизнью, и пытался найти себя, маскируясь под других. Материальная выгода не была для него главным мотивом. В каком-то смысле Демара проявил незаурядный актерский талант, он так вживался в очередной образ, что окружающие принимали все за чистую монету. Демара был мастером импровизации, а книги и личный опыт помогали ему убедительно играть чужие роли.  
   
Необычность судьбы и изобретательность Демары произвели сильное впечатление на общественность. Когда обманщика разоблачили, он продал свою историю журналу Life и стал героем книги Роберта Кричтона, а затем — фильма «Великий обманщик», снятого в 1961 году (главную роль исполнил Тони Кертис). Кричтон признавался, что так и не разобрался до конца в истинных мотивах Демары. «Мной руководила подлость, чистая подлость», — якобы однажды заявил Демара и назвал себя глубоко порочным человеком. При этом он добавлял, что нет худа без добра: узнав о фактах столь беззастенчивого обмана, многие организации стали более тщательно следить за конфиденциальной документацией, а значит, безопасность общества укрепилась.

**Свет в конце тоннеля**

К счастью, невротическому синдрому самозванца подвержены не все руководители, более того — он излечим. Наилучший результат дают предупредительные меры. Хорошо, в частности, если родители понимают, что нельзя ставить перед ребенком слишком высокую планку. Впрочем, не все потеряно и в случае, если синдром будет замечен на сравнительно поздней стадии. Как показывает практика, психотерапевтическое вмешательство может исправить искаженное самовосприятие невротического самозванца.

Но, пожалуй, самый надежный способ побороть отношение к себе как к самозванцу — попытаться трезво оценить свои достижения. Кто лучше вас самих обнаружит источник проблемы? Разумеется, в этом опыте самопознания и самоисправления будет очень полезна помощь психотерапевта или коуч-консультанта, не помешают также советы наставника или друга. Если у вас есть дети, подумайте, как, воспитывая их, не повторить ошибок своих родителей.

Если человек не в состоянии сам избавиться от синдрома самозванца, должен вмешаться его начальник. Именно так — по рекомендации своего председателя совета директоров — ко мне пришел Джон Стодард, генеральный директор крупной телекоммуникационной компании. На наших занятиях Сто-дард пытался понять, что помогло бы ему лучше управлять компанией. Проведя исследование по методу 360-градусного обзора, мы выяснили, что Стодард склонен к перфекционизму, слишком много внимания уделяет текущим делам и не умеет слушать собеседников. Оценивая гендиректора, сотрудники отмечали также его несдержанность, которая проявлялась даже в отношениях с членами совета директоров. Многие жаловались на тяжелый моральный климат. Мы стали говорить о проблемах Джона, и он вскоре осознал, как сильно повлияли на него ожидания чрезмерно требовательных родителей. С этого началось выздоровление. Джон попробовал вести себя на работе иначе, и окружающие были приятно удивлены происшедшей переменой, что, в свою очередь, укрепило его веру в себя. Мы снова встретились спустя год, и Джон с гордостью рассказал о том, как резко улучшилась обстановка в компании и выросла прибыльность ее бизнеса, — благодаря тому, что он перестал мелочно контролировать всё и вся.

Хороший начальник должен, подобно председателю совета директоров из компании Стодарда, быть начеку и вовремя улавливать тревожные признаки в поведении сотрудников, в частности чрезмерную боязнь неудачи, склонность к перфекционизму, трудоголизм и т. п. Заметив такого рода симптомы у подчиненного, нужно деликатно высказать ему свои опасения — чтобы он воспринял слова начальника как совет, а не как критику. Важно объяснить человеку, что стремление к высоким результатам порой принимает деструктивные формы, что перенапряжение может только ослабить его и что нужно найти оптимальный баланс между работой и личной жизнью.

Подчиненному-самозванцу следует понять, что его должность предполагает не только высокую ответственность, но и необходимость прислушиваться к конструктивной критике, что откровенные высказывания сотрудников не только не приводят к катастрофе, но, напротив, открывают новые возможности для совершенствования. Разумеется, такие разъяснения следует подкреплять личным примером. При обсуждении нужно подчеркнуть, что любой человек, назначенный на ответственную должность, может поначалу чувствовать себя не готовым к ней. Главное, чтобы при этом невротический самозванец не начал сравнивать себя с опытными руководителями — это обречет его на вечное самобичевание.

Вместе с тем сотрудники должны видеть четкую связь между своими усилиями и достижениями, и здесь многое зависит от руководителей. Им следует, с одной стороны, не скупиться на заслуженную похвалу, а с другой — открыто признавать, что без ошибок не бывает успеха. В организациях с мудрым руководством никого не наказывают за «умные» ошибки. Здесь считают, что негативный результат может способствовать продвижению вперед. Ошибки часто помогают сотрудникам расти профессионально. Важно, чтобы невротические самозванцы понимали это, и тогда страх перед неудачей не будет парализовывать их.

Если жертвой синдрома самозванца становится сам генеральный директор, ситуация осложняется. Руководителю такого ранга непросто просить совета у наставников и тем более — у подчиненных. Во многих успешных компаниях проводятся специальные программы, цель которых — помочь руководителям продуктивно работать. Если ведущий такой программы замечает у кого-то из слушателей признаки синдрома самозванца, он может вовремя вмешаться, в частности, дать нужные советы. За те 15 лет, что я веду в INSEAD занятия для топ-менеджеров, мне приходилось обсуждать с ними самые разные проблемы, связанные с их профессиональной и личной жизнью. Желание понять феномен самозванства, готовность говорить о нем и получать помощь от коллег не только улучшали душевное самочувствие руководителей, но и способствовали оздоровлению возглавляемых ими организаций.

**• • •**

Говорят, что наши недостатки — это продолжение наших достоинств. То же самое верно и для организаций. В компаниях, где хорошо поставлено управление, руководители высшего звена избавляются от нерадивых сотрудников или помогают им исправиться. Но они не умеют по-настоящему эффективно взаимодействовать с сотрудниками, которые — по крайней мере формально — хорошо работают. Человека с синдромом самозванца довольно трудно распознать, ведь на ранних этапах своей карьеры он наверняка показывает превосходные результаты. Кроме того, следует признать, что этот синдром в той или иной степени характерен для большинства руководителей. Значит, всем менеджерам следует помнить об этой опасности и вовремя выявлять ее признаки в самих себе, в своих подчиненных и вероятных преемниках. Иначе, как мы видели, пострадать могут не только отдельные люди, но и вся организация, в которой они работают.

**Об авторе. Манфред Кетс де Врис (Manfred F. R. Kets de Vries)** — бизнес-тренер, психоаналитик, исследователь проблем управления, профессор бизнес-школы INSEAD

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |