

# Как отпутнуть топ-менеджера?



Наталья КОРТАЕВА

**П**одобрать ключевого менеджера ввиду его редкости — и без того задача сверхсложная. Но считать ее выполненной на 100 % можно только после успешного внедрения менеджера в организацию. «Адаптация топа», может, и странно звучит, но иногда потребность в ней даже больше, чем в случаях с молодыми сотрудниками. Почему? Как правило, к топ-менеджерам относят первых лиц компании, директоров по различным направлениям — коммерческого, финансового, по производству, развитию, маркетингу и даже по персоналу. На практике все сложнее. Попадание в категорию топов определяется скорее уровнем ответственности и влияния в компании, нежели названием должности. Накладывает отпечаток и специфика белорус-

ского рынка — уровень наших топ-менеджеров далек от мирового. Мы будем говорить о менеджерах, уполномоченных и способных принимать ключевые для компании решения.

Пока не изобретен автопилот для организаций, компании не действуют эффективно без человека у руля. Поэтому ситуация, когда руководящее место оказалось свободным, встречается не очень часто. Маленькие компании, потеряв руководителя, чаще распадаются. В удачных случаях место вышедшего по каким-то причинам босса занимает преемник, органически выращенный в организации. Такой человек может быть и недостаточно зрел для данной должности, но, находясь в нужном контексте, прикрывает образовавшуюся брешь вполне эффективно.

Подбор же топов со стороны имеет место скорее в крупных компаниях, где топ-менеджмент представлен относительно широким кругом лиц, каждый из которых курирует свое направление деятельности. Либо там, где организация интенсивно растет, открывает новые направления и не успевает вырастить своих менеджеров.

Для того чтобы претендовать на роль топа, менеджеру недостаточно иметь большой профессиональный опыт, который к 30–40 годам получают многие. Ключевыми факторами, определяющими ценность профессионала для должности высшего уровня, как правило, становятся его личностные качества. Уверенность в себе и принимаемых решениях, способность видеть бизнес масштабно, предполагать развитие событий, брать на себя ответственность — это именно те способности, которые делают сотрудника уместным на ключевой должности.

Одной из существенных черт топ-менеджера является его твердость, внутренний стержень. Такой человек очень хорошо представляет, чего он хочет сам, и уверен в том, как поступить наилучшим образом для дела. Он обладает четко выраженной позицией по многим вопросам и устойчивой картиной мира. Это те качества, которые помогают ему двигать компанию вперед. Но это и те черты, которые определяют уровень его самоуважения и делают менее гибким в подстройке к неудобствам.

К тому времени, когда человек «созревает», чтобы занять место топ-менеджера, в его персональной иерархии материальные потребности чаще уходят на задний план, оставляя более важное

### Качество, которое вы больше всего цените в руководителе



место потребностям в уважении, развитии и самореализации. Другие потребности — другие ожидания. Поэтому не удивительно, что топ-кандидат имеет более жесткие требования к потенциальным работодателям: ждет от них четкого видения развития компании, ясных целей, в необходимой степени делегированных полномочий и реалистичных ожиданий, что, к сожалению, до сих пор встречается нечасто.

Некоторые компании демонстрируют косвенное **неуважение** по отношению к **новому руководителю** уже на стадии переговоров либо вхождения в работу, доверяя вести коммуникацию от имени организации сотрудникам низшего ранга или будущим подчиненным. Сообщение о выходе на работу, договоренности о конкретных шагах приемлемо слышать только от владельца. Делегирование подобных вопросов персоналу говорит о недостаточной важности нанимаемого человека. Кроме того, подобный факт является достаточно показательным и продуцирует в сознании нового менеджера модели будущего взаимодействия с собственником, а следовательно, и их потенциальную неэффективность.

В некоторых случаях причиной быстрого ухода нового менеджера становится **уровень развития организации**, который оказывается ниже, чем кандидату

показалось в процессе рекрутинга. Стараться выглядеть хорошо в глазах других — это нормально. Но в своем стремлении привлечь интересного кандидата сотрудники компании порой представляют ее в более выгодном свете, чем есть на самом деле. Причем совсем не обязательно делают это намеренно. Иногда такой эффект обусловлен уровнем нанимающего сотрудника, который может быть выше среднефирменного. В любом случае при выходе на работу взгляд на компанию становится более реалистичным, а уровень должности позволяет увидеть проблемы гораздо быстрее и глубже, чем удалось бы рядовому сотруднику, и, соответственно, сразу давать обратный ход, выходя из ситуации с наименьшими потерями.

При всем желании найти ответственного руководителя **не** всегда существует **готовность** его **принять**. Бывает, что после обсуждения на собеседовании вакансии топ-уровня человека из самых лучших побуждений «поднимают по иерархической лестнице снизу» для получения опыта и адаптации к специфике организации. На деле такая практика в лучшем случае демотивирует, а чаще просто заставляет человека отказаться от принятого решения работать в данном месте.

Естественно, у нанимающих руководителей не всегда есть

опыт обращения с подчиненными подобного ранга, нет сложившихся стереотипов поведения по отношению к новым топ-работникам. Возможным следствием этого становится **ожидание исполнительности и беспрекословного подчинения**. Но если по отношению к человеку, выросшему в организации «с нуля», такие требования могут быть вполне оправданными, то для нового управленца общение как с салагой абсолютно неуместно. Подчинение вполне естественно для поддержания коллектива в едином русле. Но серьезные результаты и успех в сфере деятельности топ-а можно ожидать, только если позволить ему проявлять лидерство, которое без способности брать на себя ответственность за принятые решения и действия коллектива просто невозможно.

Нередка ситуация, когда **работодатель не может четко сформулировать результаты**, которые он хотел бы получить от менеджера, ожидая, что профессионал сам увидит проблемы и подскажет решения. Но отсутствие осознанных требований не означает, что их не существует в принципе. Даже если человек умело справляется, его стремление принимать «рискованные» решения начинает снижаться.

Иногда следствием подобного положения вещей становится использование **презумпции некомпетентности**, когда, не имея возможности нарисовать картину ожидаемого результата, руководство контролирует ситуацию прямо в процессе, исходя из условного допущения, что сотрудник сам не справится с работой на должном уровне. Такой взгляд не только становится для профессионала большим испытанием, но и в большинстве случаев не имеет шансов на позитивный исход. С одной стороны, у подобной ситуации могут быть вполне естественные основания — не каждый может без сомнений отдать в

чужие руки свое выпестованное в муках «детище» — направление деятельности или организацию в целом. Но по сути это неадекватный выбор стиля управления, обусловленный личностными особенностями первого лица. На практике это проявляется в виде чрезмерного контроля, который может иметь вполне обоснованное прикрытие и даже преподноситься как помощь. Со стороны сотрудника может восприниматься как недоверие (чем, впрочем, и является), снижать его мотивацию и работоспособность.

От зрелого человека, профессионала принято ожидать спокойного отношения ко многим вещам, умения справляться с негативными ситуациями, противостоять стрессу, способность обсуждать проблемы, а не шантажировать увольнением или закатывать истерики. Но не надо забывать, что способности не обязательно совпадают с желаниями.



Стремление менять существующий порядок дел больше свойственно молодым. А определенный уровень самоуважения часто не вызывает желания менеджера оставаться в подобной ситуации, тем более если проблемы проявляются в самом начале. Уверенному в себе профессионалу иногда проще найти другое место, более подходящее его картине мира, нежели «бросаться

на амбразуры» и хозяйничать «в чужом монастыре».

Сложно сказать, что лучше: ожидание некомпетентности или **ожидание волшебства**. После того как организация годами работала недостаточно продуктивно, буксовала на месте или вовсе шла не туда, первое лицо продолжает верить в способности нового топа за короткий срок произвести серьезные заметные изменения в лучшую сторону. Основательное влияние на сотрудников, создание новой атмосферы, разительные и серьезные перемены со временем возможны, но и после этого не будут происходить по мановению волшебной палочки.

Создавать препятствия новому топу могут не только руководители, но и сотрудники. **Отторжение нового босса и его инициатив** — естественная реакция коллектива, успешное прохождение которой в долгосрочной перспективе положительно влияет на результат. Ключевой в ситуации «вживления» нового топа становится скорее реакция высшего руководства. Успешность задуманных изменений во многом зависит от того, чью сторону выберет собственник и какое отношение к топу продемонстрирует своим сотрудникам — окажет ли поддержку, устранился или пойдет в конфронтацию.

Существенным фактором адаптации нового топа становится то, как он представлен коллективу и представлен ли вообще. В нашей культуре тихое появление в офисе неизвестного человека, со скромным или важным видом курсирующего по офису, — явление нередкое: зачем поднимать волну — вдруг не приживется?

Топ-менеджеры на рынке труда — товар «штучный». Найти по-настоящему ответственного, надежного и результативного руководителя-профессионала не просто. Но «золотые яйца» он принесет только став гармоничной частью организации — есть смысл обратить внимание на его адаптацию. ■

Ключевыми факторами, определяющими ценность профессионала для должности высшего уровня, как правило, становятся его личные качества.

