

КАПИТАЛ

Бизнес начинается с Капитала

МНЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТ

Менеджер переходного периода



АННА ВЛАСОВА

7 апреля 2014, понедельник, №051 (228)

Разговоры о профессионализме всегда начинаются там, где меняется привычная парадигма: открываются новые направления, планируется выход на другие рынки, меняется бизнес-модель, технология или собственник. Вопросы о профессионализме — это маячки изменившегося контекста.

Оценить, какие знания и способности нужны для реализации новых задач, можно только через призму того, что предстоит сделать, а не того, что мы вчера хорошо делали. Даже очень классные профессионалы могут оказаться специалистами вчерашнего дня. В нашем обществе профессионалом считают человека, у которого есть знания (как правило, подразумевается диплом широко известного вуза) и опыт работы на аналогичной должности. Причем опыт чаще всего анализируется формально: реализованные проекты и роль соискателя в них во внимание берутся редко.

Любые изменения — будь то в компании или даже в стране — проходят две стадии: разрушения и созидания. На первом этапе надо поменять мышление сотрудников/граждан, технологии, законодательство/внутренние правила, процессы. На втором создаются новые правила игры. Иногда между этими этапами бывает небольшой люфт, а иногда они проходят параллельно. Но очевидно, что оба они требуют противоположных способностей: нужен и тот, кто ломает, и тот, кто построит. Это разные способности и личностные характеристики. И это разные типы менеджеров. Когда старая система «недоразрушена», а новая «недопостроена», компания/страна переживают самый сложный период — переходный. Профиль менеджера переходного периода прежде всего должен быть основан не на его предыдущем опыте, а на его личных характеристиках: ценностях, понимании целей и задач, а главное — способности к разумному демонтажу системы. И этого не дает никакое образование и опыт.

Формируя запрос на специалиста, нужно отталкиваться не от его крутизны и компетенций (подразумевая, что он же умный — придет и во всем разберется), а от стратегии изменений. Когда стратегия обнародована, создан план движения из точки «А» в точку «Б». Точка «Б» — не виртуальная цель, а конкретная и достижимая, вот тогда понятна миссия того или иного профессионала. Компетенции — это следствие, а не причина. Набор компетенций зависит от функций, которые должны быть выполнены, а функции в свою очередь зависят от ответственности должности, которая зависит от главного: Стратегии.

Роль личности очень важна. Ведь принятие решений происходит на основе ценностей. Вера в компанию/страну, способность идти напролом, энергия порой играют большее значение, чем все надуманные «компетенции». Чтобы профессионально разобраться в деталях, нужна команда, можно призвать на помощь собственных подчиненных, консультантов, экспертов. А вот чтобы повернуть курс «Титаника», нужна воля одного человека. Лидер без опыта, но с харизмой, верой в Стратегию может быть лучшим решением в переходный период.