



Меняем ролевою модель

Илья Залесский, лидер направления «Развитие персонала и внедрение изменений» «ЭКОПСИ Консалтинг»

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

При повышении до определенного уровня руководителю достаточно просто расширять круг своих знаний и навыков, однако рано или поздно наступает момент, когда необходимо совершить скачок в качественно новое состояние, перейти к иной ролевой модели.

Развитие человека при этом по-прежнему понимается как получение новых знаний и/или овладение новыми навыками в той или иной пропорции. Так, академическое обучение менеджеров в бизнес-школах строится на том, что слушатели усваивают большой объем информации – теоретических сведений. При этом предполагается, что человек сможет самостоятельно адаптировать их к своей рабочей ситуации и применить на практике. Классический тренинг, напротив, делает акцент на развитии новых компетенций и навыков – таких как планирование или мотивирующая беседа с подчиненным. Оба формата обучения исключительно полезны, поскольку людям действительно часто недостает новых знаний или умений, чтобы добиться успеха. Однако при таком прямо-

линейном подходе к развитию руководителя из поля зрения выпадает необходимость своевременно менять ролевою модель. А ведь зачастую именно «застревание» в прежней ролевой модели мешает руководителю эффективно действовать на новой должности.

Что такое ролевое несоответствие

Переход к новой ролевой модели при помощи стандартных форм обучения можно сравнить с ситуацией, когда на компьютер для решения новых задач устанавливают несколько новых сложных программ. При этом велик риск, что компьютеру для работы с этими дополнитель-

Зачастую именно «застревание» в прежней ролевой модели мешает руководителю эффективно действовать на новой должности

ными программами не хватит ресурсов. Более того, чем больше новых программ запущено на компьютере, тем медленнее он работает.

В какой-то момент перегруженная программами машина перестает справляться даже со старыми заданиями. Поэтому при значительном увеличении объема работ или усложнении задач лучше сразу перейти на компьютер следующего поколения.

Ролевая модель подобна конфигурации компьютера: начиная с какого-то уровня сложности задач прежняя модель принципиально перестает справляться с их решением. Проблема не решается «установкой» новых знаний и умений – необходима смена модели.

Приведем конкретный пример ролевого несоответствия. Допустим, одного из младших менеджеров девелоперской компании назначили руководителем проекта. Руководитель проекта в девелоперском бизнесе обязан быть не просто менеджером-строителем, но менеджером-девелопером, то есть работать на самый быстрый финансовый

Проблема отставания от ролевой модели, востребованной бизнесом, носит массовый характер

результат. Руководство компании рассчитывает на то, что молодой руководитель станет мыслить в категориях снижения себестоимости, учета пожеланий клиента, скорости окупаемости, возможностей продать объект на стадии строительства и т. п. По сути дела, от него ожидают управления не только строительными, но также экономическими и коммерческими аспектами проекта. Он же видит свою задачу прежде всего в том, чтобы объект был построен – в нужные сроки, с нужным качеством и без превышения бюджета, то есть по-прежнему думает и действует как менеджер-строитель.

Итак, перед нами 2 ролевые модели, в рамках которых может действовать руководитель проекта: менеджер-строитель и менеджер-девелопер. Первый нацелен на то, чтобы построить дом, второй – на положительный и быстрый финансовый результат.

Менеджера-строителя можно обучить планированию или работе с командой, но это не поможет ему стать менеджером-девелопером. Возвращаясь к аналогии с компьюте-

ром, в этой ситуации бесполезно навешивать на «железо» новый «софт» – надо приобретать компьютер нового поколения. Требуется изменить принципиальную ролевую модель, в рамках которой работает этот человек.

Здесь необходимо сделать важную оговорку: переход от одной ролевой модели к другой не предполагает обязательной смены функционала. Переход руководителя девелоперского проекта от модели менеджера-строителя к модели менеджера-девелопера не означает, что он должен начать продавать квартиры или вести переговоры с банками о лучших условиях финансирования. Дома по-прежнему будет продавать коммерческий отдел, а с банками договорится финансовый директор. Однако в рамках тех же самых должностных обязанностей менеджер-девелопер мыслит иначе, чем менеджер-строитель, и видит иную цель, а это приводит к совершенно другим управленческим решениям. Соответственно, действенный подход к развитию сотрудника в нашем примере состоит не в том, чтобы просто дать ему новые знания и навыки, а в том, чтобы научить его мыслить и принимать решения в рамках другой ролевой модели.

Такая задача, по нашим наблюдениям, встает перед многими российскими компаниями. Фактически, больше половины сотрудников отстают на шаг от той ролевой модели, которой требует от них бизнес. Мы постоянно видим руководителей начального звена, которые продолжают вести себя как специалисты-эксперты, игнорируя тот факт, что теперь они отвечают за команду. Мы часто встречаем топ-менеджеров, которые на уровне ролевой модели были и остаются менеджерами среднего звена. Мы общаемся с редакторами, которые мыслят как специалисты, отвечающие за качественный текст, а не как бизнес-партнеры, зарабатывающие на новых книгах. Мы постоянно взаимодействуем с аккаунт-менеджерами, ролевая модель которых была бы более эффективной, если бы они отвечали за долгосрочное развитие отношений с клиентами, но которые ведут себя как продавцы – мыслят в рамках одной продажи.

Все это свидетельствует о том, что проблема отставания от ролевой модели, востребованной бизнесом, носит массовый характер. Этот феномен более ярко проявляется в россий-

ских компаниях: во-первых, люди у нас делают карьеру быстрее, чем на Западе, и просто не успевают освоить очередную ролевую модель, а во-вторых, образцы новой ролевой модели недостаточно проработаны и часто недоступны для человека, переходящего на следующий уровень. Вместе с тем стандартное корпоративное обучение по-прежнему ориентировано на получение новых знаний или отработку новых навыков.

Программы фокусного развития категории сотрудников

Изложенные предпосылки побудили нас разрабатывать специальные программы, нацеленные на смену ролевой модели. В чем их специфика? Во-первых, они ориентированы на фокусное развитие определенной категории сотрудников. Планированию можно обучать всех руководителей, но если наша задача – помочь менеджеру-строителю стать менеджером-девелопером, мы должны сосредоточиться именно на этой категории. Во-вторых, это длительные программы, рассчитанные на 6–12 месяцев обучения: именно столько времени необходимо человеку, чтобы сменить ролевую модель.

Здесь нужно сделать два примечания.

Первое: год, необходимый для освоения программы развития, может показаться слишком большим сроком. К тому же широко распространено убеждение, согласно которому лучшее обучение – это практика. Сторонники этой идеи задают вопрос: «Разве со временем сотрудник не освоит новую должность сам?» Действительно, «превращение гусеницы в бабочку» возможно и без фокусной программы развития категории. Вспомним пример с менеджером-строителем: если руководители будут правильно транслировать ему задания, он постепенно, путем проб и ошибок поймет, что дом должен быть не только успешно построен, но еще и успешно продан. Со временем руководитель проекта научится видеть приоритеты и работать на финансовый результат исходя из тех требований, которые

предъявляются к нему как к менеджеру-девелоперу. Однако осознание и освоение новой ролевой модели без внешней помощи занимает от 2 до 5 лет. Так что на фоне естественного развития и роста менеджера срок в 1 год, необходимый для освоения программы фокусного развития категории, выглядит значительным ускорением.

Второе: нужно честно признать, что не все способны освоить новую ролевую модель. Мы имеем в виду феномен достижения потолка некомпетентности, который описал Лоуренс Питер¹.

Вспомним, как выглядит естественный цикл развития². Человек освоил новую ролевую модель – например, из специалиста вырос в хорошего бригадира, то есть стал руководителем начального звена. Как правило, в динамичной среде его немедленно поднимают на следующую ступень, и он становится менеджером среднего звена – человеком, который отвечает за несколько подразделений. В этой ситуации он должен уже не просто руководить людьми, но выстраивать систему, в рамках которой будут работать его подчиненные. Предположим, он освоил и эту ролевую модель за те 5 лет, о которых мы говорили выше, и его опять повысили – на этот раз до уровня топ-менеджера. Теперь он должен мыслить такими категориями, как «капитализация», «стратегия», «перспективы» и т. п. Однако если не помочь этому человеку, в течение первых 3 лет он продолжит думать, как менеджер среднего звена, и будет заниматься главным образом отстройкой процессов в оперативном режиме. Представим себе, что масштаб его личности не позволяет ему самостоятельно перейти к стратегическому мышлению. Это означает, что он навсегда останется средним менеджером, находясь при этом на позиции топ-менеджера, то есть достигнет своего уровня некомпетентности. Программа фокусного развития категории сотрудников не является панацеей, но она дает человеку шанс «пробить» потолок компетентности.

¹ Лоуренс Джонстон Питер — педагог, изучавший иерархические организации. Широко известен благодаря сформулированному им принципу Питера, опубликованному в 1968 году. Его ключевая работа, посвященная этой теме, переведена на множество языков и многократно переиздавалась, в том числе на русском (напр.: Питер Л., Халл Р. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. — М.: Астрель, Полиграфиздат, 2012).

² См. статью Павла Безручко «Три вопроса об управленческом масштабе» (HRTimes, №21–22, июль 2012 г.).

Принцип Питера

Каждый служащий любой иерархии имеет тенденцию достигать своего уровня некомпетентности. Наш мир – это мир воинствующей некомпетентности. Если человек успешно справляется со своими обязанностями, его считают подходящей кандидатурой для выдвижения. После ряда выдви-

жений он достигает уровня, где обнаруживается его некомпетентность, так как новые обязанности оказываются ему не по силам. Продвижение наверх на этом заканчивается, но он остается на том месте, куда попал, хотя со своими обязанностями по-прежнему справиться не в состоянии. Со вре-

менем этот процесс приводит к тому, что большинство должностей в любой иерархической структуре оказываются заняты людьми некомпетентными, которые остаются на своих постах до ухода на пенсию. Работа выполняется теми, кто еще не достиг своего уровня некомпетентности.

Как помочь человеку освоить новую ролевую модель

Для решения этой задачи есть несколько основных методов.

1. Демонстрация целевой ролевой модели

Наши программы фокусного развития категории сотрудников насыщены встречами с носителями требуемой ролевой модели. Эти встречи проходят в таком формате, который позволяет участнику программы понять, как мыслит и действует человек, находящийся на более высоком управленческом уровне. Интересный и важный нюанс: для демонстрации целевой ролевой модели мы приглашаем носителя модели, стоящей на ступень выше. Например, если мы хотим, чтобы менеджеры-строители научились мыслить, как менеджеры-девелоперы, мы приглашаем на встречу генеральных директоров девелоперских компаний. Они, с одной стороны, освоили ролевую модель менеджера-девелопера очень хорошо, а с другой – еще ее не забыли. Тем самым мы демонстрируем новую ролевую модель, помогаем разобрать ее «анатомию» и «физиологию» – даем возможность понять, какие цели ставит перед собой эффективный носитель модели, по каким критериям он оценивает успешность проекта, как принимает управленческие решения.

Клиент готов заплатить за проект больше, чем он стоит на самом деле. Продавать проект так дорого или нет? Реакция продавца: «Конечно!» А теперь выслушаем аккаунт-менеджера: «А сможем ли мы обеспечить результат, который будет соответствовать потраченной сумме в глазах клиента? Я бы не стал рисковать долгосрочными отношениями». Как говорится, почувствуйте разницу.

2. Обратная связь, основанная на критериях целевой ролевой модели

Если обратная связь по поводу планирования своей работы, которую получает молодой руководитель девелоперского проекта, не будет привязана к финальной цели, это вряд ли сильно продвинет его к выходу на новый уровень мышления – ведь в рамках своей прежней «строительской» модели он нормально справляется с планированием. Чтобы обратная связь стала для «строителя» стимулом для перехода к новой ролевой модели, необходимо давать ее с точки зрения менеджера-девелопера – то есть сделать, например, акцент на том, насколько руководитель проекта учитывает при планировании экономические и коммерческие аспекты.

3. Практическая работа исходя из новой ролевой модели

Конечно, новую ролевую модель нельзя освоить «в лаборатории» – нужно обязательно примерить ее на реальную рабочую ситуацию. Но перестроить всю свою работу под новую ролевую модель одним махом практически невозможно: мешают стереотипы и инерция. Поэтому для обкатки новой роли нужно дать человеку реальные, но локальные и короткие по срокам исполнения задачи. Если мы хотим вырастить из продавца аккаунт-менеджера, в ходе годовичного курса фокусного развития нужно предложить ему ведение одного-двух клиентов, которые не являются для компании ключевыми. Такая «примерка» новой ролевой модели в сравнительно безопасной ситуации позволит менеджеру, с одной стороны, проявить себя в новой роли, а с другой – не сделать серьезных ошибок, не навредить бизнесу.

Естественно, в ходе фокусного развития категории сотрудников есть место и элементам

классического обучения: получению новых знаний и отработке новых навыков. Однако три описанных выше метода – демонстрация целевой ролевой модели, правильная обратная связь и отработка новой роли на практике – являются ключевыми драйверами успеха. Именно они позволяют освоить новую ролевую модель не за 5 лет, а за 1 год.

Фокусное развитие категории – будущее корпоративного обучения

Целевое развитие категории сотрудников находится на стыке трех подходов к обучению. Отчасти оно напоминает классический тренинг, поскольку содержит много практических заданий. Отчасти оно похоже на профессиональное обучение, ориентированное на конкретную должность. Есть в нем и элементы академического обучения: расширение кругозора, обучение способности мыслить по-новому. Однако, наследуя достоинства этих трех подходов, фокусное развитие категории сотрудников во многом избавлено от сопутствующих недостатков:

- Академическое обучение, как правило, оторвано от реальности: слушателям дают описание новой ролевой модели, однако вне практического контекста оно зачастую выглядит слишком обобщенным и абстрактным, чтобы человек смог применять его в своей работе.
- Профессиональное обучение не затрагивает базовые управленческие и лидерские компетенции.

- Приемы классического тренинга вообще не направлены на изменение ролевой модели.

Поэтому мы верим, что фокусное развитие категории сотрудников со временем станет важнейшей формой корпоративного обучения.

При этом надо отдавать себе отчет в том, что такой переход потребует смены ролевой модели самого тренинг-менеджера. В частности, для обучения по программе фокусного развития категории нельзя собирать большие группы, поскольку оно ориентировано на узкие категории персонала. Подход к обучению по заявке в этом формате также не работает. Вопрос «Чему вы хотите научиться?» не дает нужного результата, потому что сотрудник при формулировании своих потребностей исходит, как правило, из стереотипов своей старой роли. Придется отказаться и от подхода к обучению по принципу набора разнородных программ – речь может идти только о целостном подходе, комплексно работающем на решение поставленной задачи.

Главная задача тренинг-менеджера – понять, какая ролевая модель востребована бизнесом. Он должен перейти от роли организатора обучения по запросам или даже организатора обучения по «провалам», выявленным в ходе ассесмента, к роли бизнес-партнера, который помогает выводить на новый уровень работу ключевых категорий персонала.

4 уровня управленческого масштаба³

Суть этой концепции состоит в том, что каждый человек является носителем определенного управленческого масштаба – картины мира, обусловленной текущим уровнем развития его навыков, компетенцией, зоной ответственности.

Возьмем в качестве примера специалиста. Он мыслит в рамках результата своей работы – и это первый уровень управленческого масштаба. Второй уровень – линейный ме-

неджер, в подчинении которого находится отдел из 5–6 человек: он управляет специалистами и мыслит в терминах команды, производительности. Следующая ступень – средний менеджер, которому подчинены менеджеры второго уровня. Такой руководитель уже не может думать о конкретных специалистах с их профессиональными качествами – ему нужно управлять менеджерами, развивать их. И цели у него иные:

выстроить бизнес-процессы, сбалансировать и скоординировать деятельность подразделений, добиться определенных результатов. Еще ступенью выше находятся топ-менеджеры, которые управляют стоимостью активов, решают, сколько денег потратить на инвестиции, отвечают за финансовый результат. Они думают о том, как оптимально сбалансировать все ресурсы компании, чтобы достичь стратегических целей.

³ Автор концепции управленческого масштаба – Павел Безручко, генеральный директор компании «ЭКОПСИ Консалтинг».