

# ВЫДВИЖЕНЕЦ ИЗ СВОИХ РЯДОВ

**П. Фишер**

## 1. Исходная ситуация: «очень хорошо, что все останется по-прежнему»

Каждый знает, что это за состояние – после многих лет совместной работы вдруг стать руководителем своих прежних коллег. Этому могут способствовать особые обстоятельства.

Подчиненные чаще всего хорошо знают своего нового шефа и при всей двойственности чувств, которые они, возможно, испытывают при его назначении, чаще всего рады, что он, а не кто-нибудь другой вступил в эту должность. В конце концов они знают, что у них общие заботы. Они исходят из того, что новому руководителю не будут чужды их чаяния. Чаще всего подчиненные ожидают стабильности, а не существенных преобразований. При этом они забывают, как правило, что с новым шефом связан и новый взгляд на вещи.

Несколько иное положение дел складывается при назначении руководителем одного из молодых сотрудников подразделения. Приведем пример. Руководителем отдела был назначен молодой человек, которому его шеф отдал предпочтение перед другими более старшими коллегами. Он увидел в нем мощный потенциал для предстоящих структурных изменений и создания нового психологического климата. Однако коллектив встретил нового руководителя с определенной долей скепсиса и сдержанности, которых новичок не ожидал. Молодой шеф исходил в первую очередь из того, что люди, с которыми он до этого хорошо работал вместе, окажут ему существенную поддержку. Он хотел показать подчиненным, что имеет собственную позицию, а не исполняет волю вышестоящего начальника. Однако перед ним встал ряд проблем. О наиболее типичных проблемах, встающих перед новым руководителем, мы расскажем ниже.

## 2. Типичные проблемы выдвиженцев из своих рядов

Если резюмировать все исходные стечения обстоятельств, то для выдвиженцев из своих рядов можно выделить четыре типичные проблемы:

### • **Принятие на себя четкой и зримой роли начальника.**

Под давлением ожиданий коллег, что «все останется так, как есть», многие выдвиженцы из своих рядов охотно отказываются от того, чтобы принять на себя роль преобразователя. Часто они продолжают выполнять свою работу так же, как и раньше, за исключением того, что иногда принимают участие в совещаниях на вышестоящем уровне и в других заседаниях.

### • **Делегирование полномочий.**

Делегировать полномочия трудно не только потому, что тем самым слишком четко подчеркивается новая роль выдвиженца, но и потому, что по своему собственному опыту он слишком хорошо знает, насколько сильно загружены подчиненные. И только когда новый шеф почувствует, что даже работа в выходные дни не позволяет выполнить должным образом все, что требуется, он начинает делегировать подчиненным часть своих дел.

### • **«Производственная слепота».**

«Производственная слепота» тех, кто долгие годы работал в одном подразделении, – это классический аргумент против выдвиженцев из своих рядов. Дело в том, что им бывает очень трудно подняться над узкими проблемами подразделения и ощутить проблемы всей фирмы (предприятия). Трудно бывает и при реализации новых концепций, которые не пользуются поддержкой сотрудников, так как они еще не воспринимают его как шефа.

### • **Выдвиженец слишком много знает.**

Это является проблемой не потому, что плохо много знать о внут-

