

МОЛОДОЕ ДАРОВАНИЕ

П. Фишер

1. Исходная ситуация: скепсис и сдержанность

На многих предприятиях мы наблюдаем эту динамику, когда руководство принимают молодые люди. Не при решении первых задач, а лишь тогда, когда они быстро берут на себя все новые функции, складывается столь тяжелая исходная ситуация.

Вначале она почти всегда характеризуется значительным скепсисом сотрудников по поводу того, сможет ли этот молодой человек вообще справиться с поставленной задачей. Этот скепсис, выражаемый более или менее открыто, чаще всего делает начало вступления в должность чрезвычайно напряженным. Быстро распространяются и слухи: «У Него, должно быть, хорошие связи» или «Нужно только иметь "правильного" отца», которые еще больше усложняют жизнь новичку.

Если же в рядах сотрудников имеется еще и скрытый претендент на должность, то тогда становится особенно трудно.

Таким образом, скепсис и сдержанность со стороны сотрудников, неуверенность и изолированность новичка – вот типичные признаки исходной ситуации.

2. Типичные проблемы молодого дарования

• Восприятие скепсиса и дистанции.

Так как молодые кадры чаще всего не привыкли иметь дело с подобной сдержанностью, то это легко может свести контакты к чисто деловым. Новичок, который ранее был открытым, человечным, становится осторожным. Он не знает, насколько может быть откровенным, не подвергая себя ненужным опасностям. Он пытается показать себя как профессионал и грамотно выполнять свои руководящие функции. Сам того не осознавая, он тем самым дает оправдание предположениям своих

сотрудников о том, что они для него ничего не значат. И они еще больше укрепляются в мысли, что он думает только о своей карьере.

• Усиленная опора на шефа.

Второй эффект, возникающий в первое время после смены руководства в результате подобной экстрамальной ситуации, – это усиленная опора на шефа. С ним новые руководители обсуждают свои проблемы, получают от него советы и поддержку. Но тем самым неизбежно увеличивается дистанция между новичком и сотрудниками, которые тщательно следят за тем, как он ориентирован – «вверх» или «вниз».

• Отрицание собственной неуверенности.

Большой проблемой в описанной ситуации является то, что молодые руководители пытаются скрыть свою неуверенность, которая всегда имеет место. В результате этого отношения с подчиненными становятся неестественными и контакты приобретают формальный характер. В некоторых случаях напряженность в отношениях исчезает лишь после того, как новичок проявит свои человеческие качества.

• Дефицит в области профессиональных знаний.

Так как молодому человеку в начале своей карьеры не хватает опыта и знаний, ему приходится рассчитывать на опыт своих, обычно более старших сотрудников. Поэтому он должен позаботиться о хорошем контакте с ними, что поможет ему принять правильные и необходимые решения. Было бы одной из величайших ошибок, если бы он попытался твердо настаивать на своем в деловых вопросах.

3. Что вы можете сделать?

• Первое, что может сделать молодой руководитель в подобной ситуации, это осознать ее.

• Несмотря на сдержанность и скепсис, начинайте с самого начала последовательно работать над уста-

