

**ПЕРШІ 90 ДНІВ**

MICHAEL D. WATKINS

# **THE FIRST 90 DAYS**

**PROVEN STRATEGIES  
FOR GETTING UP TO SPEED  
FASTER AND SMARTER**

HARVARD BUSINNES REVIEW PRESS · BOSTON · 2013

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](http://nashformat.ua)

МАЙКЛ ВОТКІНС

# ПЕРШІ 90 ДНІВ

ПЕРЕВІРЕНІ СТРАТЕГІЇ,  
ЯК ПІДКОРИТИ НОВУ ПОСАДУ

*Переклала з англійської  
Світлана Сарвіра*

«НАШ ФОРМАТ» · Київ · 2023

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

# ЗМІСТ

<b>Вступ. ПЕРШІ 90 ДНІВ</b> . . . . .	9
<i>Чому перехідний період є вирішальним. Як новому керівнику ефективно приступити до виконання обов'язків. Як набутти навичку успішної адаптації на новій посаді. Як оцінити ризики перехідного періоду</i>	
<b>Розділ 1. ГОТУЙТЕСЯ</b> . . . . .	24
<i>Чому ми так часто чіпляємося за старий досвід. Як підготуватися до виконання обов'язків на новій посаді. Підвищення і перехід до нової організації: основні виклики. Особисті вподобання і слабкі місця</i>	
<b>Розділ 2. ПРИСКОРТЕ НАВЧАННЯ</b> . . . . .	47
<i>Навчання як інвестиція. Спланувати навчальний процес. Де знайти інформацію. Структурні методи навчання</i>	
<b>Розділ 3. ОБЕРІТЬ СТРАТЕГІЮ, ЩО ВІДПОВІДАЄ СИТУАЦІЇ</b> . . . . .	67
<i>Пастки безальтернативного мислення. Оцінка ситуації в основі правильної стратегії. Типи перехідних ситуацій згідно з моделлю STARS. Портфельний аналіз на основі моделі STARS: тепер ви готові очолити зміни</i>	
<b>Розділ 4. БАЖАЄТЕ УСПІХУ — ВЧІТЬСЯ ДОМОВЛЯТИСЯ</b> . . . . .	84
<i>Як побудувати конструктивні відносини з новим шефом. Матриця п'яти головних тем. Визначитися з очікуваннями. Дійти згоди щодо діагнозу ситуації. Установити правила комфортної співпраці. Домовитися про ресурси. Затвердити план на перші 90 днів</i>	

**Розділ 5. Обов'язково добивайтесь ранніх перемог . . . . . 108**

*Як уникнути типових помилок. Виділити найголовніше. Створити переконливе бачення. Працюйте на власний авторитет. Покращити результативність організації: перші кроки. Зміни в режимі «плануй-і-впроваджуй» чи колективне навчання?*

**Розділ 6. ГАРМОНІЗУЙТЕ КОРПОРАТИВНУ АРХІТЕКТУРУ . . . . . 131**

*Керівник як творець організаційної архітектури. Знайти першопричини низької результативності. Узгодити стратегію, структуру, системи, професійні кваліфікації й культуру*

**Розділ 7. СТВОРІТЬ ВЛАСНУ КОМАНДУ . . . . . 155**

*Ви отримали готову команду: як перебудувати її? Вирішувати поточні завдання й працювати на перспективу: це можливо? Одночасно вирішувати питання, пов'язані з перебудовою команди та побудовою організаційної архітектури. Упроваджувати нові процеси в команді*

**Розділ 8. БУДУЙТЕ АЛЬЯНСИ . . . . . 185**

*Чи достатньо для впливу обійняти високу посаду? Без чиеї підтримки не обійтися? Виявити вектори впливу. Хто на кого покладається при ухваленні рішень? Змінити розуміння вигоди та альтернатив*

**Розділ 9. УПРАВЛЯЙТЕ СОБОЮ . . . . . 205**

*Як керівники потрапляють у хибні кола. Три «кити» особистої ефективності. Впроваджуйте корисні звички. Будуйте мережу консультантів та радників*

**Розділ 10. СПРИЯЙТЕ ШВИДКІЙ АДАПТАЦІЇ ІНШИХ . . . . . 220**

*Чому так мало компаній застосовують системи прискорення адаптації. Чим корисна для компанії єдина модель. Єдина модель як інструмент побудови команди, управлінського розвитку, інтеграції при поглинанні й планування управлінських кадрових змін*

**Примітки . . . . . 239**

**Про автора . . . . . 243**

Моїм чудовим дітям,  
Айдан, Мейв та Найлу, присвячується.  
М. В.

Вступ

## ПЕРШІ 90 ДНІВ

**ПРЕЗИДЕНТ** Сполучених Штатів має в розпорядженні 100 днів, щоб довести свою ефективність. Ви маєте 90. І зроблене вами протягом саме цих трьох місяців на новій посаді значною мірою визначить ваш майбутній успіх чи невдачу.

Невдача керівника на новому місці може покласти край успішній кар'єрі. Та для того, щоб перехід на посаду можна було назвати вдалим, недостатньо просто уникнути провалу. Причини останнього майже завжди треба шукати в негативній динаміці, що складається в перші місяці перебування керівника на новому місці. Однак на кожну явну поразку припадають десятки керівників, які утрималися на посаді, але реалізувати свій потенціал так і не змогли. А значить, згаяли можливість подальшої побудови власної кар'єри для себе й успішного розвитку — для компанії.

Чому перехідний період є вирішальним? Я опитав більше однієї тисячі трьохсот керівників відділів з управління персоналом, і майже 90 відсотків сказали, що «перехід на нову посаду є найбільшим викликом у професійному житті керівника»<sup>1</sup>. А майже три чверті з опитаних вважали, що «успішна чи незадовільна робота протягом перших декількох місяців є досить надійним показником того, впорається керівник на новій посаді в подальшому чи зазнає поразки». Невдалий перехідний період не обов'язково прирікає вас на провал, але досягти успіху після нього буде нелегко.

Позитивний аспект переходу полягає в тому, що він дає вам шанс почати все наново й змінити організацію на краще. Однак будь-який перехідний період — це також і час надзвичайної вразливості, адже робочі стосунки у вас іще не склалися, як не сформувалося й чітке розуміння ваших нових функцій. Кожна дія

розглядається ніби під мікроскопом, за вами весь час спостерігають — це нове оточення намагається розібратись, що ви за людина і яким є керівником. Думка про вашу ефективність формується на подив швидко, і змінити її пізніше буде дуже важко. Якщо вам вдалося завоювати довіру й отримати ранні перемоги, вважайте, що ви впіймали хвилю, на гребені якої успішно рухатиметеся до кінця перебування на посаді. Та якщо ви із самого початку дозволили загнати себе в глухий кут, доведеться шукати вихід, і зробити це буде дуже нелегко.

### **ЯК НАБУТИ НАВИЧКИ УСПІШНОЇ АДАПТАЦІЇ НА НОВІЙ ПОСАДІ**

Довга кар'єра в одній компанії (ба навіть у двох чи трьох) дедалі більше стає реалією минулого. Сучасні керівники часто міняють посади, тож уміння швидко й ефективно адаптуватись на них стало важливою навичкою. Компанія Genesis Advisers, журнал Harvard Business Review та Міжнародний інститут управлінського розвитку провели спільне дослідження за участі 580 керівників (далі — «дослідження Genesis/HBR/IMD»). У ході опитування було встановлено, що респонденти мали в середньому 18,2 року професійного досвіду<sup>2</sup>. При цьому середньостатистичний керівник отримував підвищення 4,1 раза; змінював функціональну сферу (наприклад, з продажів на маркетинг) 1,8 раза; переходив до нової компанії 3,5 раза; переходив до іншого підрозділу тієї самої компанії 1,9 раза; переїжджав до іншого регіону 2,2 раза. Всього виходить 13,5 значних переходів на керівника або один перехід кожні 1,3 року. Як буде показано пізніше, деякі з цих переходів, скоріш за все, відбувалися паралельно. Та висновки очевидні: кожна успішна кар'єра складається з низки призначень, із якими ви впорались, а кожне успішне призначення починається з ефективної адаптації.

Окрім явних переломних моментів кар'єри, керівники також переживають багато прихованих змін статусу. Вони трапляються щоразу, коли змінюються роль і обсяги відповідальності керівника, але залишається посада. Така ситуація є розповсюдженою й часто



супроводжує організаційні трансформації, викликані швидким ростом компанії, її структурною перебудовою або поглинанням. Прихований перехід може бути надзвичайно небезпечним, тому що керівник не помічає його або не надає йому належної ваги. Найбільшу загрозу можуть нести саме ті переходи, яких ви не усвідомлюєте.

На керівників також впливають переходи, які відбуваються в їхньому оточенні. Щороку майже чверть менеджерів компанії із рейтингу Fortune 500 змінюють роботу<sup>3</sup>. І кожний перехід керівника суттєво впливає на діяльність принаймні десятка інших людей — його начальників, колег, підлеглих та інших ключових гравців<sup>4</sup>. Тож навіть якщо зараз такий стан — не ваша реальність, ви можете перебувати в радіусі дії перехідного періоду інших людей. Озирніться — і у своєму найближчому оточенні ви побачите тих, хто саме зараз переживає свої перші 90 днів. Кількість таких людей вас може здивувати.

Однак якщо про те, як бути ефективним керівником загалом, сказано й написано багато, то досліджень і літератури на тему, як прискорити проходження перехідних періодів, — замало. До сьогодні люди проходять через це вирішальне для кар'єри випробування, не маючи належної підготовки, надійної інформації та корисних інструментів. Запропонована до вашої уваги книжка написана, щоб заповнити цю прогалину.

## **Досягніть точки самоокупності**

При будь-якому переході вашим головним завданням є максимально швидке досягнення точки самоокупності. Це момент, від якого користь, яку ви приносите організації, починає дорівнювати зробленим у вас вкладенням. Як видно з рисунка 1, спершу нові керівники є виключно споживачами вартості; та відповідно до того, як вони вчаться й розпочинають діяти, новачки також починають її створювати. Досягши точки самоокупності, керівники стають (маємо надію) виключно виробниками вартості для компанії.

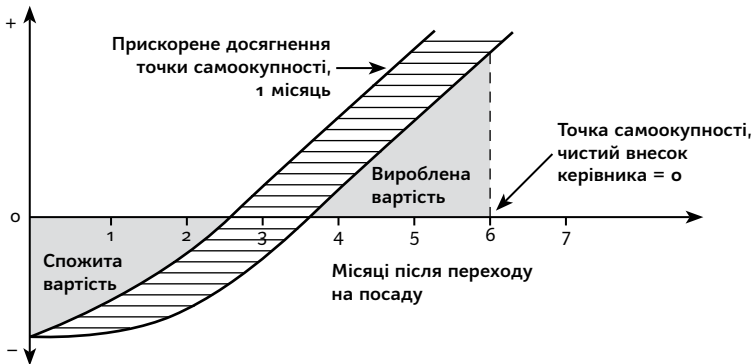


Рисунок 1  
Точка самоокупності

Більше ніж двомстам генеральним директорам і президентам компаній поставили питання: скільки часу займає досягнення точки самоокупності у звичайного керівника середньої ланки (після підвищення чи приходу в компанію ззовні)? З їхніх відповідей виходило, що цей термін складає в середньому 6,2 місяця<sup>5</sup>. Зрозуміло, він може значно різнитися. Якщо вам дісталася компанія в катастрофічному стані — типова «палаюча платформа», — цілком вірогідно, що ви приносите їй користь з того моменту, коли дізналися про призначення на посаду. Якщо ж ви прийшли управляти процвітаючою компанією, може статися, що протягом року чи більше у вас тільки вкладатимуть. Та хоч тривалість процесу варіює (виклики, властиві різним типам перехідних ситуацій, аналізуються далі), ціль залишається та сама: дістатися точки самоокупності якомога скоріше й ефективніше.

План дій, запропонований у цій книжці, дозволяє радикально скоротити час на досягнення точки самоокупності, причому незалежно від рівня посади. Економія часу значна: згідно з даними зовнішнього дослідження — до 40 відсотків<sup>6</sup>.

## ЯК УНИКНУТИ ПАСТОК ПЕРЕХІДНОГО ПЕРІОДУ

Як і більшість керівників, ви, напевно, учились адаптуватися на новій посаді на власному досвіді: випробовували рішення, припускалися помилок і нарешті перемагали. Це дозволило вам розробити

власні стратегії, які завжди спрацьовували... принаймні до цього часу. Однак те, що годиться для одних ситуацій, є зовсім непридатним для інших, та, на жаль, усвідомлення цього інколи приходить запізно. Ось чому так важливо застосовувати універсальну модель адаптації на новій посаді — модель, яка є квінтесенцією досвіду багатьох керівників, отриманого ними в найрізноманітніших ситуаціях.

Розгляньмо, наприклад, перелік найбільш розповсюджених хибних дій. Він був складений на основі відповідей досвідчених керівників, отриманих як у ході співбесід із ними, так і в межах спільного дослідження Genesis/HBR/IMD. Подивіться на цей перелік і порівняйте його з власним досвідом.

**Покладатися тільки на попередній досвід.** Ви вважаєте, що зможете досягти успіху на новій посаді, якщо будете працювати так само, як і на попередній, тільки більше. Ви не розумієте, що для досягнення успіху на новому місці вам треба відмовитися від певних звичок і навчитися нових речей.

**Діяти під тиском обставин.** Ви відчуваєте, що треба щось робити, і стараєтеся; зусилля ваші надмірні, та час ще не прийшов, щоб ви змогли щось реально змінити. На жаль, у вас купа справ, і вам не до навчання — тож ви приймаєте хибні рішення, які провакують спротив вашим ініціативам.

**Визначати нереалістичні очікування до себе.** Ви не обговорюєте обсяг ваших завдань і не ставите чітких, досяжних цілей. Попри непогані результати, ви не відповідаєте очікуванням вашого шефа та інших ключових гравців.

**Хапатися відразу за все.** Ви метушитеся в багатьох напрямках, ініціюєте безліч нових проектів у надії, що принаймні якийсь із них «вистрілить». Як наслідок, підлегли збиті з пантелику, а на головні проекти не вистачає ресурсів.

**Приходити з готовими рішеннями.** Ви приходите в нову організацію з готовими рішеннями або поспішаєте з висновками про наявні проблеми та способи їхнього розв'язання. Ви відштовхуєте людей, які могли б роз'яснити, що до чого, а отже, втрачаєте можливість отримати необхідну інформацію для прийняття правильних рішень.

**Навчатися не тих речей.** Ви витрачаєте надто багато часу на вивчення технічних сторін вашого бізнесу, коли насправді варто було б приділити більше уваги культурному й політичному аспектам вашої нової посади. Ви не проникаєте в суть нової корпоративної культури, не вибудовуєте нових стосунків і каналів комунікації, необхідних для того, щоб правильно розуміти суть подій.

**Нехтувати горизонтальними стосунками.** Ви приділяєте надмірну увагу побудові вертикальних стосунків — із вашим шефом і безпосередніми підлеглими. І зовсім мало — розвитку стосунків із колегами вашого рівня та з іншими ключовими гравцями. Ви просто не усвідомлюєте, наскільки важлива їхня роль у вашому успіху, і марнуєте нагоду відразу ж почати будувати альянси й шукати союзників.

Можливо, такі хибні дії вам відомі з власного досвіду або з досвіду інших. Тепер подумайте про вашу нову посаду. Чи не загрожує вам якась із цих помилок? Щоб не зазнати поразки й скоріше досягти точки самоокупності, пам'ятайте про ці пастки при переході на нову посаду.

## **ЗАКЛАДІТЬ ПІДВАЛИНИ УСПІХУ**

Кожна з цих помилок заганяє жертву в хибне коло (див. рис. 2). Той, хто з перших днів не вчиться потрібних речей у правильний спосіб, приймає неправильні рішення і втрачає авторитет. Як наслідок — його думку не сприймають всерйоз і не поспішають ділитися власною, перебиваючи доступ до життєво важливої для керівника інформації. Щоб вирівняти ситуацію, він відчайдушно намагається виправити попередні прорахунки. І... починає рух по низхідній спіралі.

Однак завдання полягає не тільки в тому, щоб уникнути хибного кола. Ваша ціль — згенерувати позитивну динаміку, закласти підвалини успіху й запустити рух по висхідній спіралі зростаючої ефективності (див. рис. 3).

Перші вдалі рішення, що стали можливими завдяки правильному навчанню, укріплюють ваш авторитет. Що більше прислухаються люди до вашої думки, то більше вони діляться з вами

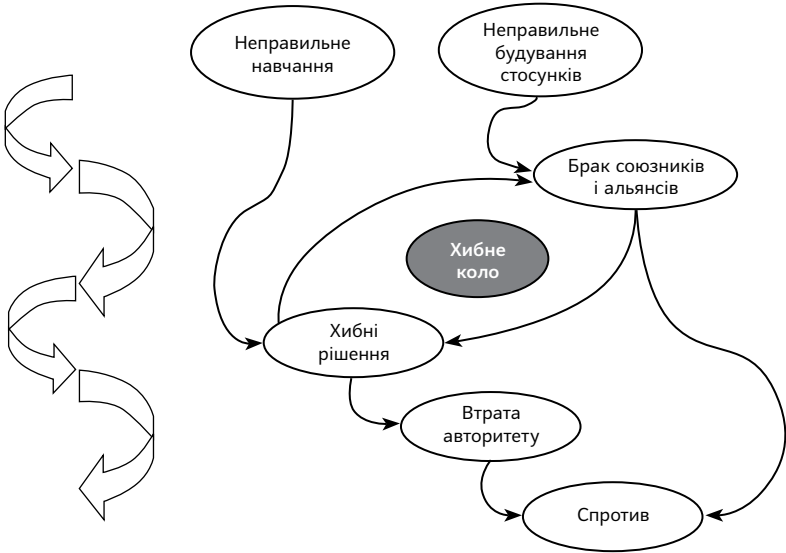


Рисунок 2  
ХИБНЕ КОЛО ПЕРЕХІДНОГО ПЕРІОДУ

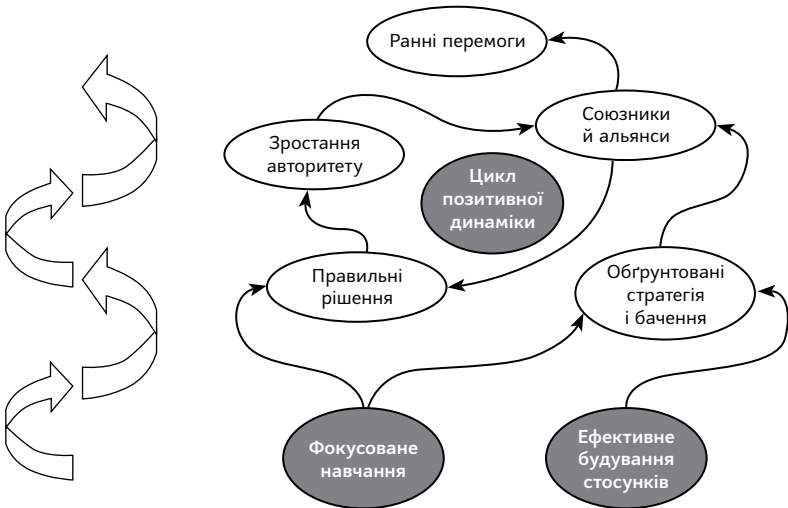


Рисунок 3  
ЦИКЛ ПОЗИТИВНОЇ ДИНАМІКИ ПЕРЕХІДНОГО ПЕРІОДУ

й то швидше навчаєтеся ви. Нові знання забезпечують правильні рішення з дедалі складніших питань.

Прискорена адаптація й прийняття на себе важелів управління насправді слугують більш глобальній меті: згенерувати цикл позитивної динаміки й уникнути хибного кола (згубного для вашого авторитету). Адже лідерство полягає в тому, щоб впливати на інших і об'єднувати зусилля для досягнення спільної цілі. Зрештою, ви — усього лише одна людина. А для досягнення успіху потрібно мобілізувати волю й енергію багатьох. Якщо вам вдається робити правильні кроки, бачення, досвід і енергія штовхатимуть вас уперед у правильному напрямку, і ваш успіх зростатиме як на дріжджах. Якщо ж ні — ви ризикуєте потрапити в тенета загальної недовіри, вирватися з яких дуже важко, а інколи й неможливо.

## **ЗРОЗУМІЙТЕ КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ**

Головна причина невдачі в перехідному періоді полягає у фатально неправильній взаємодії між людиною з її сильними сторонами й слабкостями і новою посадою з її пастками й можливостями. Провал ніколи не можна пояснити тільки вадами нового керівника, адже всі опитані мною управлінці, що зазнали поразки, мали у своєму послужному списку видатні успіхи. Не йдеться й про безвихідні ситуації, з якими годі впоратися навіть керівнику-супермену. Ситуації, що стали фатальними для цих управлінців, були не складніші за інші, з якими їхні колеги блискуче впоралися. Причини провалу в перехідному періоді криються або в тому, що новий керівник не зрозумів головних викликів ситуації, або в тому, що йому забракло вмінь і гнучкості, щоб упоратися з ними.

Втішає те, що існують системні підходи, застосування яких дозволить і знизити ризик невдачі, і швидше досягти точки самокупності. Конкретних ситуацій, у яких опиняються конкретні новопризначені керівники, — безліч, і вони можуть значно відрізнятися одна від одної. Однак усі їх можна розподілити між типовими категоріями бізнес-ситуацій (такими, наприклад, як стартапи і кризи), для яких характерні одні й ті самі риси та одні й ті самі виклики. Спростують завдання й універсальні принципи (як-от

обов'язковість ранніх перемог) — саме вони є запорукою успіху в будь-яких перехідних періодах і на будь-яких рівнях. Однак ефект від їхнього застосування можна отримати, тільки обравши стратегію, що відповідає конкретній ситуації.

Більш ніж десятиріччя досліджень і практики підтвердили, що значно прискорити входження в нову посаду цілком можливо. Нижче перераховані кроки, які необхідно для цього зробити. Вони допоможуть відразу закласти фундамент, на якому будуватиметься ваш подальший успіх.

- **Готуйтеся.** Тобто усвідомте, що попередня робота залишилася в минулому, а на новій посаді вам доведеться вирішувати інші завдання. Найбільша небезпека криється у вірі в те, що фактори, які привели до успіху на попередній посаді, так само спрацюють і на новій. І що більше ви на це сподіваєтеся, то вища вірогідність того, що, попри наполегливу працю на основі попереднього досвіду і вмінь, ви зазнаєте прикрої поразки.
- **Прискорте навчання.** У новій організації вам доведеться швидко вчитися. Це означає, що зрозуміти ринки, продукцію, технології, системи й структури, а також корпоративну культуру й політику нової організації доведеться в мінімальний термін. Такий навчальний процес можна порівняти із спробою напиться з пожежного рукава. Зарадити цьому можна тільки за допомогою системного підходу й конкретики: ретельно відбирайте «навчальні предмети» й ефективні «навчальні методики».
- **Оберіть стратегію, що відповідає ситуації.** Різні типи бізнес-ситуацій потребують різних підходів. Тому обирати стратегію і тактику на перехідний період потрібно в прив'язці саме до бізнес-ситуації. Так, виклики типового стартапу — стосується він нового продукту, процесу, нового заводу чи бізнесу, — значно відрізнятимуться від проблем, які вам доведеться вирішувати, витягуючи з кризи продукт, процес чи завод. Правильний план дій можна побудувати тільки на правильному діагнозі ситуації.
- **Обов'язково добивайтеся ранніх перемог.** Ранні перемоги — це ваш авторитет і фундамент майбутнього успіху. Енергія, яку ви вкладаєте в компанію, запускає позитивну динаміку і створює атмосферу загальної впевненості, що все йде як треба.

За перші декілька тижнів роботи вам треба встигнути скористатися всіма можливостями й нагодами, щоб укріпити власний авторитет. За перші 90 днів — визначитися з тим, у який спосіб приносити користь компанії й підняти її результативність, щоб швидше досягти точки самоокупності.

- **Бажаєте успіху — вчіться домовлятися.** Серед усіх стосунків найважливішими є відносини з шефом. На вас ляже відповідальність за побудову сприятливих робочих стосунків із новим шефом (чи з шефами) і за створення його/її очікувань. Почніть із планування низки вирішальних бесід про бізнес-ситуацію, очікування, стиль роботи, доступні ресурси й ваш розвиток. Якщо вам вдасться налагодити конструктивний діалог, це приведе до затвердження вашого 90-денного плану.
- **Гармонізуйте корпоративну архітектуру.** Що вище ви піднімаєтесь ієрархічними сходами компанії, то вагомішою стає ваша роль творця її організаційної архітектури. У цій іпостасі вам доведеться визначати, чи правильно обраний стратегічний напрямок, приводити структуру організації у відповідність до її стратегії, а також налагоджувати процеси й забезпечувати кваліфікації персоналу, необхідні для реалізації вашого стратегічного наміру.
- **Створіть власну команду.** Якщо ви очолили вже існуючу команду, необхідно оцінити, підтягнути й мобілізувати кожного її члена. Можливо, вам доведеться змінити структуру команди, щоб пристосувати її до вимог ситуації. Ваша готовність із самого початку ухвалювати жорсткі кадрові рішення й правильно підбирати людей на посади — найважливіший фактор успіху не тільки в перехідний період, а й після нього. Дії, спрямовані на побудову команди, мають бути послідовними й узгоджуватись із стратегією.
- **Будуйте альянси.** Ваш успіх залежить від спроможності впливати не тільки на підлеглих, але й на людей, які вам не підпорядковуються. Союзники, як внутрішні, так і зовнішні, абсолютно необхідні, якщо ви збираєтесь досягти своїх цілей. Отже, насамперед знайдіть тих, без чийої підтримки ваш успіх неможливий, і залучіть їх на свій бік.



- **Утримуйте рівновагу.** Опинившись сам на сам із особистими й професійними викликами, неминучими в будь-якому перехідному періоді, вам доведеться докласти неабияких зусиль, щоб зберегти рівновагу й розсудливість. У перехідний період дуже легко втратити перспективу, потрапити в ізоляцію, прийняти хибне рішення. Однак у вашому розпорядженні цілий арсенал засобів, які дозволять прискорити вашу адаптацію на новій посаді й узяти під контроль робоче середовище. Одним із найважливіших є мережа надійних порадників і консультантів.
- **Сприяйте швидкій адаптації інших.** І нарешті, ви маєте сприяти тому, щоб усі у вашій новій організації — безпосередні підлегли, начальники й колеги — швидше адаптувалися під час перехідного періоду. Адже якщо ви переживаєте перехідний період, то вони теж його переживають. І що швидше адаптуються ваші нові підлегли, то швидше почнете давати результати ви. Зрештою, перелік потенційних здобутків організації від скорішої адаптації її співробітників до переходів є величезним.

У наступних розділах містяться повчальні історії, практичні рекомендації та інструменти, які допоможуть вам у виконанні всіх десятих завдань. Ви дізнаєтеся, як здійснити діагностику ситуації, як розробити план дій, що відповідає саме вашим потребам, незалежно від рівня посади в організації чи бізнес-ситуації, у якій ви перебуваєте. Як результат — ви складете 90-денний план дій для прискорення адаптації на новій посаді.

## **Правильно оцініть ризики перехідного періоду**

Передусім треба чітко зрозуміти, якого типу перехідний період ви переживаєте. Не має значення, на якому його етапі ви перебуваєте — готуетесь до інтерв'ю чи вже перейшли на нову посаду, — застосування ключових принципів треба почати саме із цього. Найбільш розповсюджені типи змін у кар'єрі — це підвищення за місцем роботи і перехід до нової компанії.

Але це ще не все. Більшості керівників при входженні в нову посаду доводиться переживати паралельно декілька перехідних

процесів, пов'язаних, наприклад, із переходом у нову компанію й переїздом до іншого регіону або з підвищенням, яке передбачає управління кросфункціональними командами, а не постійними, як раніше. Так, у опитаних нами учасників програм управлінського розвитку середня кількість паралельних перехідних процесів (таких як підвищення, перехід у нову компанію, перехід до іншого підрозділу компанії, переїзд до іншого регіону), які вони востаннє переживали у зв'язку з отриманням ними нової посади, дорівнювала 2,2<sup>7</sup>.

Така багатоаспектність перехідного періоду ускладнює завдання (і збільшує ризик невдачі), тому набуває критичної ваги ваша здатність визначити характер перехідних процесів, які ви переживаєте, і сконцентрувати зусилля передусім на найскладніших. У цьому вам допоможе таблиця 1 «Оцінка ризиків перехідного періоду».

## **СПЛАНУЙТЕ ВАШІ ПЕРШІ 90 ДНІВ НА ПОСАДІ**

Перехідний період на новій посаді починається в той момент, коли ви потрапили у список кандидатів (див. рис. 4 «Основні етапи перехідного періоду»). А от коли він закінчиться — значною мірою залежить від конкретної ситуації, у якій ви опинилися. Незалежно від типу вашої кар'єрної зміни, ключові фігури компанії — начальство, колеги, підлегли — очікують, що приблизно через три місяці ви таки рушите з місця.

Ось чому вашим горизонтом планування має стати саме 90-денний період. Це допоможе оперативно діяти в стислі терміни. Якщо пощастить, ви матимете трохи часу між днем, коли потрапили в список кандидатів, і першим робочим днем на новій посаді. Скористуйтеся цим часовим резервом, щоб якомога більше дізнатися про вашу організацію.

Таблиця 1

### **Оцінка ризиків перехідного періоду**

*Для успішної адаптації на новій посаді вам потрібно оцінити ризики перехідного періоду. Скористуйтеся для цього таблицею «Оцінка ризиків перехідного періоду». Почніть із середнього стовпчика: позначте всі типи перехідних ситуацій, що вас стосуються. Потім оцініть за десятибальною шкалою (1–10),*

наскільки складним для вас є кожен з позначених пунктів, при цьому «1» означає «дуже легко», «10» — «дуже складно». Підсумувавши значення правого стовпчика, ви отримаєте Коефіцієнт ризиків перехідного періоду (максимум 100). Цей коефіцієнт показує ступінь складності перехідної ситуації в цілому й конкретні аспекти, на які вам треба звернути увагу насамперед під час адаптації.

Типи перехідних ситуацій	Поставте позначку навпроти тих позицій, що стосуються вас	Оцініть їх відносну складність особисто для вас (1–10)
Зміна галузі чи професії		
Перехід до нової компанії		
Перехід в інший підрозділ чи групу в межах компанії		
Підвищення на посаді		
Підвищення, унаслідок якого ваші колеги стають вашими підлеглими		
Зміна функцій (наприклад, із продажів на маркетинг)		
Ви вперше берете на себе управління кросфункціональними командами		
Переїзд до іншого регіону		
Зміна національного чи етнічного середовища, у якому доведеться працювати		
Одночасна робота на двох посадах (завершальний період на старій і початок роботи на новій)		
Перехід на новостворену посаду (на відміну від давно існуючої)		
Перехід до організації, яка перебуває у стадії радикальних змін		
<b>Для визначення Коефіцієнта ризиків перехідного періоду підсумуйте всі значення крайнього правого стовпчика</b>		