

Z NOWYM
WSTĘPEM

ZAPLANUJ KOLEJNY RUCH

Niezbędne uzupełnienie książki
Pierwsze 90 dni

MICHAEL D. WATKINS

Autor międzynarodowego bestsellera *Pierwsze 90 dni*

Tytuł oryginału: Master Your Next Move:
The Essential Companion to “The First 90 Days”

Tłumaczenie: Radosław Meryk

ISBN: 978-83-289-2707-0

Original work copyright © 2019 Michael D. Watkins
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.
Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes
copyright infringement.

Polish edition copyright © 2025 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted
in any form or by any means, electronic or mechanical, including
photocopying, recording or by any information storage retrieval system,
without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości
lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione.
Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie
książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje
naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami
firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce
informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej
odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym
ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz
wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne
szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/zakoru

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

»»» SPIS TREŚCI

WSTĘP

Zaplanuj kolejny ruch 9

ROZDZIAŁ 1

Wyzwania związane z awansem 19

ROZDZIAŁ 2

Wyzwania w kierowaniu byłymi współpracownikami 45

ROZDZIAŁ 3

Wyzwania korporacyjnej dyplomacji 65

ROZDZIAŁ 4

Wyzwania związane ze wdrażaniem 83

ROZDZIAŁ 5

Wyzwania związane z międzynarodową relokacją 107

ROZDZIAŁ 6

Wyzwania restrukturyzacji 125

ROZDZIAŁ 7

Wyzwania związane z reorganizacją 145

ROZDZIAŁ 8

Wyzwania związane z portfolio modelu STARS 165

ZAKOŃCZENIE

Projektowanie systemów przyspieszających
transformację liderów **183**

Przypisy **193**

O autorze **197**

Wyzwania związane z awansem

Bert Vandervliet przez lata konsekwentnie dążył do tego awansu. Jednak zaledwie cztery miesiące po objęciu nowego stanowiska kierownika jednostki biznesowej w BSC Chemicals początkowa euforia zaczęła ustępować miejsca rzeczywistości. Coraz wyraźniej uświadamiał sobie, czego będzie wymagało kierowanie działem produkcji żywic syntetycznych w firmie. Bert zaczął się zastanawiać, czy jest w pełni przygotowany na wyzwania związane z zarządzaniem globalnym biznesem zatrudniającym ponad trzy tysiące pracowników na całym świecie.

Bert spędził całą swoją piętnastoletnią karierę w BSC, belgijskim producencie specjalistycznych chemikaliów, tworzyw sztucznych i leków. Dołączył do działu tworzyw wysokiej jakości BSC zaraz po ukończeniu studiów magisterskich. Już na pierwszym stanowisku asystenta kierownika produktu zyskał uznanie za zdolności menedżerskie. Bert osiągał dobre wyniki i ostatecznie został oddelegowany do pomocy przy tworzeniu nowego azjatyckiego centrum biznesowego dla tworzyw wysokiej jakości w Singapurze. Szybko rozwinął tam dział sprzedaży i awansował na stanowisko jego kierownika. Oprócz odpowiedzialności za sprzedaż powierzono mu także zarządzanie podwykonawstwem produkcji tworzyw sztucznych BSC, dzięki czemu zdobył cenne doświadczenie również w obszarze produkcji.

Po powrocie do Belgii trzy lata później awansował na stanowisko dyrektora marketingu i sprzedaży na Europę. Na tym stanowisku kierował zespołem osiemdziesięciu specjalistów w dziedzinie marketingu technicznego, sprzedaży i obsługi klienta. Został również członkiem ścisłego kierownictwa tej jednostki, co pozwoliło mu zdobyć doświadczenie w podejmowaniu decyzji na poziomie biznesowym i zapoznać się z działaniami w innych obszarach firmy. Z czasem został przeniesiony do działu polietylenu BSC na stanowisko wiceprezesa ds. marketingu i sprzedaży, na którym był odpowiedzialny za grupę produktów, powiązane z nimi usługi oraz zespół liczący prawie dwieście osób.

Po dwunastu latach pracy w firmie został uznany za jednego z jej przyszłych liderów i został poproszony o dołączenie do korporacyjnego działu zasobów ludzkich BSC. Przez prawie trzy lata był odpowiedzialny za wewnętrzne pozyskiwanie kadry kierowniczej i jej zewnętrzną rekrutację. W ten sposób zyskał głębsze zrozumienie HR-u, szerszy ogłód działalności firmy, szansę na zbudowanie sieci kontaktów w całej organizacji oraz większą widoczność wśród najwyższego kierownictwa BSC.

Zwieńczeniem ciężkiej pracy Berta było mianowanie na stanowisko lidera jednostki biznesowej zajmującej się żywicami syntetycznymi siostrzanego działu tworzyw wysokiej jakości w dziale materiałów syntetycznych BSC. Dział żywic produkował surowce do wytwarzania komponentów z tworzyw sztucznych. Był stosunkowo niewielkim, ale jednym z najlepiej prosperujących działów w BSC. Zespół kierowniczy BSC celowo przydzielił Berta do dobrze funkcjonującego działu z silnym zespołem, który mógł pomóc mu nauczyć się, co oznacza kierowanie prężną jednostką, i z czasem rozwinąć umiejętności zarządzania. Warunki były idealne. Wszystko zdawało się przemawiać na korzyść Berta. A jednak, ku jego zaskoczeniu, przyswojenie nowych umiejętności i odnalezienie się w roli lidera jednostki okazało się dla niego bardzo trudne.

Bert martwił się wysokimi oczekiwaniami, jakie na nim ciążyły. W końcu gdy dziedziczy się dobrze prosperujący biznes, często jedyną drogą jest ta w dół. Dział żywic był bardzo dochodowy, ale dojrzały —

co stawiało przed Bertem zupełnie inne wyzwania niż te, których doświadczył w dynamicznie rozwijającym się dziale tworzyw wysokiej jakości. Obawiał się, że każdy poważniejszy błąd mógłby dotkliwie ograniczyć jego perspektywy w BSC.

Bert szybko dostrzegł różnicę między kierowaniem konkretnym działem funkcjonalnym, jak robił to w przeszłości, a nadzorowaniem wielu obszarów funkcjonalnych w ramach całego biznesu. Większość osób, którymi teraz zarządzał, wiedziała znacznie więcej o operacjach czy badaniach i rozwoju niż on sam. Mimo to oczekiwano od niego podejmowania właściwych decyzji dotyczących równowagi między podażą a popytem (operacje kontra marketing i sprzedaż) oraz między skupieniem na bieżących wynikach a inwestowaniem w przyszłość (finanse kontra badania i rozwój). Ze względu na międzyfunkcyjny charakter swojej nowej roli *Bert czuł się znacznie mniej osadzony w jakiegokolwiek konkretnej dziedzinie wiedzy*, a tym samym mniej pewny swojej zdolności do oceny mocnych i słabych stron swojego zespołu.

Bert stał teraz również na czele znacznie większej liczby pracowników niż kiedykolwiek wcześniej. W poprzednich rolach kierowniczych w BSC był w stanie utrzymywać w miarę regularny, choć czasem sporadyczny, kontakt osobisty z większością swoich podwładnych. W nowej roli przy ponad trzech tysiącach ludzi rozrzuconych po całym świecie było to po prostu niemożliwe. Uświadomił to sobie wyraźnie, gdy wraz z zespołem pracował nad roczną strategią. Gdy przyszło do jej zakomunikowania organizacji, zdał sobie sprawę, że nie może samodzielnie dotrzeć do wszystkich i bezpośrednio przekonać ludzi do swojej wizji i planów. Musiał bardziej polegać na swoich bezpośrednich podwładnych i znaleźć inne kanały rozpowszechniania informacji. Po odwiedzeniu większości placówek jednostki Bert zaczął się też obawiać, czy kiedykolwiek uda mu się naprawdę być na bieżąco z tym, co dzieje się na pierwszej linii.

Jako członek różnych zespołów zarządzających podczas swojej pracy w BSC Bert zdążył docenić, jak trudno jest szefom firm ustalać priorytety wśród wszystkich spraw, z którymi muszą się mierzyć

każdego dnia, tygodnia czy miesiąca. Mimo to był zaskoczony skalą i złożonością problemów na tym poziomie. Nie był pewien, jak powinien rozplanować swój czas, i od razu poczuł się przytłoczony. Wiedział, że musi delegować więcej zadań, ale jeszcze nie miał jasności co do tego, które zadania i obowiązki może bezpiecznie powierzyć innym.

Wkrótce po objęciu stanowiska uświadomił sobie pewne potencjalnie niebezpieczne wzorce w zarządzaniu nowym zespołem w dziale żywic syntetycznych. Miesiąc wcześniej jego wiceprezes ds. HR, doświadczony i przenikliwy menedżer, udzielił mu jako nowemu liderowi szczerzej, ale przyjaznej rady: „Wydaje mi się, że zbyt mocno kontrolujesz swojego wiceprezesa ds. sprzedaży i marketingu. Powinieneś dać Kurtowi trochę więcej swobody”. Dyrektor HR zasugerował również, aby Bert był nieco ostrożniejszy w kwestii tego, jak i kiedy przedstawia nowe pomysły podczas spotkań z zespołem kierowniczym. „Wiem, że próbujesz jedynie sprawić, by grupa była bardziej otwarta i elastyczna, ale oni martwią się, że muszą reagować na każdy twój pomysł”.

Bert stale dostosowywał się do rosnących zewnętrznych wymagań względem tego, na co poświęca czas. O ile wcześniej oczywiście przysłuchiwał się rozmowom z analitykami, o tyle teraz oczekiwano od niego prowadzenia tych rozmów i odpowiadania na trudne pytania. Do personelu wspierającego kierownika jednostki napływały też inne rodzaje próśb: Czy Bert mógłby wziąć udział w ważnych forach branżowo-rządowych organizowanych przez dział ds. kontaktów z administracją? Czy Bert zgodziłby się na wywiad z redaktorem magazynu „Forbes”? Czy Bert mógłby wystąpić na różnego rodzaju konferencjach branżowych, ceremoniach wręczenia nagród oraz innych wydarzeniach odbywających się lokalnie i za granicą w ciągu najbliższych kilku miesięcy?

Wyzwania związane z awansem

Jak sugeruje doświadczenie Berta, awans z pewnością stanowi zwieńczenie lat ciężkiej pracy mającej na celu przekonanie kluczowych osób w organizacji, że jesteś gotowy do przejścia na wyższy poziom. Awans jednocześnie oznacza jednak początek nowej podróży, w której musisz odkryć, co jest potrzebne do osiągnięcia doskonałości w nowej roli, jak przekroczyć oczekiwania tych, którzy Cię awansowali, oraz jak pozycjonować się do jeszcze poważniejszych przedsięwzięć. To właśnie jest istotą wyzwania, jakie niesie ze sobą awans.

Co jest potrzebne, aby sprostać temu wyzwaniu? W książce *Pierwsze 90 dni* podkreśliłem znaczenie „promowania siebie”. Zapewniam, że nie chodziło mi o egoistyczne zachwalanie się, ale raczej o zwrócenie uwagi na potrzebę mentalnego przygotowania się menedżerów do Twojego przejścia na wyższy szczebel organizacji i sprostania wyzwaniom związanym z osobistą zmianą. Jak napisałem w tej książce, promowanie siebie nie oznacza przekonania, że odniesiesz sukces w nowej pracy, kontynuując to, co robiłeś w poprzedniej, tylko z większym natężeniem. Oznacza porzucenie przeszłości i przyjęcie wymagań nowej sytuacji¹.

Podczas pracy nad promowaniem siebie warto również *odróżnić wyzwania, które są powszechne dla większości awansów, od tych specyficznych dla poziomu i stanowiska, które chcesz objąć*. Wspólne wyzwania wynikają w dużej mierze z przewidywalnych zmian w wymaganiach dotyczących przetwarzania informacji, jakie stawia się liderom w miarę ich awansu w organizacjach. Radzenie sobie z rosnącą złożonością i zakresem zagadnień wymaga od liderów *przemyslenia tego, co i jak delegują przy każdym awansie*. Opowiem o tym w kolejnych podrozdziałach.

Skupienie się wyłącznie na powszechnych wyzwaniach związanych z awansem nie jest jednak wystarczające. Istnieją bowiem specyficzne kompetencje zależne od poziomu stanowiska, które liderzy muszą rozwijać, aby odnieść sukces. To właśnie w tym obszarze nowo awansowani liderzy najczęściej napotykają trudności. Ich dotychczasowe doświadczenia lepiej przygotowują ich do radzenia sobie

z typowymi wyzwaniami awansu (np. innym sposobem delegowania zadań) niż do rozwijania zupełnie nowych kompetencji specyficznych dla danego szczebla zarządzania.

Na przykład Bert Vandervliet próbuje zrozumieć, co oznacza przejście z roli wiceprezesa funkcjonalnego na stanowisko menedżera generalnego. Aby rozwiązać tę zagadkę, będzie musiał zidentyfikować zarówno kluczowe wyzwania, jak i luki kompetencyjne, z którymi przyjdzie mu się zmagać, a następnie tak wszystko zorganizować, aby jak najskuteczniej sobie z nimi poradzić. Będzie musiał wykazać się osobistą dyscypliną, aby robić rzeczy, których normalnie by nie robił, zbudować zespół, który go uzupełni, oraz dokładnie przemyśleć, jakich rad i wskazówek będzie potrzebował oraz jak je wykorzysta.

Kluczowe wyzwania związane z awansem

Wiele z najważniejszych wyzwań związanych z awansem, z którymi mierzą się liderzy (wymienione poniżej), jest w rzeczywistości efektem ubocznym różnych wymagań dotyczących przetwarzania informacji i zdolności do oddziaływania na innych, z jakimi spotykają się menedżerowie awansujący na wyższe szczeble organizacji.

- Twój *horyzont oddziaływania*, czyli zakres spraw i wyzwań, na które masz bezpośredni wpływ, w miarę awansu znacznie się poszerza; żonglujesz większą liczbą spraw i częściej jesteś zmuszony do rozwiązywania wielu zadań naraz.
- *Złożoność i niejednoznaczność* spraw, którymi musisz się zajmować, wzrasta: dla każdego zagadnienia pojawia się znacznie więcej zmiennych do rozważenia, a w miarę przesuwania się na wyższe szczeble organizacji zależności przyczynowo-skutkowe często stają się mniej oczywiste.
- *Polityka organizacyjna* na wyższych szczeblach staje się bardziej wymagająca; współpracownicy i przełożeni są bardziej kompetentni i mają silniejsze osobowości.

- Musisz kierować z *większego dystansu, a nie w bezpośrednim kontakcie z zespołem*, co może utrudniać przekazywanie strategii w dół struktury oraz otrzymywanie bieżącej wiedzy o tym, co dzieje się bezpośrednio w terenie.
- Jesteś pod znacznie *większą obserwacją* ze strony wielu osób i częściej niż kiedykolwiek wcześniej. Masz mniej prywatnych chwil, kiedy nie jesteś w centrum uwagi.

Dla każdego z tych podstawowych wyzwań istnieją strategie opisujące, co powinieneś zrobić, aby skutecznie promować siebie (tabela 1.1).

TABELA 1.1.

Kluczowe wyzwania związane z awansem

Dla każdego z wymienionych kluczowych wyzwań istnieją strategie, które powinni stosować nowo awansowani liderzy.

Co się zmieniło?	Co powinieneś zrobić?
Szerszy horyzont wpływu. Istnieje szerszy zakres kwestii, osób i pomysłów, na których należy się skupić.	Zachowaj równowagę między szerokością a głębokością.
Większa złożoność i niejednoznaczność. Jest więcej zmiennych i większa niepewność wyników.	Deleguj zadania bardziej dogłębnie.
Trudniejsza polityka organizacyjna. Trzeba radzić sobie z większą liczbą wpływowych interesariuszy.	Wywieraj wpływ w inny sposób.
Dalej od pierwszej linii. Istnieje większy dystans między Tobą a pracownikami wykonującymi pracę w terenie, co potencjalnie osłabia komunikację i dodaje więcej filtrów.	Komunikuj się bardziej formalnie.
Większa kontrola. Twoje działania są częściej i dokładniej obserwowane przez większą liczbę osób.	Dostosuj się do większej widoczności.

Zachowaj równowagę między szerokością a głębokością

Za każdym razem, gdy awansujesz, Twój *horyzont wpływów* poszerza się. Obejmuje coraz szerszy zakres zagadnień i decyzji. O ile wcześniej Bert koncentrował się na swoim dziale i jego wpływie na całość biznesu, to teraz musi radzić sobie z pełnym spektrum kwestii dotyczących całej jednostki.

Aby poradzić sobie z tym zwiększonym zakresem odpowiedzialności, liderzy muszą umieć zyskać i utrzymać całościowy ogląd biznesu. B. Joseph White i Yaron Prywes w książce *The Nature of Leadership* opisują to jako „perspektywę z lotu śmigłowcem” — szerokie spojrzenie na organizację, obejmujące jej przeszłość, teraźniejszość i przyszłość².

Metafora lidera patrzącego na organizację ze śmigłowca ma jeszcze głębsze znaczenie: śmigłowce nie tylko potrafią „zawisnąć w miejscu”, ale także mogą się wznosić i opadać w zależności od potrzeb pilota. W kontekście awansów i wyzwań związanych z przejściem na wyższe stanowisko warto pamiętać, że nawet gdy zyskujesz „menedżerską wysokość” i szerszą perspektywę, musisz zachować umiejętność zejścia na niższy poziom, gdy wymaga tego sytuacja. Nie możesz sobie pozwolić na to, by ciągle lecieć na pułapie pięćdziesięciu tysięcy stóp. Czasami trzeba wybrać kluczowy temat i zacząć go analizować. Zadawaj pytania i staraj się uzyskać wszystkie odpowiedzi potrzebne do zdobycia pewności, że opinie i oceny ludzi mają solidne podstawy. Aby robić to skutecznie, trzeba wiedzieć, które kwestie są kluczowe i mają lub będą miały wpływ na biznes, co z kolei opiera się na Twojej zdolności do uzyskania i utrzymania całościowego spojrzenia. Oznacza to również, o czym wspomnę za chwilę, umiejętność skutecznego „odnajdywania problemów”.

Oczywiście musisz robić to selektywnie i powinieneś umieć powrócić na wyższy poziom, gdy już będziesz usatysfakcjonowany. Pozostawanie blisko poziomu gruntu zbyt długo jest niebezpiecznie, bez względu na to, jak interesujący widok roztacza się przed Tobą. Jest to szczególnie istotne, jeśli zauważysz, że zbyt mocno skupiasz się na działaniach biznesowych lub obszarach, którymi zajmowałeś

się przed awansem. Zastrzeżenia wiceprezesa ds. HR, że Bert „zbyt mocno zarządza” swoim wiceprezesem ds. sprzedaży i marketingu, sugerują, że rzeczywiście mógł wpaść w tę pułapkę.

Umiejętność rozpoznania, kiedy należy utrzymać lot na dużej wysokości, a kiedy obniżyć pułap i przyjrzeć się sprawom z bliska, to coś, czego każdy lider musi uczyć się na nowo przy każdym awansie — bo to, co w poprzedniej roli wydawało się spojrzeniem z pięćdziesięciu tysięcy stóp, na nowym stanowisku może okazać się perspektywą ledwie pięciu tysięcy, a nawet pięciuset stóp. Kluczowe jest, aby już na początku porozmawiać o tym z doradcami i wspólnie zastanowić się nad odpowiednim podejściem. Pomaga także wybranie jednego lub kilku wzorców — osób, które uchodzą za wyjątkowo skuteczne na poziomie, na który awansowałeś. Jeśli to możliwe, porozmawiaj z nimi lub z ludźmi, którzy z nimi współpracowali; jeśli nie, spróbuj ich uważnie obserwować z dystansu.

Przemyśl na nowo zadania, które delegujesz

Złożoność i niejednoznaczność problemów, z którymi będziesz się mierzyć, wraz z objęciem nowej roli wzrośnie. Oznacza to, że będziesz musiał zreformować swoje podejście do zarządzania konkretnymi projektami, produktami i procesami. W szczególności powinieneś dokładnie zastanowić się nad tym, jakie zadania delegujesz.

Guru zarządzania Peter Drucker już na początku lat 50. ubiegłego wieku stwierdził, że umiejętność delegowania zadań leży u podstaw przywództwa³. Niezależnie od tego, na jakim szczeblu organizacji się znajdujesz, kluczowe zasady skutecznego delegowania w gruncie rzeczy pozostają niezmiennie: budujesz zespół kompetentnych ludzi, którym ufasz, ustalasz cele i wskaźniki, dzięki którym możesz monitorować postępy, przekładasz cele wyższego rzędu na konkretne zadania dla swoich bezpośrednich podwładnych i utrwalasz to wszystko w ramach procesu zarządzania przez cele. Innymi słowy, sposób delegowania, czyli odpowiedź na pytanie, „jak” delegować, pozostaje niezmienny.

Jednakże to, „co” delegujesz — podstawowe jednostki analizy, poprzez które współpracujesz z bezpośrednimi podwładnymi — często zmienia się, gdy awansujesz. Jeśli kierujesz organizacją liczącą pięć osób, delegowanie konkretnych zadań, jak na przykład przygotowanie materiału marketingowego czy pozyskanie określonego klienta, może mieć sens. W organizacji liczącej pięćdziesiąt osób uwaga przesuwana się z pojedynczych zadań na poziom projektów i procesów. Przy pięciuset osobach często trzeba już delegować odpowiedzialność za konkretne produkty lub platformy. A gdy zespół liczy pięć tysięcy osób, Twój bezpośredni podwładni mogą już odpowiadać za całe linie biznesowe, i tak dalej.

Wywieraj wpływ inaczej

Powszechnie uważa się, że im wyżej w hierarchii organizacyjnej się znajdujesz, tym łatwiej jest Ci realizować zamierzenia. Niekoniecznie. Paradoksalnie, awans często sprawia, że wcale nie zyskujesz większego znaczenia dzięki samemu stanowisku — przeciwnie, formalna władza staje się mniej istotna w forsowaniu własnych wizji. Owszem, masz większe uprawnienia do podejmowania decyzji wpływających na biznes, ale sposób ich podejmowania ulega znaczącej zmianie. Proces staje się polityczny — w mniejszym stopniu oparty na autorytecie, a w większym na umiejętności wywierania wpływu. Nie jest to ani dobre, ani złe — po prostu nieuniknione.

Dzieje się tak z dwóch głównych powodów. Po pierwsze wraz z awansem problemy, z którymi się mierzysz, stają się znacznie bardziej złożone i niejednoznaczne, a Twoja zdolność do identyfikowania „właściwych” odpowiedzi opartych wyłącznie na danych i analizach wyraźnie maleje. W takim środowisku decyzje kształtowane są w większym stopniu poprzez ekspertyzę i dominujące w organizacji sposoby myślenia. Dlatego mimo że formalnie posiadasz władzę, największy wpływ na to, co się wydarzy, mają osoby dysponujące specjalistyczną wiedzą i kształtujące światopoglądy.

Po drugie na wyższych szczeblach organizacji kluczowe osoby są bardziej kompetentne i mają silniejsze ego. Pamiętaj, że awansowałeś,

ponieważ jesteś zdolny i ambitny — to samo dotyczy wszystkich wokół Ciebie: współpracowników, przełożonych i innych interesariuszy. Nie powinno więc Cię dziwić, że im wyżej się wspinasz, tym proces podejmowania decyzji staje się bardziej brutalny i pełen politycznych napięć. Dlatego kluczowe znaczenie ma Twoja skuteczność w budowaniu i utrzymywaniu sojuszy oraz sztuka korporacyjnej dyplomacji.

Komunikuj się bardziej formalnie

Korzyścią z awansu jest szersze spojrzenie na firmę oraz większa swoboda w jej kształtowaniu. Z drugiej strony wiąże się to również z oddaleniem od pierwszej linii i większym ryzykiem otrzymywania przefiltrowanych informacji. „Teraz ludzie chronią mnie przed informacjami, które na moim poprzednim stanowisku docierałyby do mnie” — powiedział mi jeden z niedawno awansowanych menedżerów.

Aby temu zapobiec, konieczne jest stworzenie alternatywnych kanałów komunikacji. Możesz na przykład utrzymywać regularny bezpośredni kontakt z klientami oraz wybranymi pracownikami pierwszej linii lub wprowadzić formalne procedury umożliwiające zgłaszanie poważnych kwestii prawnych lub etycznych przez osoby na niższych szczeblach — oczywiście w sposób, który nie podważa integralności łańcucha zarządzania.

Powinieneś również ustanowić nowe, bardziej formalne kanały komunikacji, by skutecznie przekazywać swoje strategiczne zamiary i wizję organizacji. Może to obejmować organizowanie spotkań w formie otwartych forów zamiast indywidualnych czy małych sesji grupowych, a także częstsze wykorzystywanie e-maili oraz komunikacji wideo, by dotrzeć do jak najszerszego grona odbiorców. W rozpowszechnianiu kluczowych informacji większą rolę mogą także odgrywać Twoi bezpośredni podwładni — warto o tym pamiętać przy ocenie członków zespołu, których odziedziczyłeś, oraz ich umiejętności przywódczych i komunikacyjnych.

Przyzwyczaj się do większej widoczności

„Cały świat jest sceną”, jak trafnie ujął William Szekspir w sztuce *Jak wam się podoba*, „a wszyscy ludzie to tylko aktorzy: mają swoje wejścia na scenę i zejścia z niej, a jeden człowiek w swoim czasie odgrywa wiele ról”⁴. Jedną z nieuniknionych konsekwencji awansu jest to, że nieuchronnie przyciągasz znacznie więcej uwagi i podlegasz wyższemu poziomowi analizy. Stajesz się, można powiedzieć, głównym aktorem w bardzo ważnym publicznym spektaklu. Chwile prywatności stają się cenne i nieliczne, a presja, by nieustannie demonstrować odpowiedni rodzaj przywódczej prezencji, rośnie. Spontaniczność znika — tego właśnie doświadczył Bert, gdy kolega z działu HR przestrzegł go przed swobodnym zgłaszaniem ciekawych pomysłów podczas spotkań zespołu.

Dlatego tak istotne jest, aby jak najwcześniej zrozumieć, co tak naprawdę oznacza „prezencja lidera” w kontekście Twojej nowej roli: jak powinien wyglądać i zachowywać się lider na Twoim poziomie w hierarchii? Jakie elementy własnej osobowości chcesz wnieść do tej roli? Jak sprawisz, by była ona autentycznym odzwierciedleniem Ciebie? To kluczowe kwestie, nad którymi warto się głęboko zastanowić. „Pamiętajcie — powiedział jeden z doświadczonych dyrektorów do grupy świeżo awansowanych wiceprezesów — to o was rozmawiają wasi bezpośredni podwładni każdego wieczoru przy kolacji”.

Kompetencje specyficzne dla poziomu zarządzania

Oprócz typowych wyzwań związanych z awansem na każdym szczeblu kariery pojawiają się specyficzne przeszkody do pokonania i nowe kompetencje do rozwinięcia. Twoje szanse na udane przejście na wyższe stanowisko wzrosną, jeśli opanujesz wymagane umiejętności w nowej roli i porzucisz niektóre zachowania, które wcześniej przynosiły Ci sukces, ale w nowej roli mogą już nie działać tak skutecznie.

Jak zmieniają się kompetencje w miarę awansu? To zagadnienie szczegółowo omawiają eksperci w dziedzinie zarządzania Ram Charan, Stephen Drotter i James Noel w książce *The Leadership Pipeline*. Opierając się na modelu krytycznych punktów zwrotnych kariery,

opracowanym przez Waltera Mahlera w latach 70. XX wieku i wdrożonym w General Electric, stworzyli model kompetencji, który obejmuje siedem poziomów: zarządzanie sobą, zarządzanie innymi, zarządzanie menedżerami, menedżer działu, menedżer biznesowy, menedżer grupy i menedżer przedsiębiorstwa. Zmodyfikowaną wersję modelu Charana, Drottera i Noela przedstawiłem w tabeli 1.2⁵. Na każdym z tych poziomów istnieją umiejętności do nabycia lub utrzymania. Dodałem również niektóre typowe pułapki związane z danym poziomem, których warto unikać.

TABELA 1.2.

Kompetencje i błędy na poszczególnych szczeblach

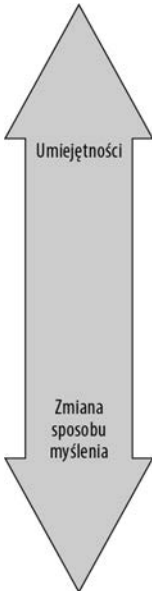
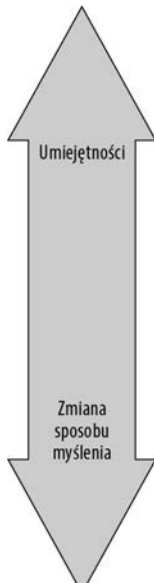
	Najważniejsze kompetencje	Typowe błędy
	Kierownik Zna podstawy zarządzania wynikami: wyznaczanie celów, nadzór, informacje zwrotne, coaching. Zarządza indywidualnymi pracownikami i wspiera ich rozwój.	Zbyt mocno opiera się na wiedzy technicznej. Działa bardziej jak „superkolega” niż faktyczny przełożony.
	Menedżer kierowników Potrafi skutecznie wyznaczać cele. Deleguje odpowiedzialność menedżerską. Zarządza menedżerami, a nie bezpośrednio pracownikami operacyjnymi.	Zbyt mocno polega na wiedzy technicznej. Ma trudności ze skutecznym delegowaniem zadań.

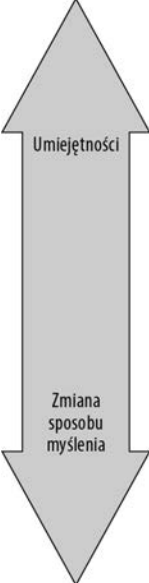
TABELA 1.2.

Kompetencje i błędy na poszczególnych szczeblach


	Najważniejsze kompetencje	Typowe błędy
Szef działu (zazwyczaj wiceprezes)	Zarządza działem jako częścią całej organizacji. Uczestniczy w tworzeniu i wdrażaniu strategii. Odpowiada za rozwój i dobór menedżerów.	Zbyttnio koncentruje się na swoim dziale, zamiast patrzeć szerzej na firmę. Skupia się nadmiernie na działaniach operacyjnych kosztem myślenia strategicznego.
Lider jednostki biznesowej	Zarządza wszystkimi funkcjami biznesowymi i podejmuje skuteczne decyzje wymagające kompromisów między nimi. Odpowiada za rachunek zysków i strat oraz, potencjalnie, bilans. Reprezentuje firmę na zewnątrz i jest głównym wzorem do naśladowania wewnątrz organizacji. Zarządza liderami działów i dba o ich rozwój.	Czasami nadmiernie angażuje się w dział, z którego się wywodzi. Nie wyznacza jasnego kierunku strategicznego. Nie podejmuje ani nie egzekwuje decyzji wymagających kompromisów pomiędzy obszarami funkcjonalnymi.

TABELA 1.2.

Kompetencje i błędy na poszczególnych szczeblach

	Najważniejsze kompetencje	Typowe błędy
	Lider grupy Zarządza portfelem różnych jednostek biznesowych. Równoważy alokację i wykorzystanie zasobów w różnych jednostkach biznesowych będących na odmiennych etapach rozwoju. Zarządza liderami jednostek biznesowych.	Zbyt mocno angażuje się w poszczególne jednostki biznesowe. Traci kontakt z tym, co dzieje się u klientów i na rynku.
	Dyrektor zarządzający Ustala wizję i wartości dla całej firmy. Współpracuje z radą nadzorczą. Kształtuje otoczenie zewnętrzne poprzez interakcje z rządem, mediami, organizacjami pozarządowymi i innymi kluczowymi interesariuszami. Bezpośrednio kieruje liderami grup.	Niewystarczająco koncentruje się na wizji i wartościach. Niedostatecznie wykorzystuje możliwości kształtowania konkurencyjnego otoczenia.

Istnieje również ukryty wymiar zmian kompetencyjnych, z którymi muszą się zmierzyć nowi liderzy, gdy wspinają się po szczeblach kariery, a którego Charan i jego współpracownicy nie zbadali. Mówiąc prościej, chodzi o przejście od nauki zarządzania do sztuki przywództwa.

Warto zauważyć, że umiejętności wymagane od menedżerów niższego szczebla często można sprowadzić do zasad i procedur. Podstawy skutecznego zarządzania są dobrze znane od dziesięcioleci i świetnie nadają się do klasycznych programów szkoleniowych. Jednak wraz z awansem w strukturze organizacyjnej wymagania stają się mniej oczywiste i obejmują takie zdolności jak rozpoznawanie wzorców, podejmowanie szybkich i trafnych decyzji, a także kompetencje miękkie — w tym inteligencję emocjonalną i polityczną. Z tej perspektywy awanse na wyższe stanowiska stają się mniej kwestią zdobywania konkretnych umiejętności, a bardziej zmianą sposobu myślenia — na przykład bardziej strategicznego podejścia do problemów biznesowych i zrozumienia, jak kształtować konkurencyjne i polityczne środowisko, w którym działa organizacja.

W ramach badań przeprowadziłem ankietę wśród liderów biorących udział w programach zarządzania ogólnego w czołowych szkołach biznesu. Poprosiłem ich o wskazanie najtrudniejszych zmian zawodowych, jakich doświadczyli. Dwie najczęstsze odpowiedzi to „pierwszy awans na stanowisko menedżerskie” oraz „objęcie po raz pierwszy stanowiska lidera jednostki biznesowej”⁶. W kolejnej części przyjrzę się bliżej zmianom mentalnym wymagany przy takim awansie menedżerskim oraz temu, jak w kształtowaniu rozwoju przywództwa w organizacjach mogą pomóc modele kompetencyjne.

Jak zostać liderem jednostki biznesowej?

Na podstawie ponad siedemdziesięciu pięciu wywiadów z nowo mianowanymi liderami jednostek biznesowych, doświadczonymi menedżerami liniowymi odpowiedzialnymi za rozwój talentów następnej generacji oraz starszymi menedżerami HR opracowałem model kompetencyjny składający się z siedmiu podstawowych zmian (ang. *seven seismic shifts*⁷), które muszą wprowadzić liderzy działów funkcjonalnych, aby stać się skutecznymi liderami jednostek biznesowych. Oto one:

1. *Od specjalisty do generalisty.* Funkcje biznesowe w firmie to subkultury menedżerskie z własnymi zasadami i językiem. Dyrektorzy przechodzący na stanowiska liderów jednostek biznesowych muszą zatem ciężko pracować, aby zyskać „biegłość międzyfunkcyjną”. Osoba, która „wychowała się w marketingu”, oczywiście nie może stać się rodzimym użytkownikiem języka operacji czy badań i rozwoju, ale może osiągnąć biegłość dzięki zapoznaniu się z kluczowymi terminami, narzędziami i pojęciami stosowanymi przez różne działy, których pracę musi zintegrować z resztą jednostki. Nowy szef jednostki musi wiedzieć wystarczająco dużo, aby móc ocenić i zatrudnić odpowiednich ludzi do kierowania obszarami funkcjonalnymi, w których sam nie jest ekspertem. Na przykład Bert Vandervliet mimo bogatego doświadczenia w sprzedaży i marketingu oraz podstawowej znajomości produkcji musiał się jeszcze wiele nauczyć o badaniach i rozwoju, by móc działać skutecznie.
2. *Od analityka do integratora.* Głównym zadaniem liderów działów funkcjonalnych jest dbanie o rozwój swoich podwładnych i zarządzanie nimi w celu osiągnięcia głębokiej wiedzy analitycznej w stosunkowo wąskich, wyspecjalizowanych dziedzinach. Z kolei liderzy jednostek biznesowych zarządzają zespołami międzyfunkcjonalnymi i dążą do integracji zbiorowej wiedzy i wykorzystania jej do rozwiązywania istotnych problemów organizacyjnych. Jak można się domyślić, nowi liderzy jednostek biznesowych powinni przestawić się na zarządzanie zintegrowanym podejmowaniem decyzji i rozwiązywaniem problemów, a co jeszcze ważniejsze, powinni nauczyć się wypracowywania kompromisów. Liderzy jednostek biznesowych muszą także zarządzać w „szarych strefach”. Wymaga się od nich, aby przyjęli odpowiedzialność za kwestie, które nie należą ściśle do żadnej funkcji, ale są istotne dla firmy. Dla Berta Vandervlieta szczególnym wyzwaniem było nauczanie się dokonywania niezbędnych kompromisów między różnymi działami.

3. *Od taktyka do stratega.* W przeciwieństwie do dyrektorów obszarów funkcjonalnych liderzy jednostek biznesowych ustalają i komunikują strategiczny kierunek dla swoich organizacji. Dlatego muszą umieć zdefiniować i jasno przekazać w swojej jednostce misję i cele (co), kluczowe kompetencje (kto), strategię (jak) i wizję (dlaczego). Ponadto muszą umieć płynnie przełączać się między skupieniem się na taktyce (drzewa) a skupieniem się na strategii (las). Co najważniejsze, muszą nauczyć się *myśleć strategicznie*, przez co rozumieć rozwijanie umiejętności: (1) dostrzegania istotnych wzorców w złożonych, pełnych szumu środowiskach, (2) krystalizowania i komunikowania tych wzorców innym w organizacji w prosty, ale skuteczny sposób, (3) wykorzystywania tych spostrzeżeń do przewidywania i kształtowania reakcji innych kluczowych „graczy”, w tym klientów i konkurentów.
4. *Od budowniczego do architekta.* W miarę awansowania w hierarchii menedżerowie stają się coraz bardziej odpowiedzialni za tworzenie podstaw dla doskonałych wyników — kształtowanie kontekstu organizacyjnego, w którym mogą zachodzić przełomowe zmiany w biznesie. Aby być w tym skutecznym, liderzy jednostek biznesowych muszą rozumieć, gdzie i w jaki sposób wzajemnie na siebie oddziałują strategia, struktura, systemy, procesy i bazy umiejętności. Muszą też być ekspertami w zakresie zasad projektowania organizacji, usprawniania procesów biznesowych oraz rozwoju i zarządzania kompetencjami. Niewielu liderów o wysokim potencjale otrzymuje formalne szkolenie z teorii i praktyki rozwoju organizacyjnego, co sprawia, że nie są odpowiednio przygotowani do pełnienia roli architektów organizacji ani do bycia świadomymi odbiorcami pracy konsultantów ds. rozwoju organizacyjnego (więcej informacji na ten temat znajdziesz w rozdziale 6. „Wyzwania restrukturyzacji”).
5. *Od wojownika do dyplomaty.* Skuteczni liderzy jednostek biznesowych dostrzegają korzyści płynące z aktywnego kształtowania otoczenia zewnętrznego oraz zarządzania kluczowymi

relacjami z wpływowymi podmiotami zewnętrznymi, w tym rządami, organizacjami pozarządowymi, mediami i inwestorami. Identyfikują oni możliwości współpracy międzyfirmowej, nawiązują kontakty z konkurentami, aby wspólnie kształtować reguły gry. Z kolei menedżerowie działów funkcjonalnych zwykle bardziej koncentrują się na rozwijaniu i wykorzystywaniu wewnętrznych zdolności, aby skuteczniej konkurować (więcej informacji na ten temat znajdziesz w rozdziale 3. „Wyzwania dyplomacji korporacyjnej”).

6. *Od rozwiązyującego problemu do wyznaczającego kierunki.* Wielu liderów awansuje dzięki swoim umiejętnościom rozwiązywania problemów. Jednak gdy osiągają pozycję szefa jednostki biznesowej, muszą skupić się mniej na naprawianiu problemów, a bardziej na *rozpoznawaniu i zapobieganiu temu, co nazywam przewidywalnymi niespodziankami*⁸. Bycie „tropicielem problemów” oznacza identyfikowanie i priorytetyzowanie pojawiających się zagrożeń oraz komunikowanie ich w sposób, na który organizacja może zareagować. Reszta zadania polega na mobilizowaniu działań prewencyjnych i kierowaniu zmianami organizacyjnymi. Ostatecznie chodzi o stworzenie organizacji uczącej się, która skutecznie reaguje na zmiany w swoim otoczeniu i potrafi zaskakiwać konkurentów (więcej informacji na temat tego, jak to robić, znajdziesz w rozdziale 7. „Wyzwania związane z reorganizacją”).
7. *Od roli drugoplanowej do głównej.* Ludzie w biznesie patrzą na lidera jednostki biznesowej pod kątem poszukiwania wskazówek dotyczących „właściwych” zachowań i postaw oraz wizji i inspiracji. Na poziomie kierownika działu funkcjonalnego dopuszczalne jest bycie po prostu skutecznym i wydajnym menedżerem, można powiedzieć „pełniącym rolę”. Natomiast jeśli chodzi o liderów jednostek biznesowych, jest przeciwnie: są nieustannie „na scenie”, muszą spełniać wyższe standardy — być przykładami do naśladowania. Wpływ najwyższego kierownictwa na organizację jest głęboki i długofalowy — zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym sensie. Zachowania liderów

mają tendencję do przenoszenia się na ich bezpośrednich podwładnych, którzy z kolei przekazują je dalej w dół struktury organizacyjnej. Z czasem te wzorce przenikają wszystkie poziomy organizacji i zaczynają wpływać na sposób działania i podejmowania decyzji. W końcu stają się częścią kultury firmy. To właśnie one mają wpływ na to, kto zostaje zatrudniony, a kto awansuje. W rezultacie powstaje mechanizm sprzężenia zwrotnego, który może wspierać rozwój organizacji lub jej szkodzić.

Bert Vandervliet musiał podobnie jak większość nowo mianowanych liderów jednostek biznesowych zmierzyć się z koniecznością dokonania wszystkich siedmiu przełomowych zmian jednocześnie. Musiał pogłębić wiedzę na temat nieznanych wcześniej obszarów, skupić się bardziej na zintegrowanym rozwiązywaniu problemów, zacząć myśleć bardziej strategicznie, podjąć kluczowe decyzje dotyczące struktury organizacyjnej, prowadzić skuteczną dyplomację, zapobiegać przewidywalnym kryzysom i stać się najważniejszym wzorem do naśladowania w swojej jednostce. To właśnie sprawia, że pierwsze objęcie roli lidera jednostki biznesowej jest tak wymagające. Na szczęście Bert miał do dyspozycji istotne zasoby — zarówno osobiste, jak i dostępne w organizacji — które pomogły mu odnaleźć się w nowej roli.

Sprostanie osobistemu wyzwaniu adaptacyjnemu

Z każdym awansem stajesz na nowo przed powtarzającymi się wyzwaniami oraz koniecznością rozwijania kompetencji właściwych dla nowego szczebla. Razem tworzą one indywidualne wyzwania adaptacyjne, którym musisz sprostać, obejmując nową rolę. Jak wspomniano we wstępie, istnieje kilka działań, które mogą przyspieszyć proces przystosowania się do nowej funkcji menedżerskiej: rzetelna ocena własnych mocnych i słabych stron w kontekście aktualnych wymagań, konsekwentna praca nad obszarami, które nie przychodzą w sposób naturalny, zbudowanie zespołu o komplementarnych umiejętnościach oraz korzystanie z trafnych i przemyślanych porad.

Przebieg kariery Berta Vandervlieta sugeruje, że powinien on pogłębić swoją wiedzę w obszarze operacji oraz badań i rozwoju — nawet jeśli będzie to dla niego proces wymagający i niezbyt komfortowy. Powinien również potraktować poważnie radę kolegi z działu HR i rozważyć, czy jego skłonność do nadmiernej kontroli nad wiceprezesem ds. sprzedaży i marketingu nie wynika bardziej z osobistych obaw niż z rzeczywistych niedociągnięć podwładnego.

Kolejną kwestią jest znalezienie osoby, która mogłaby pomóc Bertowi w lepszym delegowaniu zadań. Biorąc pod uwagę, że powinien on skupić się bardziej na działaniach zewnętrznych oraz wykorzystać swoją głęboką wiedzę z zakresu marketingu i sprzedaży, sensownym rozwiązaniem może być nawiązanie współpracy z kimś, kto mógłby pełnić funkcję dyrektora operacyjnego firmy. Potencjalnymi kandydatami na to stanowisko mogliby być jego wiceprezesi ds. operacyjnych i finansowych.

Na koniec Bert musi zdać sobie sprawę, że sieć doradców, która dobrze sprawdzała się na wcześniejszych etapach kariery — gdy pełnił funkcję wiceprezesa i szefa działu funkcjonalnego — prawdopodobnie nie będzie już wystarczająca w nowej roli lidera jednostki biznesowej. Powinien aktywnie rozwijać relacje z bardziej doświadczonymi doradcami, którzy mogą pomóc mu zyskać szerszy wgląd w kluczowe obszary, gdzie ma braki, lepiej zrozumieć, czego wymaga zarządzanie całością biznesu, udzielić wsparcia w radzeniu sobie z wewnętrznymi i zewnętrznymi wyzwaniami o charakterze politycznym, a także przygotować go do kolejnych etapów kariery. Dlatego oprócz zajmowania się wszystkimi wyzwaniami, przed którymi stoi, powinien poświęcić czas na świadome przemyślenie i przebudowanie swojej sieci doradców i mentorów.

Przyspieszanie rozwoju

Co jeszcze poza wdrożeniem wspólnego podejścia i narzędzi do przyspieszania każdego przejścia na wyższe stanowisko (co szczegółowo omówię w zakończeniu „Projektowanie ogólnofirmowych systemów

przyspieszania awansów”) może zrobić Twoja firma, aby pomóc Ci po awansie? Po pierwsze powinna stworzyć i wykorzystywać *dobrze modele kompetencyjne* — definicje umiejętności wymaganych od liderów na różnych szczeblach — dostosowane do kolejnych etapów kariery menedżerskiej w firmie. Dobrze opracowane modele dadzą Ci jasne wskazówki, czego potrzebujesz, aby przejść na kolejny poziom.

Aby modele kompetencyjne były użyteczne, powinny być realistyczne, proste i możliwe do zastosowania w praktyce. Realizm jest kluczowy: menedżerom mówi się, że uzyskają awans, jeśli rozwiną kompetencje określone w modelu. Jeśli jednak pracownik zaufa systemowi, zainwestuje czas i rozwinie kompetencje, a pomimo to nie awansuje (na przykład dlatego, że o awansie w firmie w rzeczywistości decydują układy polityczne), taki model jedynie pogłębi cynizm. Dlatego firmy muszą starannie przemyśleć sposób wdrażania i wykorzystywania modeli kompetencyjnych.

Prostota jest kluczowa, aby modele kompetencyjne były rzeczywistości wdrażane. Jeśli lista umiejętności, wymagań czy cech liczy tysiąc i jeden elementów — lub jeśli są one zbyt skomplikowane bądź niejasne — aspirujący liderzy nie będą wiedzieli, na czym się skupić. Podobnie specjaliści ds. rozwoju talentów w firmie będą mieli trudności z ustaleniem, jak wykorzystać i wspierać taki model. Zamiast tego model powinien składać się ze zwartego i rozsądnego zestawu umiejętności, cech itp. Jeśli lista umiejętności na danym poziomie zawiera więcej niż dziesięć elementów, z pewnością jest z nią coś nie tak.

Na koniec pozostaje kwestia wdrażania. Model kompetencji jest mało wartościowy, jeśli nie można ocenić bazowego poziomu wydajności i przełożyć wyników na programy lub projekty, które pomogą jednostkom się doskonalić. Dlatego zanim wdrożysz jakikolwiek model kompetencji, upewnij się, że jest on wsparty solidnymi narzędziami oceny.

Przy porównywaniu wyników między firmami lub branżami należy jednak zachować ostrożność — takie systemy oceny nie uwzględniają różnic w strategiach, kulturach i systemach motywacyjnych poszczególnych przedsiębiorstw. Byłem świadkiem sytuacji, gdy wiodąca firma konsultingowa przeprowadziła ocenę kadry zarządzającej

wiodącej firmy z globalnej branży transportowej. Średni wynik w zakresie myślenia strategicznego wśród najwyższej kadry kierowniczej był znacznie niższy od międzybranżowego poziomu referencyjnego. Wynik ten — słusznie — wywołał oburzenie i podważył wiarygodność zarówno modelu kompetencyjnego, jak i całego procesu oceny. W analizie nie uwzględniono kluczowego czynnika, jakim była kultura organizacyjna firmy, która ze względu na specyfikę działalności kładła ogromny nacisk na realizację zadań i efektywność operacyjną.

Innym ważnym sposobem, w jaki firmy mogą wspierać udane przejścia na wyższe stanowiska, jest tworzenie ścieżek rozwoju zawodowego opartych na odpowiednich doświadczeniach. Umiejętnie zaprojektowane ścieżki kariery mogą znacząco przyspieszyć budowanie silnej kadry liderów w organizacji. Przykład BSC i kariery Berta Vandervlieta dobrze to ilustruje. Bert został poprowadzony przez szereg stanowisk, z których każde miało jasno określony cel i zapewniało cenne doświadczenia w czterech kluczowych obszarach rozwoju zawodowego:

1. Rozwój w kluczowej funkcji oraz zdobywanie doświadczenia w innych obszarach.
2. Zrozumienie zakresu działalności firmy.
3. Zadania w kraju i za granicą.
4. Zadania w jednostkach biznesowych i na poziomie korporacyjnym.

Warto zauważyć, że taki podział zadań miał sens ze względu na charakter działalności BSC — zróżnicowanej, globalnej i zdecentralizowanej. W innej firmie ten podział mógłby wyglądać zupełnie inaczej — w zależności od jej specyfiki.

BSC stosowało kilka podejść do projektowania ścieżek rozwoju swoich pracowników. Pierwszym z nich było wykorzystanie tzw. *kamieni milowych* — starannie zaplanowanej sekwencji zadań, z których każde stanowiło znaczące wyzwanie w jednym lub dwóch kluczowych obszarach rozwoju, ale nie było na tyle wymagające, by lider nie był mu w stanie sprostać. W ramach dobrze przemyślanej ścieżki

Bert przeszedł od stanowiska w zarządzaniu produktem do międzynarodowej roli w obszarze rozwoju biznesu (w której później zyskał także doświadczenie w produkcji), następnie objął wyższe stanowisko w sprzedaży i marketingu, po czym przeszedł do innego działu, a później do roli korporacyjnej w dziale HR.

Drugim podejściem jest wykorzystanie tzw. *placów zabaw* — powierzenie przyszłym menedżerom odpowiedzialności za wyodrębnione części biznesu (lub istotne projekty), które mają klarowną strukturę i skalę pozwalającą na pełne zrozumienie sytuacji oraz zdobyć doświadczenia w tym, jak wygląda prawidłowo funkcjonująca organizacja. Dział żywic syntetycznych, do którego dołączył Bert, był stosunkowo niewielki i znajdował się w stabilnej sytuacji, z silnym zespołem na miejscu. Wyobraźmy sobie, o ile trudniejsze byłoby to dla Berta, gdyby od razu został rzucony na głęboką wodę w znacznie większej jednostce, być może z wieloma liniami biznesowymi, lub gdyby natychmiast musiał stawić czoła sytuacji kryzysowej wymagającej gruntownej restrukturyzacji.

W przygotowaniach do objęcia roli lidera jednostki biznesowej mogłoby pomóc Bertowi jeszcze jedno zadanie: zarządzanie częścią biznesu z wyodrębnionymi wynikami finansowymi i odpowiedzialnością za kilka kluczowych funkcji. Pełnienie takiej roli pod nadzorem doświadczonego lidera jednostki — z możliwością zwracania się do niego po radę — pozwoliłoby mu lepiej zrozumieć wyzwania związane z zarządzaniem międzyfunkcyjnym. Stanowiłoby to zarówno krok w stronę większej samodzielności, jak i bezpieczne środowisko do nauki przez doświadczenie.

Ostatecznie Bert dobrze odnalazł się w swojej pierwszej roli lidera jednostki biznesowej. Trzy lata później objął stanowisko szefa działu odżywek, który charakteryzował się wysokim wzrostem. Dało mu to doświadczenie w branży farmaceutycznej, kolejnym kluczowym sektorze firmy. Ten etap kariery stał się solidną podstawą dla jego przyszłego awansu na poziom zarządu grupy.

Lista kontrolna awansu

Listy takie jak zamieszczona poniżej pojawiają się na końcu każdego rozdziału, aby pomóc Ci utrwalić najważniejsze wnioski i zastosować je w Twojej sytuacji zawodowej. Potraktuj poniższe pytania jako narzędzie do refleksji, diagnozy i zaplanowania skutecznego przejścia do nowej roli.

1. Co oznacza „promowanie siebie” w nowej roli? Jakie działania powinienś wzmocnić, nawet jeśli nie sprawiają Ci przyjemności lub nie czujesz się w nich w pełni pewnie? Z czego warto zrezygnować albo co ograniczyć?
2. Na którym z typowych wyzwań związanych z awansem powinienś się najbardziej skupić — zachowaniu równowagi między szerokością a głębokością wiedzy, głębszym delegowaniu zadań, zmianie sposobu wywierania wpływu, bardziej formalnej komunikacji czy przyzwyczajeniu się do większej widoczności?
3. Jakie konkretne kompetencje musisz rozwinąć, aby odnieść sukces na nowym poziomie?
4. Co może zrobić Twoja organizacja, aby pomóc Ci przyspieszyć Twój rozwój?
5. Co musisz zrobić, aby sprostać osobistemu wyzwaniu adaptacyjnemu? Czy powinienś pracować nad większą samoświadomością, a jeśli tak, to w jaki sposób? Czy musisz wykazać się konsekwencją w obszarach, które nie przychodzą Ci naturalnie? Czy warto uzupełnić zespół o osoby o komplementarnych kompetencjach? Czy Twoja sieć doradców wymaga zmiany lub nowego sposobu wykorzystania?

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Objęcie nowego stanowiska jest jednym z trudniejszych momentów w życiu zawodowym. Jeśli szybko osiągniesz pierwsze sukcesy i zbudujesz kluczowe relacje, masz szansę na zdobycie silnej pozycji. Z kolei potknięcia na tym wczesnym etapie mogą doprowadzić do pętli niekorzystnych sprzężeń zwrotnych. W efekcie możesz zyskać opinię osoby, która nie jest odpowiednia do tej pracy. Jeśli nie zareagujesz, naprawienie sytuacji może się okazać niemożliwe.

Ramy opisane w bestsellerowej książce *Pierwsze 90 dni* możesz stosować przy każdej zmianie roli. Jednak sposób ich wdrożenia zależy od tego, czy awansujesz, dołączasz do nowej organizacji, czy obejmujesz stanowisko w innym kraju. Te praktyczne szczegóły znajdziesz właśnie w tej książce: przeczytasz o najczęstszych rodzajach zmian, przed którymi stają liderzy, a także o typowych wyzwaniach związanych z każdą z nich. Omówione tu zasady sformułowano na bazie wieloletnich badań. Pozwolą Ci one sprostać wyzwaniom, z którymi spotyka się praktycznie każdy lider. Są to między innymi awans, zarządzanie dawnymi współpracownikami, wdrażanie się w nową firmę, międzynarodowa relokacja i zarządzanie firmą w kryzysie. Przekonasz się, że dzięki sprawdzonym modelom i narzędziom przedstawionym w książce odniesiesz sukces przy każdej kolejnej zmianie.

Dr Michael D. Watkins jest uznanym na świecie ekspertem w dziedzinie przyspieszania transformacji liderów i autorem międzynarodowego bestsellera *Pierwsze 90 dni*. Jego specjalnością jest coaching prezesów globalnych firm. Pełni także funkcję profesora w IMD Business School w Lozannie. Wcześniej wykładał w INSEAD, Harvard Business School i Kennedy School of Government na Uniwersytecie Harvarda.

”

Jeśli masz osiągnąć sukces na swoim nowym stanowisku, musisz dobrze rozpoznać otoczenie, zrozumieć swoją sytuację i przewidzieć konsekwencje podejmowanych przez Ciebie decyzji, a także określić konkretne metody działania.

— MICHAEL D. WATKINS, *Pierwsze 90 dni*

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

zobacz szczegóły na
ebookpoint

ISBN 978-83-289-2707-0



9 788328 927070

Cena: 59,00 zł