

LBRIS

We know
books

PRIMELE 90 DE ZILE

Strategii pentru liderii viitorului

MICHAEL D. WATKINS

Traducere din limba engleză de
George Arion Jr

ELITE

CUPRINS

Prefață la a zecea ediție aniversară 11

Introducere: primele 90 de zile 21

De ce etapele de tranziție sunt perioade critice. Cum pot noii lideri să-și asume mai eficient rolul de conducere. Cum construim competențe pentru tranziția în carieră. Cum evaluăm riscurile tranziției la asumarea unui rol nou.

1. Pregătiți-vă 43

De ce oamenii nu reușesc să se rupă mental de vechiul loc de muncă. Cum ne pregătim să preluăm conducerea într-un rol nou. Cum înțelegem provocările promovării și adaptării în noua organizație (onboarding). Cum evaluăm preferințele și vulnerabilitățile.

2. Accelerați-vă procesul de învățare 73

Învățarea ca proces de investiție. Cum planificăm învățarea. Cum ne dăm seama care sunt cele mai bune surse de informații. Cum folosim metode structurate pentru a ne accelera procesul de învățare.

3. Ajustați strategia la situație 101

Pericolele gândirii conform căreia există o singură cale considerată „cea mai bună”. Cum diagnosticăm situația pentru a crea strategia corectă. Modelul STARS al tipurilor de tranziție. Cum folosim modelul pentru a analiza portofoliile și a conduce schimbarea.

4. Negociați succesul 125

Cum construim o relație de lucru productivă cu noul șef. Cadrul celor cinci conversații. Cum definim așteptările. Cum cădem de acord asupra unui diagnostic al situației. Să ne dăm seama cum să lucrăm împreună. Cum negociem pentru resurse. Creați-vă planul de 90 de zile.

5. Să obținem victorii timpurii 157

Cum evităm capcane frecvente. Cum ne dăm seama care sunt prioritățile principale. Cum creăm o viziune captivantă. Cum ne construim credibilitatea personală. Cum îmbunătățim performanța organizațională. Schimbare planificată și apoi implementată versus învățarea colectivă.

6. Să realizăm alinierea 185

Rolul de lider ca arhitect al organizației. Cum identificăm sursa performanței slabe. Cum aliniem strategia, structura, sistemele, aptitudinile și cultura.

7. Construiți-vă echipa 215

Cum moștenim o echipă și o schimbăm. Cum gestionăm tensiunea dintre obiectivele pe termen scurt și cele pe termen lung. Cum gestionăm în paralel probleme de restructurare și arhitectură organizațională. Să stabilim noi procese de echipă.

8. Creați alianțe 255

Capcana gândirii conform căreia autoritatea este suficientă. Cum identificăm al cui sprijin este esențial. Cum detaliem rețele de influență și tipare de răspundere. Cum influențăm percepțiile asupra intereselor și alternativelor.

9. Gestionați-vă pe voi înșivă 281

Cum ajung liderii să fie prinși în cercuri vicioase. Cei trei piloni ai autoeficienței. Cum creăm și punem în aplicare discipline personale. Cum construim o rețea de consiliere.

10. Accelerați pe toată lumea 301

De ce foarte puține companii se concentrează asupra accelerării tranziției. Oportunitatea de a instituționaliza un cadru comun. Cum folosim cadrul pentru a accelera dezvoltarea echipei și a liderilor cu potențial ridicat, pentru a integra achizițiile și a consolida planul de succesiune.

Note 325

Despre autor 336

Introducere: primele 90 de zile

Președintele Statelor Unite are la dispoziție 100 de zile să arate ce poate; voi primiți 90. Lucrurile pe care le faceți în primele câteva luni într-un rol nou vor stabili în mare măsură dacă aveți succes sau eșuați.

Eșecul într-o sarcină nouă poate însemna sfârșitul unei cariere promițătoare. Dar realizarea unei tranziții de succes înseamnă mai mult decât să eviți eșecul. Când liderii deraiază, problemele lor pot fi întotdeauna urmărite în ciclurile vicioase dezvoltate în primele câteva luni în post. Iar pentru fiecare lider care eșuează de-a dreptul, există mulți alții care supraviețuiesc, dar nu-și ating întregul potențial. Drept urmare, pierd ocazia de a înainta în carieră și de a-și ajuta organizația să se dezvolte.

De ce sunt critice tranzițiile? Când am întrebat mai bine de o mie trei sute de lideri din domeniul resurselor umane, aproape 90% dintre ei au fost de acord că „tranzițiile în roluri noi sunt cele mai dificile perioade din viața profesională a liderilor”,¹ iar

aproape trei sferturi au fost de acord că „succesul sau eșecul în primele câteva luni este un indicator puternic al succesului sau eșecului general în postul respectiv“. Așadar, chiar dacă nu vă va compromite neapărat cariera, o tranziție slabă face succesul mult mai puțin probabil.

Vestea bună despre tranziții este că vă oferă ocazia să porniți de la zero și să faceți schimbările necesare în cadrul unei organizații. Însă, tranzițiile sunt și perioade de vulnerabilitate acută pentru că vă lipsesc relațiile de lucru stabilite și funcționale, precum și o înțelegere amănunțită a noului vostru rol. Faceți management sub lentila microscopului, fiind supuși unei examinări extrem de minuțioasă din partea celor din jur, în timp ce vă străduiți să vă dați seama cine sunteți și ce reprezentați în postura de lider. Opiniile cu privire la eficiența voastră încep să se formeze surprinzător de rapid și, odată formate, sunt foarte greu de schimbat. Dacă reușiți să construiți credibilitate și să repurtați victorii timpurii, inerția vă va propulsa, cel mai probabil, prin restul perioadei în care ocupați postul respectiv. Însă, dacă vă săpați singuri groapa încă de la început, de atunci încolo veți duce o luptă dificilă.

Cum construim competențe pentru tranziția în carieră

O carieră îndelungată la o singură companie (sau chiar două sau trei companii) devine tot mai mult o chestiune de domeniul trecutului. Liderii trăiesc multe tranziții, astfel că abilitatea de a tranziționa rapid și eficient într-un rol nou a devenit o aptitudi-

ne esențială. Într-un studiu pe 580 de lideri, efectuat la comun de Genesis Advisers, *Harvard Business Review* și International Institute of Management Development (denumit în cele ce urmează studiul Genesis/HBR/IMD), respondenții aveau în medie o experiență profesională de 18,2 ani.² Liderul tipic fusese promovat de 4,1 ori, trecuse la un alt domeniu (de exemplu, de la vânzări la marketing) de 1,8 ori, se angajase la o companie nouă de 3,5 ori, se transferase între departamentele aceleiași companii de 1,9 ori și se mutase din punct de vedere geografic de 2,2 ori. Asta înseamnă, în total, 13,5 tranziții majore per lider sau o tranziție la fiecare 1,3 ani. Așa cum veți afla mai târziu, unele tranziții au avut loc în paralel, însă implicațiile sunt limpezi: orice carieră de succes este o serie de sarcini îndeplinite cu succes și fiecare sarcină îndeplinită cu succes este lansată prin intermediul unei tranziții de succes.

Dincolo de aceste borne ușor de identificat, liderii vor trece și prin multe tranziții ascunse. Acestea au loc când apar schimbări substanțiale la nivelul rolului și responsabilității liderilor, însă fără schimbarea aferentă a titulaturii. Astfel de lucruri se petrec frecvent, fiind deseori rezultatul schimbărilor organizaționale generate de creșterea, restructurarea și achiziționările rapide. Tranzițiile ascunse pot fi deosebit de periculoase pentru că liderii nu le recunosc mereu sau nu le acordă atenția pe care o merită. Cea mai riscantă tranziție poate fi cea de care nu vă dați seama că se întâmplă.

Liderii sunt influențați și de tranzițiile multora din jurul lor. În fiecare an, cam un sfert dintre managerii unei companii care

apare în topul *Fortune 500* își schimbă locul de muncă.³ Iar fiecare tranziție a unui lider are un impact material asupra performanței a circa douăsprezece alte persoane – șefi, colegi, persoane cărora le răspunde direct și alți acționari.⁴ Așadar, chiar dacă nu sunteți implicați personal în tranziție, este foarte probabil ca tranzițiile altora să vă influențeze. Pentru a observa acest lucru, gândiți-vă la celelalte persoane din imediata voastră vecinătate care se află și ele în primele lor 90 de zile. Numărul vă va surprinde.

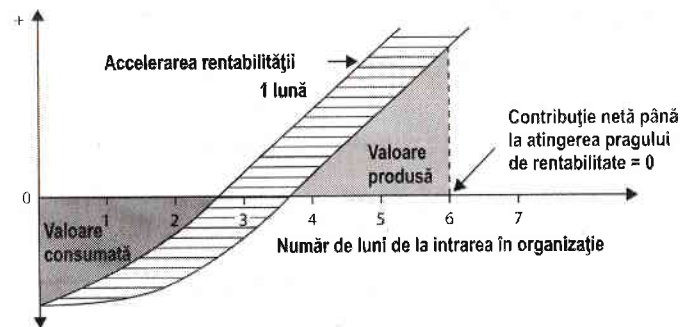
Problema este că, deși s-a scris și discutat mult despre cum putem fi lideri mai eficienți în general, foarte puține cercetări și lucrări se ocupă de modul în care putem accelera tranzițiile în leadership și carieră. Lumea trece în continuare prin aceste încercări din carieră, nefiind pregătită și neavând cunoștințe sau instrumente fiabile. Cartea de față este concepută să vă ofere exact aceste lucruri.

Atingerea pragului de rentabilitate (break-even)

Obiectivul vostru în orice tranziție este să ajungeți cât se poate de repede la *pragul de rentabilitate*. Acesta reprezintă punctul în care ați contribuit în cadrul noii organizații cu la fel de multă valoare câtă ați consumat. După cum se vede în figura I-1, noii lideri sunt, la început, consumatori net de valoare; pe măsură ce învață și încep să preia inițiative, ei încep să creeze valoare. De la pragul de rentabilitate încolo, ei contribuie cu valoare netă la organizație (cel puțin, aceasta este speranța).

FIG. I-1

Pragul de rentabilitate



Când mai bine de două sute de directori generali și președinți de companii au fost rugați să estimeze cât timp îi ia unui lider de nivel mijlociu care a fost promovat sau angajat din exterior să atingă pragul de rentabilitate, media răspunsurilor a ajuns la 6,2 luni.⁵ Bineînțeles, intervalul de atingere a pragului de rentabilitate poate varia foarte mult. Dacă ați primit pe mâini un dezastru – exemplul clasic de „platformă care arde” –, este posibil să creați valoare încă din clipa în care vă este anunțată numirea în post. Dacă ați fost angajați din exterior într-o organizație de mare succes, e probabil să dureze un an sau mai mult până să contribuiți cu valoare netă. Însă, chiar dacă intervalul variază (și voi explora în profunzime dificultățile diferitelor tipuri de tranziție), obiectivul este același: să ajungeți la pragul respectiv cât mai repede și mai eficient.

Cartea de față vă oferă un plan pentru a condensa dramatic perioada de care aveți nevoie ca să ajungeți la pragul de rentabilitate, indiferent de nivelul la care vă aflați în organizație. De

fapt, studii independente au demonstrat că puteți reduce perioada cu până la 40%, prin aplicarea riguroasă a principiilor descrise în carte.⁶

Cum evităm capcanele din timpul tranziției

Asemenea majorității liderilor, probabil ați învățat să faceți tranziții pe calea dificilă – ați încercat lucruri, ați făcut greșeli și în cele din urmă ați înfrânt. În cadrul procesului ați creat abordări care au funcționat pentru voi... cel puțin până acum. Însă, ce funcționează bine în unele situații nu e neapărat să funcționeze în altele și este posibil să nu vă dați seama de acest lucru decât când e prea târziu. De aceea, este esențial să respectați un cadru exhaustiv atunci când faceți tranziții, cadru care distilează experiența multor lideri care s-au confruntat cu multe situații diferite.

Să ne gândim, de exemplu, la următoarea listă de capcane frecvente, listă întocmită prin interviuri cu lideri experimentați și adăugită cu răspunsurile la întrebările din studiul Genesis/HBR/IMD. În timp ce parcurgeți lista, gândiți-vă la propria voastră experiență.

Vă limitați la ceea ce știți. Credeți că veți avea succes în noul rol, făcând aceleași lucruri pe care le făceați în vechiul rol, doar că mai bine. Nu vă dați seama că succesul din noul rol presupune să nu mai faceți unele lucruri și să îmbrățișați noi competențe.

Cădeți pradă „imperativului acțiunii”. Simțiți că este necesar să acționați și încercați prea din greu, prea devreme să vă puneți amprenta asupra organizației. Sunteți prea ocupați ca să învățați, luați decizii greșite și alimentați rezistența la inițiativele voastre.

Stabiliți așteptări nerealiste. Nu vă negociați mandatul și nu stabiliți obiective clare, realizabile. Poate că aveți o performanță bună, însă tot nu vă ridicați la așteptările șefului vostru și ale altor acționari.

Încercați să faceți prea multe. Vă rezeziți în toate direcțiile, lansând numeroase inițiative în speranța că unele dintre ele vor avea succes. Oamenii devin confuzi și nicio masă critică de resurse nu ajunge să fie concentrată asupra unor inițiative cheie.

Veniți cu „răspunsul perfect”. Veniți gata hotărâți sau trageți prea repede concluzii cu privire la „problemele clare” și „soluțiile perfecte”. Îndepărtați oamenii care v-ar putea ajuta să înțelegeți ce se petrece și ratați ocazia de a crea sprijin pentru soluții bune.

Vă concentrați să învățați ce nu este necesar. Petreceți prea mult timp, concentrându-vă să învățați partea tehnică a afacerii și nu vă aplecați suficient asupra dimensiunilor culturale și politice ale noului vostru rol.

Nu dobândiți informațiile culturale, relațiile și traseele de informații de care aveți nevoie dacă vreți să înțelegeți ce se petrece cu adevărat.

Neglijați relațiile pe orizontală. Petreceți prea mult timp concentrați asupra relațiilor pe verticală – în sus până la șef și în jos până la subalternii direcți – și nu vă aplecați deloc asupra colegilor și altor acționari. Nu înțelegeți cu adevărat de ce va fi nevoie pentru a avea succes și ratați ocazii timpurii de a construi alianțe care să vă susțină.

Ați căzut în trecut în vreuna dintre aceste capcane? I-ați văzut pe alții căzând? Acum gândiți-vă la noul vostru rol. Vă aflați în pericol să comiteți vreuna dintre greșeli? Pentru a evita să deraiati și pentru a atinge mai repede pragul de rentabilitate, nu uitați de ele când preluați noul rol.

Cum creăm inerție

Fiecare dintre aceste capcane își prinde victimele într-un *cerc vicios* (vezi figura I-2). De exemplu, neînvățând ce trebuie, așa cum trebuie, încă de la început, puteți lua decizii inițiale greșite care vă vor afecta credibilitatea. După aceea, pentru că oamenii nu se încred în judecata voastră, poate deveni încă mai dificil să învățați ceea ce este nevoie să știți. Consumați energie ca să

compensați pentru calculele greșite inițiale și sunteți prinși în spirala descendentă.

Însă obiectivul vostru este nu doar să evitați cercurile vicioase – trebuie să creați *cercuri virtuozose* care să vă ajute să căpătați inerție și să stabiliți o spirală ascendentă prin care să sporiți eficiența (vezi figura I-3).

Figura I-2

Cercul vicios al tranzițiilor

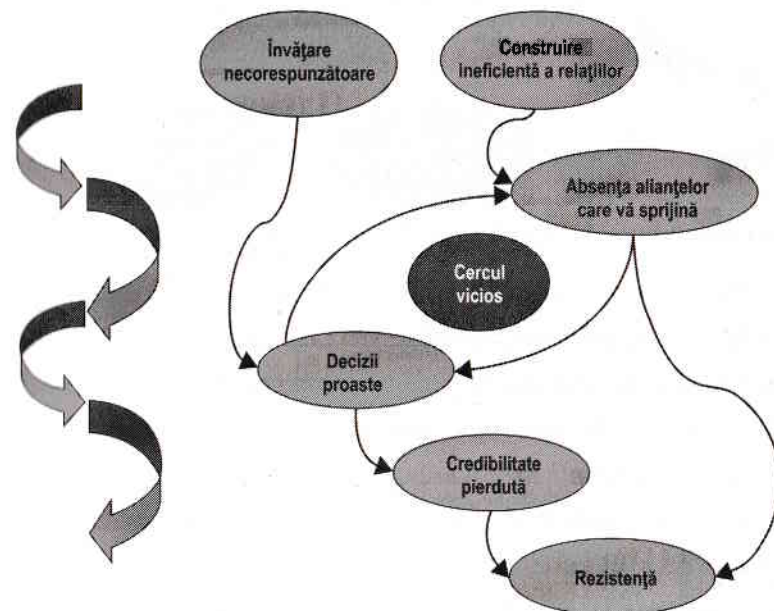
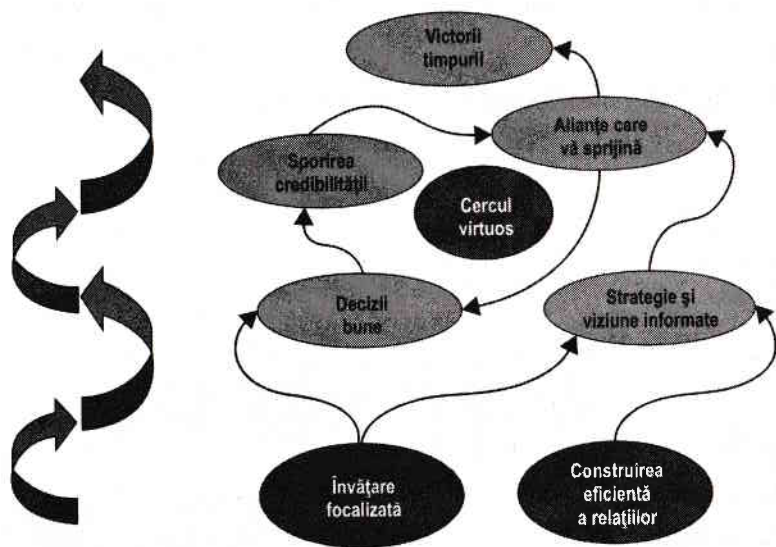


Figura 1-3

Cercul virtuos al tranzițiilor



De exemplu, deciziile inițiale bune, bazate pe un tip bun de învățare, vă sporesc credibilitatea personală. Pe măsură ce lumea ajunge să aibă încredere în judecata voastră, capacitatea voastră de a învăța accelerează și începeți să fiți echipați să luați hotărâri corecte în chestiuni mai dificile.

Obiectivul principal atunci când vă puneți la curent cu situațiile și preluați conducerea este să generați inerție, creând cercuri virtuozăse, și să evitați să vă lăsați prinși în cercurile vicioase care vă afectează credibilitatea. Când tragem linie, ledearshipul înseamnă influență și capacitatea de a folosi la maximum avantajele pe care le aveți la dispoziție. În definitiv, sunteți doar o singură persoană. Pentru a avea succes este nevoie să mobilizați

energia multor alora din organizație. Dacă faceți lucrurile corecte, atunci viziunea, cunoștințele și tenacitatea voastră vă pot propulsa și pot juca rol de catalizator. Dacă nu le faceți, puteți ajunge prinși în bucle de feedback negativ din care poate fi greu sau imposibil să scăpați.

Înțelegerea principiilor fundamentale

Cauzele esențiale ale tranzițiilor nereușite constau întotdeauna într-o interacțiune dăunătoare dintre noul rol, cu oportunitățile și capcanele sale, și individ, cu punctele lui forte și nevralgice. Eșecul nu este niciodată legat numai de lipsurile noului lider. Într-adevăr, toți liderii care au eșuat și pe care i-am studiat eu, avuseseră succese importante în trecut. De asemenea, eșecul nu este legat numai de o situație imposibil de câștigat, din care nici un lider cu capacități supraomenești nu ar fi reușit să iasă învingător. Situațiile de business cu care se confruntă liderii care dau greș nu sunt mai dificile decât cele în care alții au un succes fulminant. Eșecurile în tranziție se petrec din cauză că noii lideri fie înțeleg greșit rigorile esențiale ale situației, fie nu au capacitatea și flexibilitatea să se adapteze la ele.

Vestea bună este că există metode sistematice pe care le puteți folosi pentru a reduce probabilitatea de eșec și a atinge mai repede pragul de rentabilitate. Situațiile de business specifice cu care se confruntă liderii aflați în tranziție variază, însă anumite tipuri de situații de tranziție, cum ar fi companiile start-up sau aflate în reorganizare, au în comun anumite trăsături și rigori.