

**Michael
D. Watkins**

3

WYDANIE II
zaktualizowane
i rozszerzone

10

17

24

*Biblia adaptacji
i integracji
w nowej pracy.*
„The Economist”

31

**MIĘDZYNARODOWY
BESTSELLER**

PIERWSZE



DNI

SPRAWDZONE STRATEGIE

ułatwiające liderom wejście na najwyższe obroty szybciej i mądrzej

Tytuł oryginału: The First 90 Days, Updated and Expanded. Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter

Tłumaczenie: Arkadiusz Romanek na podstawie „Pierwsze 90 dni. Strategie zapewniające sukces każdemu liderowi” w tłumaczeniu Barbary Profaski i Moniki Szczęsny
Projekt okładki: ULABUKA

ISBN: 978-83-283-0614-1

Original work copyright © 2013 Michael D. Watkins
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

The First 90 Days®, Acceleration Coaching™, Rapid Rewire™, Transition Roadmap™, Transition Risk Assessment™, and Transition Heat Map™, are trademarks of Genesis Advisers.

Polish edition copyright © 2015 by Helion S.A.
All rights reserved.

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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION 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

<http://onepress.pl/user/opinie/pie90d>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

O autorze 9

Przedmowa do 2. wydania w dziesiątą rocznicę 11

Wprowadzenie: Pierwsze 90 dni 19

Dlaczego etap zmiany stanowiska ma tak duże znaczenie. Jak liderzy mogą sprawniej i skuteczniej przejmować odpowiedzialność za kierowanie zespołem. Budowanie kompetencji związanych z rotacją na stanowiskach. Ocena ryzyka etapu przejściowego na nowym stanowisku.

1. Przygotuj się! 39

Dlaczego ludzie nie radzą sobie z mentalną zmianą po objęciu nowego stanowiska. Przygotowanie do rozpoczęcia pracy w nowej roli. Poznanie wyzwań będących konsekwencją awansu i zatrudnienia w wyniku rekrutacji zewnętrznej. Ocena preferencji i słabości.

2. Przyspiesz proces zdobywania nowej wiedzy 67

Nauka jako proces inwestycyjny. Planowanie nauki. Rozpoznawanie najlepszych źródeł wiedzy. Wykorzystanie usystematyzowanych metod przyspieszania nauki.

3. Dopasowanie strategii do okoliczności 91

Niebezpieczeństwa związane z zastosowaniem metody „jedynie słusznego rozwiązania”. Ocena sytuacji w celu stworzenia właściwej strategii. Model STARS w kontekście rodzajów zmian na stanowiskach. Wykorzystanie modelu do analizy portfolio i kierowania zmianą.

4. Negocjowanie sukcesu 113

Budowanie produktywnych relacji z nowym szefem. Zasada pięciu rozmów. Definiowanie oczekiwań. Zgoda w kwestii oceny sytuacji. Osiągnięcie porozumienia w sprawie współpracy. Negocjowanie zasobów. Tworzenie planu 90 dni.

5. Zapewnij sobie pierwsze sukcesy 141

Unikanie typowych pułapek. Ustalanie najwyższych priorytetów. Tworzenie przekonującej wizji. Praca na rzecz wiarygodności osobistej. Pierwsze próby poprawy wydajności organizacyjnej. Planowanie zmiany versus kolektywna nauka.

6. Synchronizacja i integracja 169

Rola lidera jako architekta organizacyjnego. Identyfikowanie prawdziwych przyczyn słabej wydajności. Synchronizacja strategii, struktury, systemów, umiejętności i kultury.

7. Budowanie zespołu 197

Odziedziczenie zespołu i jego przebudowa. Łagodzenie konfliktu pomiędzy celami krótko- i długoterminowymi. Równoległe modyfikacje struktury organizacyjnej i reorganizacja zespołu. Wdrażanie nowych procesów.

8. Tworzenie koalicji 233

Błędy w koncepcji przewagi przez pozycję w hierarchii zawodowej podległości. Identyfikowanie źródeł kluczowego wsparcia. Mapowanie sieci wpływów i schematów zależności. Modyfikowanie wizji wspólnych interesów i ścieżek działań.

9. Jesteś swoim sterem... 257

Jak to się dzieje, że liderzy wchodzą czasami na mieliznę. Trzy filary samozarządzania. Tworzenie planu i narzucanie sobie samodyscypliny. Tworzenie sieci wsparcia i grup doradców.

10. Niech inni też skorzystają! 277

Dlaczego tak niewiele firm koncentruje się na przyspieszaniu adaptacji. Okazja do zinstytucjonalizowania wspólnego modelu. Wykorzystanie modelu do przyspieszania rozwoju zespołu, wspierania utalentowanych liderów, integrowania nowych nabytków w ramach organizacji i poprawienia planów rotacji na stanowiskach.

Przypisy końcowe 301

2

Przyspiesz proces zdobywania nowej wiedzy

CHRIS HADLEY stał na czele działu kontroli jakości w Dura Corporation, średniej wielkości firmie specjalizującej się w usługach informatycznych. Gdy jego szef postanowił któregoś dnia rozstać się z korporacją, aby jako wiceprezes ds. operacyjnych w Phoenix Systems podjąć próbę postawienia na nogi dewelopera oprogramowania, który borykał się z różnego rodzaju problemami, zaproponował Chrisowi miejsce w swoim nowym zespole w roli kierownika działu kontroli jakości i testowania. Chris skwapliwie przystał na tę propozycję.

Dura Corporation zbudowała sobie mocną pozycję na międzynarodowym rynku dostawców oprogramowania. Chris dołączył do firmy tuż po studiach inżynierskich i szybko awansował na stanowisko szefa działu kontroli jakości. Miał zatem odpowiednie kwalifikacje, ale podchodził do zmiany pracodawcy dość ostrożnie, ponieważ przyzwyczał się do pracy z najnowszymi technologiami oraz dobrze zmotywowanymi pracownikami. Przed podjęciem nowej pracy odwiedził siedzibę Phoenix Systems i przekonał się, że czeka go naprawdę duże wyzwanie. Był jednak zdeterminowany i liczył, że uda mu się wyprowadzić firmę z kłopotów — poza tym miał nadzieję na szybkie zmiany.

Wkrótce po objęciu stanowiska poinformował swoich nowych współpracowników, że jego zdaniem procesy wdrożone w Phoenix są po prostu anachroniczne. Nie krył, że uważa, iż model operacyjny trzeba odtworzyć od podstaw, tak żeby przypominał „ten stosowany w Dura Corporation”. Natychmiast sprowadził zewnętrznych konsultantów, a ci przygotowali druzgocący raport, w którym technologie testowania i systemy nazywano „antycznymi”, a kwalifikacje pracowników uznano za „niewystarczające”. Konsultanci zalecali gruntowną modyfikację procesów testowania produktu oraz dokonanie poważnych inwestycji w najnowsze technologie i szkolenia. Chris udostępnił wnioski z raportu swoim bezpośrednim podwładnym, zapowiadając szybkie wprowadzenie zmian, zaczynając od reorganizacji zespołów zajmujących się testowaniem produktów.

Minął miesiąc od wdrożenia nowej struktury zespołów, a efektywność pracy zaczęła spadać, co groziło opóźnieniem wprowadzenia na rynek jednego z kluczowych produktów firmy. Chris zebrał swój zespół i nakazał menedżerom, aby „natychmiast coś z tym zrobili”. Jednak problem nie zniknął, a morale pracowników w dziale operacyjnym zaczęło spadać na łeb na szyję.

Zaledwie po dwóch miesiącach na nowym stanowisku Chris musiał zebrać pierwszą burę od swojego szefa: „Zraziłeś już do siebie prawie wszystkich. Sprowadziłem cię tutaj, żebyś poprawił jakość pracy działu, a nie rozpieprzał go w drobny mak!”. Potem zasypał go gradem pytań: „Ile czasu poświęciłeś, żeby zrozumieć, jak pracuje dział? Czy wiedziałeś, że ci ludzie od wielu lat proszą o pieniądze na nowe inwestycje? Czy wiesz, czego dokonali, zanim tutaj przyszedłeś, z tymi zasobami, które mieli do swojej dyspozycji? Musisz przestać działać po omacku, a zacząć słuchać!”.

Wstrząśnięty Chris przeprowadził poważne rozmowy ze swoimi menedżerami, kierownikami i grupami pracowników. Dowiedział się wiele o kreatywności, jaką wykazali, radząc sobie mimo braku inwestycji. Wreszcie usłyszał szczerą opinię na temat tego, co takiego nie sprawdza się w zaproponowanych przez niego nowych strukturach. Następnie zwołał zebranie całej załogi i ogłosił, że na podsta-

wie opinii, które zebrał, zamierza poważnie zmodyfikować przedstawione przez niego wcześniej propozycje układu struktury. Obiecał wszystkim, że zanim zostaną wprowadzone jakiegokolwiek zmiany, zadbą o wdrożenie najnowszych technologii testowania oraz szkolenia.

Jaki błąd popełnił Chris? Podobnie jak wielu nowych liderów nie zdobył wystarczającej wiedzy o swojej nowej organizacji, w związku z czym już na początku podjął kilka niewłaściwych decyzji, które podważyły jego wiarygodność.

Pierwszym warunkiem zakończonej powodzeniem adaptacji w nowym otoczeniu biznesowym jest możliwie szybkie zdobycie jak największej wiedzy na temat nowej organizacji. Właściwe techniki zdobywania informacji pozwolą Ci zgromadzić dane, które mogą okazać się kluczowe podczas tworzenia planu działań na najbliższe 90 dni. Musisz zatem zdobyć jak największą wiedzę, a potem jak najszybciej przyswoić sobie wszystkie informacje. Sprawność i efektywność opanowywania tej wiedzy mają ogromne znaczenie w procesie skracania czasu adaptacji i podatności na ciosy. Prędzej zidentyfikujesz potencjalne, nieoczekiwane problemy, które mogą Ci uniemożliwić skuteczne działanie. Im szybciej przyswoisz sobie podstawową wiedzę, tym wcześniej zaczniesz podejmować dobre decyzje biznesowe.

Radzenie sobie z problemami podczas uczenia się

Kiedy nowy lider ponosi porażkę, prawie zawsze wynika to m.in. z braku umiejętności przyswajania nowej wiedzy. Zaraz po przejściu na nowe stanowisko masz wrażenie, że dławisz się od nadmiaru danych. Masz sporo pracy i nie wiesz, na czym się skupić. Nadmiar informacji może sprawić, że nie dostrzeżesz najważniejszych sygnałów. Być może za bardzo się skupiasz na technicznej stronie organizacji — produktach, klientach, technologiach i strategiach — nie przywiązując wagi do poznania kultury i polityki firmy.

Co gorsza, okazuje się, że zaskakująco niewielu menedżerów uczy się systematycznej analizy funkcjonowania organizacji. Ci, którzy mają tę umiejętność, niezmiennie rekrutują się spośród profesjonalistów gospodarowania zasobami ludzkimi albo starszych konsultantów ds. zarządzania.

Kolejnym problemem jest brak planu uczenia się. *Zaplanowanie procesu uczenia się* oznacza wcześniejsze ustalenie, jak brzmią najważniejsze pytania i najlepsze odpowiedzi. Niewielu nowych liderów poświęca swój czas, żeby się dobrze zastanowić nad priorytetami procesu uczenia się. Jeszcze mniej tworzy konkretny plan uczenia się w ramach przygotowań do objęcia nowego stanowiska.

W wielu przypadkach daje się zaobserwować „niezdolność do uczenia się” — to paraliżująca wewnętrzna blokada uniemożliwiająca opanowywanie nowej wiedzy. Przykładem może być niepodjęcie przez Chrisa choćby prób zrozumienia historii organizacji, w której się znalazł. Podstawowe pytanie, które każdy nowy lider powinien zadać, brzmi: „Jak to się stało, że znajdujemy się tu, gdzie jesteśmy?”. Jeżeli tego nie zrobisz, bez świadomości tego, kto i dlaczego zdefiniował struktury lub procesy tak a nie inaczej, ryzykujesz zniszczenie tego, co funkcjonuje. Dzięki wiedzy na temat historii możesz podjąć świadomą decyzję o wprowadzeniu dobrze przemyślanych zmian. Albo uświadomisz sobie, że najlepszym rozwiązaniem jest zostawienie wszystkiego bez zmian.

Tematem powiązanim z problemem braku umiejętności uczenia się (o czym była mowa we wprowadzeniu) jest przymus działania. Podstawowym symptomem tego przymusu jest odczuwanie pilnej potrzeby podejmowania działań. Efektywni liderzy potrafią znaleźć równowagę pomiędzy działaniem (podejmowaniem działań na rzecz osiągnięcia jakiegoś celu) a „chłonięciem organizacji” (obserwacją otoczenia i wyciąganiem wniosków). Jednak jak przekonał się Chris Hadley, na etapie przejściowym w nowej pracy trudno jest po prostu „być”. A presja związana z koniecznością „działania” niemal zawsze wynika z wewnętrznych przekonań lidera, a nie z czynników zewnętrznych. Stanowi dowód braku pewności siebie i wynika z potrzeby udowodnienia swojej wartości. Pamiętaj: oka-

zanie szczerzej potrzeby uczenia się i zrozumienia mechaniki zastanych procesów przekłada się na wzrost wiarygodności Ciebie jako lidera oraz powiększenie Twoich wpływów.

Jeżeli zatem bywasz niespokojny lub zbyt zajęty, aby poświęcić czas na uczenie się, może właśnie cierpisz na przypadłość nazywaną *przymusem działania*. Nie wolno Ci tego ignorować, ponieważ często stan, w którym jesteśmy zbyt zajęci, żeby się uczyć, sprawia, że wpadamy w spiralę błędów, nieuchronnie zmierzając do porażki. Jeżeli nie zdobywasz wiedzy, postępując podobnie jak Chris, nie skupiasz się na tym, czego możesz się dowiedzieć o swojej nowej organizacji, łatwo będzie Ci podjąć niewłaściwe pierwsze decyzje, nadszarpnąć swoją wiarygodność, zrazić do siebie potencjalnych sojuszników, sprawić, że ludzie nie będą chętnie dzielić się z Tobą swoją wiedzą i ważnymi informacjami. W efekcie zaczniesz podejmować jeszcze gorsze decyzje biznesowe. To błędne koło, które może nieodwracalnie zniszczyć Twoją wiarygodność. Strzeż się! Możesz uznać, że okoliczności zmuszają Cię do podejmowania zdecydowanych działań — i czasami, o czym mówimy w następnym rozdziale, to właśnie *jest* dobre postępowanie — ale przez niedostatecznie przygotowanie ryzykujesz tym, że nie dostrzeżesz prawdziwych problemów.

Prawdopodobnie najbardziej destrukcyjną cechą przymusu działania jest fakt, że nowi liderzy (tacy jak Chris przechodzący do Phoenix Systems) czasami pojawiają się w firmie z gotową odpowiedzią. Wygląda na to, że od razu wiedzą wszystko na temat problemów organizacyjnych, z którymi borykają się ich nowi pracodawcy, i znają odpowiedzi na wszystkie pytania. Zdobywszy doświadczenie w organizacjach, w których wszystko „było robione jak trzeba”, nie zdają sobie sprawy, że to, co w jednej kulturze organizacyjnej działało znakomicie, w innej może się zupełnie nie sprawdzić. Chris przekonał się na własnej skórze, że gotowe odpowiedzi, choć kuszące, zwiększają ryzyko popełnienia poważnych błędów i mogą prowadzić do zrażenia do siebie innych ludzi. Menedżerowi z naszej historyjki wydawało się, że wystarczy wykorzystać wiedzę wyniesioną z Dura Corporation, aby rozwiązać problemy firmy Phoenix Systems.

Liderzy rozpoczynający swoje kariery w nowych organizacjach muszą zatem skoncentrować się na zdobywaniu wiedzy na temat nowego otoczenia i przystosowywania się do nowej kultury organizacyjnej. W przeciwnym razie ryzykują odrzucenie — odpowiednik odrzucenia organu podczas przeszczepu (jeśli uznamy, że nowy pracownik jest przeszczepianym organem). Nowi liderzy podejmują działania, które prowadzą do zaangażowania systemu immunologicznego organizacji, i stają się ofiarą ataków, niczym ciało obce. Nawet w sytuacjach takich jak restrukturyzacja, w których zostałeś przyjęty do firmy właśnie w konkretnym celu, aby wdrożyć określone rozwiązania, musisz poznać kulturę biznesową i organizację firmy, uwzględniając te zmienne w swoich planach.

Zarządzanie procesem uczenia się jak procesem inwestycyjnym

Jeżeli potraktujesz swoje wysiłki mające na celu jak najszybsze i jak najlepsze przystosowanie się do nowego otoczenia jak konkretną inwestycję — tj. uznając ograniczony czas i energię za zasoby, którymi należy gospodarować oszczędnie — zyski będą miały formę *wiedzy niezbędnej do podjęcia właściwych działań*. Ta wiedza pozwala wcześniej podejmować lepsze decyzje, a tym samym pomoże Ci szybciej osiągnąć punkt rentowności rozumiany w kategoriach momentu w czasie, w którym Twoja wartość dla organizacji przewyższa poniesione przez nią koszty. Bohater naszej historii podjąłby inne działania, gdyby wiedział, że: (1) najwyższe kierownictwo Phoenix Systems nigdy dotąd nie zdecydowało się na większe inwestycje, mimo usilnych starań menedżerów niższego szczebla; (2) mimo wszystkich ograniczeń dział operacyjny firmy osiągał znakomite wyniki w zakresie kontroli jakości i wydajności pracy; (3) pracownicy i ich przełożeni odczuwali uzasadnioną dumę ze swoich dokonań.

Aby móc liczyć na jak największy zwrot z inwestycji w naukę, musisz z masy dostępnych informacji sprawnie wyławiać dane najistot-

niejsze. Aby właściwie wykorzystać dostępne zasoby, trzeba, żebyś najpierw określił, *czego* powinieneś się nauczyć, żebyś mógł skupić się na najważniejszych kwestiach. Jak najwcześniej poświęć zatem trochę czasu na przygotowanie programu nauki; wracaj do niego od czasu do czasu, ulepszaj go i uzupełniaj. Wydajny proces uczenia się wymaga zidentyfikowania najlepszych źródeł informacji, a następnie znalezienia sposobu na zdobycie maksimum wiedzy przy jak najmniejszym nakładzie Twojego cennego czasu. Podejście Chrisa do procesu zdobywania wiedzy nie miało nic wspólnego ani z efektywnością, ani z wydajnością.

Określenie zakresu programu nauki

Co Chris mógłby zrobić inaczej, gdyby dostał drugą szansę i mógłby zacząć jeszcze raz? Opracowałby systematyczny plan nauki — proces zbierania i przetwarzania informacji, analizy, formułowania hipotez i weryfikowania założeń.

Punktem wyjścia jest przygotowanie programu nauki, który najlepiej jest opracować jeszcze, zanim formalnie staniesz się częścią jakiejś organizacji. Taki plan pozwoli jasno zdefiniować Twoje priorytety. Jakiej wiedzy potrzebujesz najbardziej? Na plan składa się zestaw pytań, które wskazują, w którym kierunku powinny iść Twoje dociekania, albo zawiera hipotezy, których poprawność chcesz udowodnić (lub ma oba te elementy). Oczywiście proces uczenia się w okresie przejściowym w nowej firmie ma charakter powtarzalny. Na początku plan będzie zawierał głównie pytania, ale wraz z poszerzaniem wiedzy zaczniesz stawiać hipotezy na temat tego, co się dzieje i dlaczego. I coraz bardziej ten proces będzie zmierzał w kierunku tworzenia konkretnych hipotez i ich weryfikacji.

Jak przygotować wstępną listę pytań? Zacznij od pytań dotyczących przeszłości, pytań o teraźniejszość i o przyszłość (patrz: ramki „Pytania o przeszłość”, „Pytania o teraźniejszość” i „Pytania o przyszłość”). Dlaczego niektóre rzeczy robi się akurat tak a nie inaczej?

Czy powody, dla których coś zostało wprowadzone (np. jako reakcja na zagrożenie ze strony konkurencji), są jeszcze dziś istotne? Czy warunki zmieniają się w takim stopniu, żeby w przyszłości postąpić inaczej? Na kolejnych stronach znajdziesz przykładowe pytania w każdej z tych trzech kategorii.

Pytania o przeszłość

Wyniki

- Jakie wyniki organizacja uzyskiwała w przeszłości? Co myślą pracownicy o tym, jak do tej pory radziła sobie firma?
- Jak ustalane były cele? Czy były niewystarczająco, czy nadmiernie ambitne?
- Czy stosowano jakieś zewnętrzne lub wewnętrzne mechanizmy pomiaru i analizy wyników?
- Jakie metody pomiaru stosowano w celu dokonania oceny? Jakie zachowania promowano, a do jakich zniechęcano?
- Co się działo, gdy cele nie zostały osiągnięte?

Przyczyny

- Jeżeli wyniki były dobre, to dzięki czemu?
- Jaki był względny udział w osiągnięciu tych wyników strategii organizacji, jej struktury, możliwości technicznych, jej kultury i polityki?
- Jeżeli wyniki były słabe, to dlaczego? Czy wynikało to przede wszystkim z kiepskiej organizacji firmy? Z jej struktury? Możliwości technicznych? Prowadzonej polityki?

Historia zmian

- Jakie wysiłki podejmowano, aby zmienić organizację? Jaki był ich efekt?
 - Kto odegrał istotną rolę w kształtowaniu organizacji?
-

Pytania dotyczące teraźniejszości

Wizja i strategia

- Jaka jest obecna wizja i strategia działania organizacji?
- Czy organizacja rzeczywiście realizuje założenia zdefiniowane w strategii? Jeżeli nie, to dlaczego? Jeśli tak, to czy ta strategia zaprowadzi firmę w pożądanym kierunku?

Ludzie

- Który pracownik ma potencjał i kto sobie nie radzi?
- Komu można ufać, a komu ufać nie należy?
- Kto ma wpływy i dlaczego?

Procesy

- Które procesy są kluczowe?
- Czy ich sprawność, niezawodność i terminowość są wystarczająco dobre? Jeśli nie, to dlaczego?

Niebezpieczeństwa

- Jakie pułapki mogą na Ciebie czyhać? Co może zdezorganizować Twoje plany?
- Jakich politycznych i kulturowych błędów nie wolno Ci popełnić?

Pierwsze zwycięstwa

- W którym obszarze (ludzie, relacje, procesy czy produkty) możesz szybko osiągnąć jakieś sukcesy?
-

Pytania dotyczące przyszłości

Wyzwania i szanse

- W których obszarach organizacja będzie musiała się zmierzyć z poważnymi wyzwaniami w nadchodzącym roku? Co można zrobić, aby się na nie przygotować?

- Jakie są najbardziej obiecujące, niewykorzystane jeszcze możliwości? Co musiałyby się wydarzyć, żeby móc je wykorzystać?

Bariery i zasoby

- Jakie najpoważniejsze bariery przeszkadzają we wprowadzeniu zmian? Czy są to bariery natury technicznej, politycznej czy kulturowej?
- Czy w organizacji dadzą się zauważyć jakieś elementy bliskie ideałowi lub czy znajdziesz jakieś doskonałe zasoby, które można wykorzystać?
- Jakie nowe zdolności należy rozwinąć lub nabyć?

Kultura

- Które elementy kultury organizacyjnej należy zachować?
- Które elementy należy zmienić?

Zastanawiając się nad odpowiedziami na te pytania, pomyśl o zagadnieniach natury technicznej, interpersonalnej, kulturowej i politycznej¹. Pytania związane z domeną techniczną mogą dotyczyć kwestii nieznanymi rynków, technologii, procesów i systemów. Te z kategorii zagadnień interpersonalnych mogą odnosić się do cech Twojego szefa, współpracowników oraz bezpośrednich podwładnych. Zagadnienia z domeny kulturowej mogą dotyczyć norm, wartości i oczekiwanych zachowań, które z całą pewnością różnią się od tych znanych Ci z organizacji, z której przychodzisz, nawet jeśli zmieniasz stanowisko w ramach tej samej firmy. W kontekście otoczenia politycznego musisz uświadomić sobie, jak wygląda *organizacja cienia* — nieformalna konstrukcja, na którą składają się procesy i sojusze znajdujące się w cieniu oficjalnych struktur, ale mające ogromny wpływ na to, co tak naprawdę dzieje się w firmie. Domena polityczna jest ważna, ale też niezmiernie trudno rozłożyć ją na czynniki pierwsze, ponieważ tych nieformalnych struktur nie widać gołym okiem, a ktoś niewtajemniczony, kto nie spędził dość czasu wewnątrz nich, od razu wpadnie w pułapkę, co może uniemożliwić stworzenie mu pewnego fundamentu wsparcia podczas procesu przejścia.

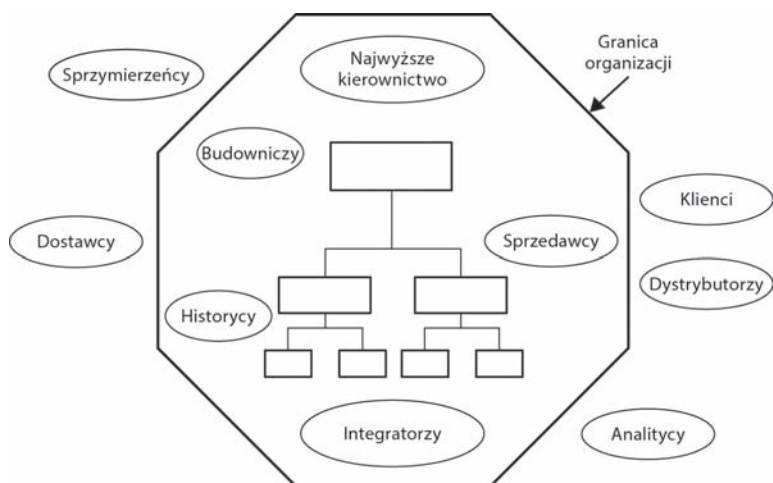
Identyfikacja najlepszych źródeł wiedzy

Wiedzę będziesz zdobywać, korzystając z różnych źródeł „twardych” danych, takich jak: raporty finansowe i operacyjne, plany strategiczne i funkcjonalne, badania ankietowe pracowników, wycinki prasowe czy raporty branżowe. Aby jednak podejmować właściwe decyzje, będziesz też potrzebował „miękkich” danych dotyczących strategii organizacji, możliwości technicznych, kultury i polityki. Jedynym sposobem ich zdobycia są rozmowy z ludźmi mającymi odpowiednią wiedzę w interesujących Cię dziedzinach.

Co może zapewnić najlepszy zwrot z inwestycji w Twój proces uczenia się? Zidentyfikowanie obiecujących źródeł wiedzy uczyni ten proces kompletnym i bardziej wydajnym. Pamiętaj, że musisz się zapoznać z opinią kluczowych osób zarówno w organizacji, jak i poza nią (patrz: rysunek 2.1). Rozmowy z osobami mającymi różne punkty widzenia wzbogacą Twoją ocenę sytuacji. Umożliwią Ci przekład między zewnętrznymi realiami a wewnętrzną percepcją, a także między osobami zajmującymi najważniejsze stanowiska w firmie a ludźmi mającymi bezpośredni kontakt z klientem.

Najcenniejszymi zewnętrznymi źródłami informacji prawdopodobnie będą:

- **Klienci.** Jak klienci postrzegają Twoją organizację? Jak wasi najlepsi klienci oceniają wasze produkty lub usługi? A obsługę klienta? Jeśli organizacja ma klientów zewnętrznych, to jak oceniają oni firmę w porównaniu z konkurencją?
- **Dostawcy.** Dostawcy mogą przekazać Ci swoje spostrzeżenia dotyczące organizacji, przyjmując w pewnym sensie rolę klientów. Możesz również poznać wady i zalety wewnętrznych systemów zarządzania procesami utrzymania jakości i zadowolenia klientów.
- **Dystrybutorzy.** Od dystrybutorów masz szansę uzyskać informacje dotyczące procesów logistycznych produktu, obsługi klienta oraz praktyk i ofert konkurencji. Możesz również poznać potencjał sieci dystrybucji.



RYSUNEK 2.1.

Źródła wiedzy

- **Niezależni analitycy.** Analitycy mogą przygotować dla Ciebie obiektywną ocenę strategii i potencjału Twojej firmy i jej konkurentów. Analitycy świetnie znają również wymagania rynku i ekonomiczną sytuację w branży.

Niezastąpione wewnętrzne źródła informacji:

- **Ludzie z działów badań i rozwoju oraz operacji.** To właśnie oni opracowują nowe produkty lub usługi, a potem mają duży wpływ na proces produkcji. Te osoby mogą pomóc Ci w poznaniu podstawowych procesów zachodzących w firmie oraz w wyjaśnieniu, w jaki sposób te procesy wpływają na kluczowych partnerów zewnętrznych. Ponadto dzięki nim dowiesz się, jak pozostałe komponenty organizacji pomagają wspierać lub niweczyć wysiłki tych znajdujących się na „pierwszej linii”.
- **Ludzie z działu sprzedaży i zakupów.** Ci ludzie — zarówno przedstawiciele działu obsługi klienta, jak i pracow-

nicy działu zakupów — kontaktują się bezpośrednio z klientami, dystrybutorami i dostawcami. Często to właśnie oni dysponują najświeższymi informacjami dotyczącymi trendów i nadchodzących zmian na rynku.

- **Pracownicy umysłowi.** Porozmawiaj z szefami i kluczowymi przedstawicielami działów finansów, prawnego i zasobów ludzkich. Ci ludzie mają specjalistyczną wiedzę na temat wewnętrznego działania organizacji.
- **Integratorzy.** Integratorzy to osoby koordynujące lub wspomagające interakcje międzywydziałowe, tacy jak: menedżerowie projektu, dyrektorzy fabryki czy menedżerowie produktu. Od nich możesz się dowiedzieć, jak wyglądają połączenia wewnątrz organizacji i jak zająbiają się kwalifikacje funkcjonalne. Mogą Ci pomóc odkryć prawdziwą hierarchię polityczną i pokazać, gdzie się rodzą wewnętrzne konflikty.
- **Naturalni historycy.** Zwróć baczną uwagę na opinie weteranów lub tzw. naturalnych historyków — ludzi, którzy są w organizacji od bardzo dawna i tym samym dysponują bogatą wiedzą na temat ostatnich lat funkcjonowania firmy. To właśnie dzięki nim możesz poznać „mitologię firmy” (najważniejsze informacje dotyczące powstania firmy, tego, przez co przeszła) oraz źródła jej kultury i polityki.

Jeśli jesteś nowo zatrudnionym pracownikiem organizacji, dużą część pracy możesz wykonać jeszcze przed rzeczywistym objęciem obowiązków, przyspieszając proces przystosowania się do nowych warunków. Możesz zacząć od kwestii oczywistych (nie tylko podczas samego procesu rekrutacyjnego), gromadząc i przetwarzając bogate zasoby danych dostępnych w internecie, włącznie z informacjami z „tła” i analiz organizacji, biografiami kluczowych postaci oraz informacjami dostępnymi na dostępnej publicznie stronie internetowej. Ponadto bardzo ciekawe wnioski można wyciągnąć z rozmów z aktualnymi lub byłymi pracownikami firmy i w ten sposób stworzyć sobie jakieś wyobrażenie o jej historii i kulturze.

Przyjęcie usystematyzowanych metod uczenia się

Gdy wiesz już mniej więcej, czego musisz się dowiedzieć i gdzie szukać informacji — w raportach, rozmowach z ludźmi mającymi dużą wiedzę, w źródłach elektronicznych — następnym krokiem jest określenie, jak powinien wyglądać proces nauki.

Wielu menedżerów ma skłonność do rzucania się na głęboką wodę i natychmiastowego organizowania spotkań z ludźmi. W ten sposób zdobyłbyś wiele miękkich danych, ale takie podejście nie jest zbyt efektywne. Dlaczego? Ponieważ na rozmowy przeznaczają się dużo czasu, a z powodu braku ustrukturyzowanej metodologii nie będziesz wiedzieć, jaką wagę przywiązywać do obserwacji różnych osób. Na Twoim osądzie mogą zaważyć opinie kilku pierwszych (lub ostatnich) rozmówców. A niektórzy ludzie mogą chcieć rozmawiać z Tobą wcześniej właśnie po to, aby na Ciebie wpłynąć.

Dlatego powinieneś rozważyć zastosowanie przemyślanej metodologii procesu nauki. Dla zilustrowania korzyści takiego podejścia wyobraź sobie, że planujesz spotkanie z bezpośrednimi podwładnymi, aby poznać ich opinie na temat bieżącej sytuacji firmy. Jak zorganizujesz spotkanie? Jeśli zbierzesz ich wszystkich razem, możesz popełnić błąd, ponieważ niektórzy pewnie nie będą zbyt chętnie ujawniać swoich poglądów na forum publicznym.

Alternatywą jest zorganizowanie sesji spotkań indywidualnych. Oczywiście takie rozwiązanie również ma swoje wady, gdyż trzeba będzie ustalić kolejność spotkań. Możesz się spodziewać, że ci, z którymi będziesz rozmawiać później, skontaktują się z tymi, z którymi spotkasz się wcześniej, żeby się dowiedzieć, jak przebiegają spotkania i co chcesz wiedzieć. W ten sposób nieświadomie wpłyniesz na zakres opinii, które do Ciebie dotrą. Ponadto musisz się liczyć z tym, że inni ludzie będą interpretować Twoje wypowiedzi w sposób niekoniecznie zgodny z Twoimi oczekiwaniami.

Założmy, że decydujesz się spotkać z każdym z Twoich podwładnych z osobna. Jaką ustalisz kolejność? Jaką możesz mieć pewność,

że pierwsze osoby nie będą miały zbyt dużego wpływu na Twoje osądy? W jednym z sugerowanych rozwiązań przekonuje się o konieczności organizowania wszystkich spotkań według tego samego scenariusza. Możesz zacząć od krótkich uwag o ogólnym charakterze na temat siebie samego i Twojego podejścia, po których nastąpią pytania dotyczące Twojego rozmówcy (wykształcenie, rodzina i zainteresowania), a następnie standardowy zestaw pytań związanych z opiniami na temat firmy. Takie działanie przynosi dobre rezultaty, ponieważ uzyskane odpowiedzi da się porównywać. Możesz je zestawić i przeanalizować, wyciągając konkretne wnioski dotyczące powtarzalnych i niepowtarzalnych zagadnień. Dzięki zastosowaniu się do tej wskazówki możesz również zorientować się, którzy pracownicy są bardziej otwarci, a którzy mają pewne problemy z mówieniem wprost tego, co myślą.

Analizując nową organizację, zacznij od indywidualnych spotkań z bezpośrednimi podwładnymi. (To przykład metody tzw. przekroju poziomego i rozmów z ludźmi będącymi na tym samym szczeblu przedsiębiorstwa, a pracującymi w różnych działach). Wszystkim zadaj te same pięć pytań:

1. Jakie największe wyzwania stoją (lub pojawią się w najbliższej przyszłości) przed organizacją?
2. Dlaczego organizacja stoi (lub stanie) przed takimi wyzwaniami?
3. Jakie są najbardziej obiecujące, niewykorzystane jeszcze szanse na rozwój organizacji?
4. Co musiałoby się wydarzyć, żeby organizacja mogła wykorzystać wspomniane okazje do rozwoju?
5. Na czym skupiłbyś/skupiłabyś swoją uwagę, gdybyśmy mogli zamienić się miejscami?

Te pięć pytań, uwaga poświęcona rozmówcom oraz szczegółowa analiza z pewnością pozwolą Ci wyciągnąć interesujące wnioski. Pomyśl, czego mógłby się dowiedzieć Chris, gdyby znał tę technikę.

Kiedy zadajesz wszystkim takie same pytania, jesteś w stanie zidentyfikować wspólne i rozbieżne poglądy i osądy, nie pozwalając, aby pierwsi rozmówcy, ci najgłośniejsi albo najbardziej przekonujący, mieli wpływ na Twój osąd. To, jak ludzie odpowiadają na zadane pytania, także powie Ci dużo o nowym zespole i jego polityce. Kto odpowiada wprost, a kto wymijająco? Kto zmienia temat? Kto bierze na siebie odpowiedzialność, a kto wskazuje palcem na innych? Kto potrafi spojrzeć na pewne kwestie szerzej, a kto wydaje się nie widzieć nic poza czubkiem swojego nosa?

Kiedy już przeanalizujesz wszystkie odpowiedzi, wyciągając jakieś wnioski, definiując pytania i osądy, zwołaj wszystkich bezpośrednich podwładnych, przedstaw im swoje wrażenia, zadaj nurtujące Cię pytania i zaproś do dyskusji. Dzięki temu poznasz charakter i dynamikę grupy, a jednocześnie pokażesz wszystkim, że szybko udało Ci się zidentyfikować kluczowe problemy.

Nie musisz ściśle przestrzegać reguł przedstawionej właśnie metody. Możesz np. wynająć zewnętrznego konsultanta do przeprowadzenia analizy stanu organizacji i przedstawienia wniosków całemu Twojemu zespołowi (patrz: ramka „Proces asymilacji nowych liderów”). Możesz też zaprosić moderatora z wewnątrz. Najważniejsze jest to, że nawet tak niepozorny plan działań, zwykle podstawowe założenia przewidujące ułożenie scenariusza rozmów i kolejności spotkań — spotkania indywidualne, przeprowadzenie analizy, a następnie spotkanie z całą grupą — mogą znacznie przyspieszyć przyswajanie informacji niezbędnych do działania w nowym otoczeniu. Oczywiście zadawane pytania powinny odpowiadać charakterowi grupy osób, z którymi się spotkasz. Jeżeli np. spotykasz się z pracownikami działu sprzedaży, możesz zapytać: co nasi klienci mogą otrzymać od naszych konkurentów, czego nie znajdują w naszej ofercie?

Proces asymilacji nowych liderów

Przykładem ustrukturyzowanej metody uczenia się jest proces asymilacji nowych liderów wymyślony i wdrożony po raz pierwszy w GE. W tym procesie ilekroć menedżer otrzymuje nową istotną funkcję, przydziela mu

się osobę wspomagającą wdrażanie zmian. Ta osoba najpierw rozmawia z nowym liderem, aby przedstawić mu podstawowe założenia procesu. Potem dochodzi do spotkania z bezpośrednimi podwładnymi nowego lidera, podczas którego to spotkania prosi się ich o odpowiedzi na różne pytania. Na przykład: co chcielibyście wiedzieć o nowym liderze? Co on powinien lub ona powinna dowiedzieć się o was? O sytuacji firmy? Ogólne wnioski są następnie przekazywane nowemu liderowi bez wskazywania autorów wypowiedzi. Proces kończy się spotkaniem nowego lidera z jego podwładnymi z udziałem osoby wspomagającej.

Innym przykładem ustrukturyzowanego planu nauki jest model SWOTⁱ, który wspomaga analizę organizacji. Tego typu systemy stają się skutecznymi narzędziami ułatwiającymi komunikację z kluczowymi interesariuszami — przełożonymi, menedżerami tego samego szczebla i bezpośrednimi podwładnymi, optymalizując proces dochodzenia do konsensusu w zakresie osądu sytuacji firmy. Inne metody ustrukturyzowane sprawdzają się w konkretnych okolicznościach. Niektóre z nich, opisane w tabeli 2.1, mogą zwiększyć wydajność procesu uczenia się, w zależności od zajmowanej przez Ciebie pozycji w hierarchii organizacji oraz typu biznesu. Skuteczni nowi liderzy wykorzystują kombinację metod, dopasowując strategię uczenia się do swojej sytuacji.

Tworzenie planu uczenia się

Twój *program* pozwala Ci zdefiniować, *czego* będziesz się uczyć. Za to *plan* zawiera informacje dotyczące konkretnych zajęć w ramach programu. Konwertuje cele na komplet działań — wskazując obiecujące źródła wiedzy z wykorzystaniem metod systemowych — dzięki czemu można przyspieszyć proces zdobywania istotnych informacji. Plan zajęć jest kluczową częścią planu 90-dniowego. W rzeczywistości, o czym będzie jeszcze mowa w dalszej części książki, musisz

ⁱ Od ang. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*, tj. mocne strony, słabości, okazje i zagrożenia — *przyp. tłum.*

TABELA 2.1.

Ustrukturyzowane metody uczenia się

Metoda	Zastosowanie	Dla kogo użyteczna
Badania atmosfery w organizacji i zadowolenia pracowników	Poznanie kultury i morale. Wiele organizacji przeprowadza regularnie tego typu badania, więc baza danych z wynikami może już istnieć. Jeżeli nie, zastanów się nad wprowadzeniem regularnych sesji badania opinii pracowników.	Użyteczna dla menedżerów wszystkich szczebli, jeżeli dostępna analiza dotyczy Twojej jednostki lub grupy. Użyteczność zależy od tego, jak bardzo dokładne są zebrane dane i analiza. Zakładamy również, że zastosowano rzetelną metodę badawczą, dane zbierano w sposób odpowiedzialny i starannie je przeanalizowano.
Ustrukturyzowane rozmowy z „wycinkami” organizacji lub działów	Zidentyfikowanie zbieżnych i rozbieżnych opinii na temat szans rozwoju i problemów firmy. Możesz rozmawiać z pracownikami tego samego szczebla różnych wydziałów (wycinek horyzontalny) albo schodzić w dół, poprzez poszczególne szczeble (wycinek pionowy). Niezależnie od tego, który wymiar wybierzesz, zadawaj wszystkim te same pytania i szukaj różnic i podobieństw w odpowiedziach.	Najbardziej użyteczny dla menedżerów kierujących grupami złożonymi z pracowników różnych działów. Może być użyteczny na niższych szczeblach, jeżeli wydział ma poważne problemy.
Grupy fokusowe	Sondowanie w poszukiwaniu problemów absorbujących kluczowe grupy pracownicze, takich jak kwestie morale wśród pracowników produkcji lub usługodawców. Zebranie grup osób pracujących wspólnie pozwoli Ci zobaczyć, jak się porozumiewają oraz kto przejmuje przywództwo. Wywołanie dyskusji przyczynia się do zdobycia głębszej wiedzy.	Najbardziej użyteczny dla menedżerów zarządzających dużymi grupami pracowników spełniających podobną funkcję, takich jak menedżerowie sprzedaży czy dyrektorzy fabryk. Może być przydatny menedżerom wyższych szczebli, liczących na to, aby szybko uzyskać wiedzę na temat opinii kluczowych grup pracowniczych.
Analiza kluczowych decyzji podejmowanych w przeszłości	Poznanie schematów podejmowania decyzji, źródeł siły i wpływów. Wybierz niedawną ważną decyzję i przeanalizuj, jak została podjęta. Kto wywierał wpływ na poszczególnych etapach? Porozmawiaj z zaangażowanymi w ten proces ludźmi, poznaj ich opinie i zwróć uwagę nie tylko na to, co mówią, ale i na to, czego nie mówią.	Najbardziej użyteczne dla dyrektorów oddziałów firmy lub menedżerów grup projektowych.

Metoda	Zastosowanie	Dla kogo użyteczna
Analiza procesu	<p>Zbadanie interakcji pomiędzy wydziałami i funkcjami oraz ocena wydajności procesu. Wybierz jeden ważny proces, np. dostawę produktów do Klientów lub dystrybutorów. Wyznacz grupę złożoną z osób pełniących różne funkcje, aby sporządziła mapę procesu oraz zidentyfikowała wąskie gardła i problemy.</p>	<p>Najbardziej użyteczne dla menedżerów jednostek lub grup, w których potrzebne jest zintegrowanie pracy specjalistów z różnych dziedzin.</p> <p>Menedżerom niższego szczebla może pomóc zrozumieć, jak ich grupy wpisują się w szersze procesy.</p>
<p>Wizyta „w okopach” i spotkania z osobami dysponującymi dużą wiedzą na temat sytuacji na rynku</p>	<p>Rozmowy z ludźmi, którzy mają informacje z pierwszej ręki i znają produkt od podszewki. Jeśli wybierzesz się do fabryki, będziesz mógł porozmawiać szczerze i otwarcie z pracownikami odpowiedzialnymi za produkcję. Spotkania z pracownikami działu produkcji i działu sprzedaży pomogą Ci ocenić możliwości techniczne. Na spotkaniach z klientami poznasz opinie użytkowników i dzięki tym opiniom być może uda Ci się zidentyfikować problemy i szanse.</p>	<p>Najbardziej użyteczne dla menedżerów jednostek biznesowych.</p>
<p>Projekty pilotazowe</p>	<p>Uzyskanie wiedzy o możliwościach technicznych, kulturze i polityce firmy. Chociaż ta wiedza nie jest podstawowym celem projektów pilotazowych, wiele możesz się nauczyć na podstawie tego, jak organizacja lub grupa zareaguje na Twoją inicjatywę.</p>	<p>Użyteczne dla menedżerów wszystkich szczebli. Rozmiar projektów, ich wpływ będzie się oczywiście zwiększał wraz ze wzrostem odpowiedzialności menedżera.</p>

mieć świadomość, że w ciągu najbliższych 30 dni po objęciu nowego stanowiska Twoim podstawowym celem powinno być opanowywanie nowej wiedzy.

Kluczowym elementem planu przyswajania nowej wiedzy jest cykliczny proces, w którym zbierasz informacje, analizujesz je i selekcjonujesz, tworzysz hipotezy i je weryfikujesz, pracując nad tym, aby posiadać jak największą wiedzę na temat swojej nowej organizacji. Oczywiście zakres poszukiwanych informacji może być różny w zależności od sytuacji, w której się znajdujesz. Możesz zacząć od uważnego przesiedlenia szablonu planu zamieszczonego poniżej (patrz: „Szablon planu nauki”). W rozdziale 3. zajmiemy się bardziej drobiazgową analizą typów zmian i wrócimy do tematu zagadnień, które musisz opanować, i do odpowiedniego czasu nauki.

Szablon planu nauki

Przed rozpoczęciem pracy dla organizacji

- Zapoznaj się ze wszystkimi dostępnymi materiałami traktującymi o strategii działań organizacji, jej strukturze, wynikach i powiązanych z nią postaciach.
- Poszukaj niezależnych analiz na temat wyników organizacji. Dowiedz się, jak oceniają firmę ludzie z zewnątrz, bezstronni eksperci. Jeżeli jesteś menedżerem niższego szczebla, porozmawiaj z ludźmi, którzy mają kontakt z Twoim nowym pracodawcą (np. z dostawcami czy klientami).
- Znajdź zewnętrznych obserwatorów, którzy dobrze znają organizację, takich jak: byli pracownicy, osoby, które niedawno odeszły na emerytury, ludzie, którzy robili interesy z Twoją nową firmą. Zadawaj im otwarte pytania o historię, politykę i kulturę organizacji. Jeśli to możliwe, porozmawiaj z Twoim poprzednikiem na zajmowanym stanowisku.
- Porozmawiaj ze swoim nowym szefem.
- Kiedy zaczniesz zdobywać wiedzę na temat swojej nowej organizacji, zapisz swoje pierwsze wrażenia, a potem zdefiniuj pierwsze hipotezy.

- Przygotuj wstępny zestaw pytań nadających kierunek dociekaniu, które przeprowadzisz, gdy rozpoczniesz pracę w organizacji.

Tuż po rozpoczęciu pracy

- Przejrzyj szczegółowy plan operacyjny, dane dotyczące wyników i pracowników.
- Spotkaj się z każdym z Twoich bezpośrednich podwładnych na rozmowę w cztery oczy i poproś o odpowiedzi na przygotowane wcześniej pytania. Poznasz zbieżne i rozbieżne opinie, dowiesz się, jakimi ludźmi są Twoi podwładni.
- Oceń, jak wygląda sprawność kluczowych „interfejsów” organizacji. Przekonasz się, jak ludzie ze sprzedaży, zakupów, przedstawiciele działu obsługi klienta i inni widzą współpracę organizacji z zewnętrznymi partnerami. Usłyszysz także o problemach, których inni nie widzą.
- Zbadaj całościową spójność wizji strategicznej (tj. od szczybla najwyższego do najniższego). Zapytaj ludzi na górze, jak według nich wygląda wizja i strategia firmy. Potem sprawdź, jak głęboko te koncepcje przeniknęły w dół hierarchii organizacyjnej. Dzięki temu zorientujesz się, w jaki sposób Twój poprzednik radził sobie z promowaniem wizji i strategii na niższych poziomach hierarchii organizacji.
- Sprawdź poziom świadomości wyzwań i szans rozwoju wśród pracowników. Zacznij od wypytania ludzi „na linii frontu” o ich opinie na temat perspektywicznych obszarów i wyzwań stojących przed firmą. Następnie przesuwaj się w górę hierarchii służbowej. Dowiesz się, jak dobrze menedżerowie na szczytach władzy radzą sobie z wyczuwaniem pulsu organizacji.
- Uaktualnij swoje pytania i hipotezy.
- Spotkaj się ze swoim przełożonym, aby porozmawiać na temat Twoich hipotez i odkryć.

Przed końcem pierwszego miesiąca

- Zbierz swój zespół, aby przekazać swoje pierwsze wnioski. Twoje oceny zostaną potwierdzone lub zakwestionowane, a Ty dowiesz się więcej o grupie i jej dynamice.

- Teraz przeanalizuj kluczowe „interfejsy” na styku organizacji z otoczeniem. Dowiesz się, jak osoby z zewnątrz (dostawcy, klienci, dystrybutorzy i in.) postrzegają Twoją organizację, jakie widzą jej słabe i mocne strony.
 - Dokonaj analizy kilku kluczowych procesów. Zorganizuj spotkanie z przedstawicielami najważniejszych grup, aby przygotować schemat wybranych procesów i poddać je analizie. Uzyskasz informacje dotyczące wydajności, jakości i niezawodności.
 - Spotkaj się z kluczowymi integratorami. Zapoznasz się z sytuacją na „interfejsach” obszarów funkcjonalnych. Jakie problemy dostrzegają (których nie wiedzieli inni)? Szukaj naturalnych historyków. Zasypią Cię informacjami na temat historii, kultury i polityki organizacji, są też Twoimi potencjalnymi sprzymierzeńcami, ponieważ mają duże wpływy w firmie.
 - Uaktualnij listę swoich pytań i hipotez.
 - Spotkaj się ze swoim przełożonym, aby ponownie porozmawiać o swoich hipotezach i odkryciach.
-

Uzyskiwanie pomocy

Odpowiedzialność za przyspieszenie procesu zdobywania nowej wiedzy spada na Twoje barki — jako lidera. Jednak dzięki pomocy innych ludzi proces uczenia się może stać się o wiele mniej bolesnym doświadczeniem. Twój przełożony, menedżerowie tego samego szczebla, a nawet Twoi podwładni mogą pomóc Ci w jak najszybszym zdobywaniu niezbędnej wiedzy. Jednak aby móc liczyć na ich pomoc, musisz jasno i otwarcie powiedzieć, czego od nich oczekujesz i co próbujesz zrobić. Przede wszystkim pamiętaj o tym, że musisz poprosić o pomoc, i nie udawaj, że masz nad wszystkim kontrolę i wiesz wszystko, mimo że dołączyłeś do zespołu zaledwie przed chwilą.

Uzyskanie wsparcia podczas procesu uczenia się nowej organizacji jest ważne zwłaszcza w scenariuszu, w którym mamy do czynienia z przejściem lidera z jednej do drugiej jednostki — niezależnie od tego, czy chodzi o przejście z zewnątrz, tj. z jednej firmy do

drugiej (zmiana pracodawcy), czy o przesunięciu z jednego działu do drugiego w ramach tej samej firmy. Jak już wspominałem, przejście w ramach struktur tej samej organizacji uważa się tylko o mniej więcej 1/3 (30%) łatwiejsze w porównaniu z dołączeniem do organizacji z zewnątrz. W każdym przypadku prawdopodobnie znajdziesz się w środowisku o odmiennej kulturze i w nowej roli będziesz Ci brakować kontaktów o charakterze politycznym. Jeśli Twój nowy pracodawca opracował efektywny system ułatwiający wdrażanie się nowych pracowników, ten system powinien być dla Ciebie pomocą w zakresie poznawania kultury firmy i przyspieszyć proces identyfikacji i nawiązania poprawnych relacji z kluczowymi interesariuszami. Jeśli tak się nie dzieje, poproś o pomoc w tej kwestii.

Podsumowanie

Twoje priorytety i strategie uczenia się niewątpliwie będą modyfikowane w miarę Twojego osvajania się z nowym środowiskiem. Gdy zaczniesz częściej rozmawiać ze swoim nowym przełożonym, dostrzegać obszary, w których łatwo można sięgnąć po pierwsze zwycięstwa lub stworzyć istotne koalicje, wówczas najważniejsze będzie dalsze poszerzanie swojej wiedzy. Dlatego od czasu do czasu wracaj do tego rozdziału, aby upewnić się, że bazujesz na poprawnym programie, i tworzyć nowe plany nauki.

LISTA KONTROLNA: PRZYSPIESZ ZDOBYWANIE NOWEJ WIEDZY

1. Czy jesteś skuteczny w zdobywaniu wiedzy dotyczącej swojej nowej organizacji? Czy padasz czasem ofiarą przymusu działania? Albo posiadania „gotowych odpowiedzi”? Jeżeli tak, jak możesz tego uniknąć?
2. Jak wygląda Twój program uczenia się? Przygotuj listę pierwszych zagadnień i pytań, bazując na swojej aktual-

nej wiedzy. Jeżeli zacząłeś już formułować hipotezy dotyczące pierwszych wątpliwości, jak one wyglądają i jak je zweryfikujesz?

3. Kto Twoim zdaniem udzieli Ci najbardziej kompleksowych, najbardziej treściwych odpowiedzi na Twoje pytania?
4. Jak możesz zwiększyć efektywność procesu uczenia się? Z jakich metod ustrukturyzowania procesu możesz skorzystać, aby uzyskać najlepsze wyniki przy ekonomicznym gospodarowaniu zasobami czasu i energii?
5. Z czyjego wsparcia możesz skorzystać, aby przyspieszyć proces uczenia się? Jak najlepiej je wykorzystać?
6. Zacznij przygotowywać własny plan nauki na podstawie odpowiedzi na pytania z tej listy kontrolnej.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA

 **Helion SA**

PRZYGOTUJ SIĘ NA PIERWSZE 90 DNI W NOWEJ ROLI!

Nie jest przesadą stwierdzenie, że wejście w nową rolę w środowisku zawodowym jest największym wyzwaniem dla każdego, szczególnie dla menedżera. Pierwsze miesiące urzędowania bywają naprawdę trudne, a konsekwencje błędów popełnionych w tym okresie mogą być poważne. Możesz ich jednak uniknąć, jeśli w porę poznasz sprawdzone strategie ułatwiające radzenie sobie z wyzwaniami etapu przejściowego. Znajdziesz je w książce Michaela D. Watkina.

Autor, uznany ekspert w dziedzinie samodoskonalenia, procesów zmian i przywództwa, doradzający menedżerom na wyższych stanowiskach kierowniczych w różnych typach organizacji, nie poprzestaje na samym opisie: przedstawia też rozwiązania problemów wynikających z rosnącej konkurencji na rynku pracy, omawia typowe pułapki na drodze lidera i wskazuje sposoby omijania potencjalnych raf. Każdy rozdział kończy lista pytań, które ułatwiają zapamiętanie najważniejszych elementów lekcji oraz zastosowanie proponowanych rozwiązań w praktyce.

ZOSTAŃ BEZBŁĘDNYM LIDEREM!

- Przygotuj się na zmianę!
- Przyspiesz proces zdobywania nowej wiedzy
- Dopasuj strategię do okoliczności
- Negocjuj sukces
- Zapewnij sobie pierwsze sukcesy
- Synchronizuj i integruj
- Buduj zespół i twórz koalicję
- Sam sobie jesteś sterem...
- Niech inni też skorzystają!

Michael D. Watkins — współtwórca Genesis Advisers, znakomitej firmy konsultingowej, specjalizującej się w doradztwie i projektowaniu procesów zmian na wyższych stanowiskach menedżerskich oraz przyspieszaniu adaptacji liderów. Organizuje kursy, szkolenia i warsztaty dla wielu firm z listy Fortune 500. Więcej informacji znajdziesz na stronie www.genesisadvisers.com.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 32885



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

onepress

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
- Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
- Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

cena 49,00 zł

ISBN 978-83-283-0614-1



9 788328 306141