

Rozwój zamiast kariery



Agnieszka Wolańska

jest prezesem zarządu firmy Will To Change Consulting Sp. z o.o. Od 2007 r. do czerwca 2014 r. odpowiadała za zasoby ludzkie w Netii. Ma ponad 20-letnie doświadczenie w obszarze HR w różnorodnych branżach.

Słowo kariera od zawsze budzi we mnie mieszane uczucia. Dla przeciętnego pracownika pojęcie „ścieżka kariery” wiąże się z oczekiwaniem, że firma wytyczy mu konkretną drogę awansu. W mojej pracy wielokrotnie spotykałam się z osobami, które oczekiwały precyzyjnej informacji o tym, jakie stanowisko obejmą za dwa lata.

Tymczasem kariera nie musi zawsze oznaczać awansu pionowego czy objęcia stanowiska kierowniczego. Kariera zawodowa to dla mnie w dużej mierze synonim słowa „rozwój”. Poprzez pracę zdobywamy wiedzę i doświadczenie, rozwijamy umiejętności. Wraz z rozwojem kompetencji pojawiają się szanse na awans. Jedni rozwijają kompetencje techniczne i zostają wspianymi ekspertami w swojej dziedzinie, inni, którzy dodatkowo posiadają silne umiejętności konceptualne i społeczne, stają się gotowi do awansu na stanowiska menedżerskie.

Jednak firmy nie zawsze dokonywały awansów na stanowiska kierownicze w sposób świadomy. W latach 90. bardzo często menedżerami zostawały osoby, które osiągały najlepsze wyniki na szczeblu specjalistycznym. Niestety, ci znakomici eksperci nie zawsze sprawdzali się na stanowiskach kierowniczych. Często dlatego, że byli rzucani na głęboką wodę i nie otrzymywali żadnego wsparcia od firmy i swoich przełożonych. Czasami dlatego, że pomimo wielu szkoleń, studiów podyplomowych czy MBA nie byli w stanie (lub nie chcieli) rozwijać swoich umiejętności menedżerskich i przywódczych.

Takie sytuacje zdarzają się również teraz. Co się dzieje, gdy po awansie okazuje się, że pracownik nie sprawdza się w nowej roli? Czasami kończy się degradacją, a czasami rozstaniem. Są też przypadki awansu na inne odpowiedzialne stanowisko, bo osoby, które podjęły błędną decyzję mają kłopot, żeby się do niej przyznać. Wśród takich „nieurodzonych menedżerów” na różnych szczeblach można spotkać osoby, które

męczą siebie i innych. Nie potrafią przyznać się do porażki. Nie potrafią zrezygnować z przynależnych wysokiemu stanowisku benefitów. Nie są gotowi na zmianę ścieżki kariery. Krążą między różnymi firmami, często o dobrych, rozpoznawalnych markach.

Dlaczego tak się dzieje? Przyczyny oczywiście mogą być różne. Często są to osoby bardzo sympatyczne, ujmujące w pierwszym kontakcie, elokwentne. Podczas rozmowy rekrutacyjnej operują książkowymi prawdami, z którymi nie można się zgodzić. W przypadku niższych stanowisk weryfikacja wydaje się łatwiejsza. Prowadzący wywiad ma większą odwagę drać. Czym wyższa pozycja, tym częściej wyniki rozmów są ogólnikowe. Firmy starają się zabezpieczyć przed błędną decyzją rozbudowanym procesem selekcyjnym. Jednak mimo stosowania różnego rodzaju testów błędy nadal się zdarzają. Wysokie IQ, dyplom renomowanej uczelni czy znana firma w CV nie gwarantują sukcesu. Umyka pracodawcom fakt, że zatrudniają „emocjonalnych ślepców”, a to niejednokrotnie staje się przyczyną problemów.

Jednak nadchodzi czas, w którym kompetencje menedżerów zostaną mocno zweryfikowane. Zmiany demograficzne silnie wpłyną na styl zarządzania i umiejętność dopasowania go do zmieniającej się rzeczywistości.

Młodzi, zdolni adepci szkół chcą pracować dla ludzi, którzy są w stanie dostrzec ich talent, umiejętnie go rozwijać, inspirować i motywować. Konieczne więc będzie poszerzenie wachlarza stylów przywódczych. Tym bardziej że w organizacjach coraz częściej wyzwaniem staje się umiejętność zarządzania różnorodnością pracowników.

Wśród najważniejszych wyzwań dla firm na najbliższych 10 lat często są wskazywane kwestie kultury organizacyjnej, zaangażowania oraz autentycznego przywództwa. Dla dobra organizacji i jej rozwoju menedżerowie z przypadku, nawet na tych najwyższych szczeblach, będą musieli odejść. ■