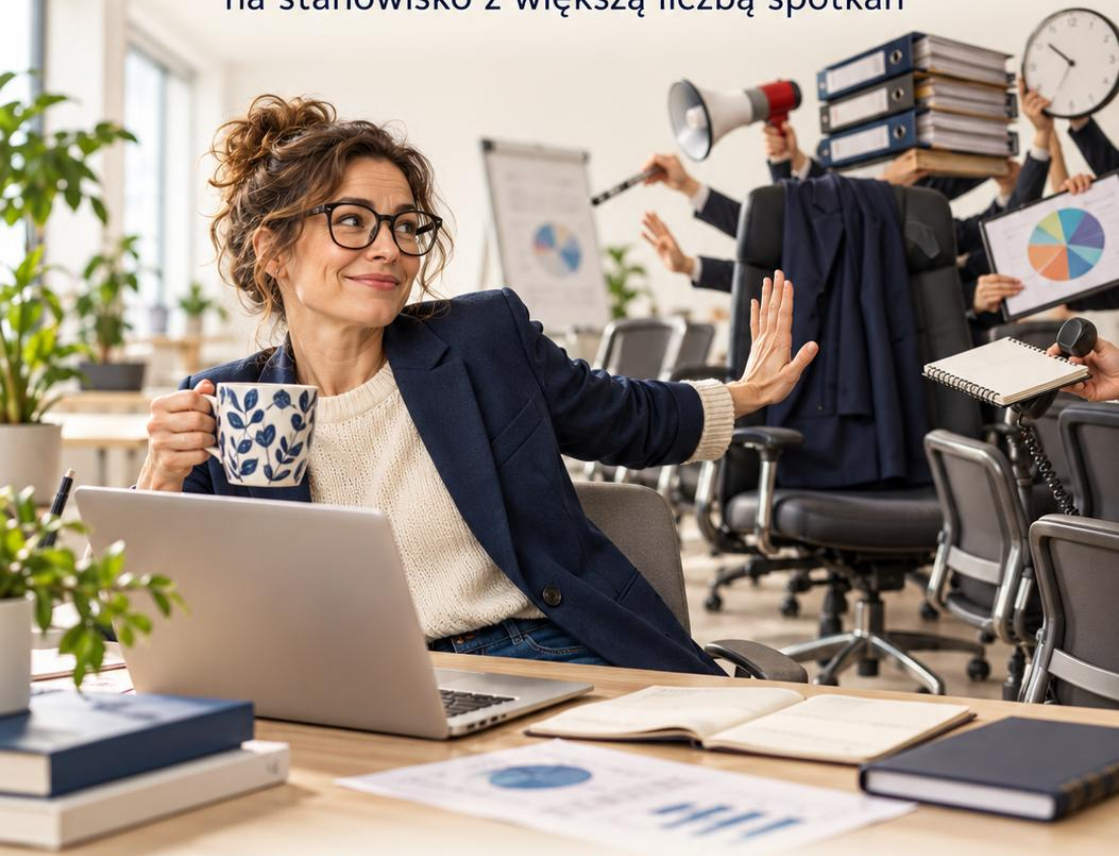
Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Nie Chcę Być Menedżerem, Żeby Zarabiać Więcej

Jak rozwijać karierę ekspercką, negocjować wartość i budować wpływ bez obowiązkowego awansu na stanowisko z większą liczbą spotkań



Mamy problem. Ale spokojnie.
Da się go rozwiązać i jeszcze będzie z czego się pośmiać.

Nie Chcę Być Menedżerem, Żeby Zarabiać Więcej

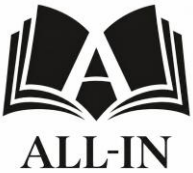
Jak rozwijać karierę ekspercką, negocjować wartość i budować wpływ bez obowiązkowego awansu na stanowisko z większą liczbą spotkań

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-805-1

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Awans, który zmienia ci zawód..... 11

Rozdział 2 - Dlaczego firma płaci za stanowisko, a nie zawsze za wartość? 21

Rozdział 3 - Pułapka pracownika, który zawsze daje z siebie więcej 31

Rozdział 4 - Drabina awansu, której brakuje szczebli.....41

Rozdział 5 - Masz rację, ale dlaczego nikt cię nie słucha?.....51

Rozdział 6 - Jesteś zbyt dobry, żeby pozwolili ci awansować.....61

Rozdział 7 - Dlaczego tak trudno powiedzieć: chcę zarabiać więcej? 72

Rozdział 8 - Nie buduj kariery w zamkniętym pokoju 81

Rozdział 9 - Zostań ekspertem od problemów, które naprawdę mają znaczenie 91

Rozdział 10 - Jak negocjować podwyżkę, nie prosząc o stanowisko kierownika?..... 101

Rozdział 11 - Jak stworzyć stanowisko eksperckie, którego jeszcze nie ma? 111

Rozdział 12 - Jak prowadzić zmiany, kiedy nikt ci nie podlega? 121

Rozdział 13 - Jak zamienić swoją wiedzę w usługę, za którą ktoś naprawdę zapłaci?..... 131

Rozdział 14 - Zmień firmę, nie zawód. Jak znaleźć pracodawcę, który potrzebuje eksperta?.....140

Rozdział 15 - Kiedy firma mówi „nie”, a ty nie możesz po prostu odejść 151

Rozdział 16 - Co zrobić, gdy rynek przestaje potrzebować tego, w czym jesteś najlepszy? 161

Rozdział 17 - Co zrobić, kiedy twój wielki ekspercki pomysł okazuje się porażką? 173

Rozdział 18 - Jak utrzymać rozwój kariery, nie zamieniając go w drugi etat? 183

Rozdział 19 - Kiedy sukces zaczyna przypominać pułapkę. Sygnały, których nie warto ignorować 194

Rozdział 20 - Twoja kariera, twoje zasady. Sukces bez obowiązkowego gabinetu kierownika 204

INTRO

Wyobraź sobie taką scenę. Siedzisz na rozmowie rocznej, podczas której przełożony chwali twoją wiedzę, samodzielność i wyniki. Słyszysz, że jesteś jednym z filarów zespołu, człowiekiem od najtrudniejszych tematów i osobą, bez której kilka ważnych projektów prawdopodobnie zakończyłoby się zbiorowym poszukiwaniem winnego. Atmosfera jest znakomita. Czujesz, że zaraz padnie konkretna propozycja finansowa. Przełożony pochyla się nad biurkiem, uśmiecha i mówi: „Myśleliśmy, żebyś w przyszłości objął stanowisko kierownicze". W tym momencie twoja radość wykonuje awaryjne lądowanie. Chciałeś większych pieniędzy za świetną pracę, a właśnie zaproponowano ci odpowiedzialność za urlopy, konflikty, rekrutacje i kalendarz wyglądający jak plansza do gry w statki po bardzo nieudanym ostrzale.

Odpowiadasz ostrożnie, że lubisz swoją specjalizację, chcesz rozwijać kompetencje i niekoniecznie marzysz o zarządzaniu ludźmi. Przełożony kiwa głową ze zrozumieniem, po czym wyjaśnia, że niestety właśnie tak wygląda ścieżka awansu. Możesz więc pozostać ekspertem i pogodzić się z ograniczonym wzrostem wynagrodzenia albo zostać menedżerem i otrzymać szansę na kolejny poziom finansowy. Wspaniały wybór. Mniej więcej taki, jak możliwość zamówienia ulubionej pizzy pod warunkiem, że od jutra będziesz zarządzać pizzerią. Nagle odkrywasz, że w wielu organizacjach sukces zawodowy mierzy się nie tylko tym, jak dobrze wykonujesz swoją pracę, lecz także liczbą osób, za których pracę można cię rozliczyć.

Jeśli rozpoznajesz ten mechanizm, ta książka jest dla ciebie. Być może jesteś specjalistą technicznym, analitykiem, projektantem, konsultantem, ekspertem procesowym albo osobą, której wiedza pozwala innym pracować skuteczniej. Masz doświadczenie, rozwiązujesz trudne problemy i coraz częściej dostajesz zadania, ponieważ wiadomo, że sobie poradzisz. Jednocześnie obserwujesz, jak osoby przechodzące na stanowiska kierownicze otrzymują wyższe wynagrodzenia, bardziej prestiżowe tytuły i dostęp do ważniejszych rozmów. Ty natomiast otrzymujesz kolejne podziękowanie oraz zadanie, którego nikt inny nie chce dotknąć bez rękawic ochronnych. Zaczynasz się zastanawiać, czy jedynym sposobem na finansowy rozwój jest porzucenie pracy, w której naprawdę jesteś dobry.

Problem nie polega na tym, że zarządzanie jest czymś złym. Dobry menedżer wykonuje wymagającą pracę, potrzebuje odrębnych kompetencji i potrafi stworzyć warunki, w których eksperci osiągają znacznie więcej. Problem pojawia się wtedy, gdy organizacja traktuje zarządzanie jako jedyną prawdziwą formę rozwoju zawodowego. W takim systemie znakomity specjalista może zostać przeciętnym kierownikiem tylko dlatego, że chce zarabiać odpowiednio do swojej wartości. Firma traci część jego specjalistycznego potencjału, a on zyskuje codzienne rozmowy o harmonogramach, ocenach pracowniczych i tym, kto znowu zapomniał zatwierdzić wniosek urlopowy. Wszyscy awansowali. Satysfakcja zawodowa najwyraźniej nie dostała zaproszenia.

Warto więc powiedzieć coś, co powinno być oczywiste, a jednak w wielu miejscach pracy wciąż brzmi podejrzanie: można mieć ambicję bez marzenia o zarządzaniu zespołem.

Można pragnąć większych zarobków, poważniejszych wyzwań, wpływu na decyzje i profesjonalnego uznania, nie chcąc jednocześnie prowadzić rozmów dyscyplinujących ani rozwiązywać sporów między współpracownikami. Rezygnacja ze ścieżki kierowniczej nie musi oznaczać rezygnacji z kariery. Oznacza natomiast konieczność bardziej świadomego budowania własnej pozycji, ponieważ wiele firm nie przygotowało dla ekspertów równie czytelnej drabiny awansu. Czasami trzeba pomóc organizacji zrozumieć, że wartość pracownika nie rośnie automatycznie wraz z liczbą jego podwładnych.

Tylko że sama fachowość nie wystarczy. To jedna z mniej przyjemnych prawd, z którymi musimy się zmierzyć. Możesz znać swój obszar lepiej niż ktokolwiek inny, regularnie ratować projekty i wykonywać zadania z imponującą precyzją, a mimo to pozostawać finansowo w miejscu. Organizacja może bowiem nie dostrzegać pełnego znaczenia twojej pracy albo traktować twoją niezawodność jako naturalny element wyposażenia biura. Podobnie jak ekspres do kawy: wszyscy korzystają, nikt nie zastanawia się nad wartością, dopóki urządzenie nie przestanie działać. Różnica polega na tym, że ekspresowi czasami zapewnia się przegląd techniczny, a ekspertowi mówi się, że powinien wykazać większą inicjatywę.

Dlatego w tej książce zajmiemy się różnicą między wykonywaniem wartościowej pracy a umiejętnością pokazania jej wartości. To nie jest zachęta do przypisywania sobie cudzych sukcesów, nieustannego chwalenia się ani przemienienia każdego spotkania w prezentację własnej genialności. Chodzi o zrozumienie, jakie problemy rozwiązujesz, jakie konsekwencje mają twoje decyzje i dlaczego firma powinna inwestować w twoje kompetencje.

Nauczysz się patrzeć na swoją pracę również oczami osób podejmujących decyzje finansowe. Dla ciebie sukcesem może być rozwiązanie wyjątkowo złożonego problemu. Dla organizacji ważniejsze okaże się to, że dzięki temu ograniczono koszty, zmniejszono ryzyko, przyspieszono proces albo umożliwiono realizację istotnego celu.

Porozmawiamy również o negocjowaniu wynagrodzenia bez konieczności wypowiadania magicznego zdania: „Chciałbym awansować na kierownika". Sama prośba o podwyżkę, nawet całkowicie uzasadniona, nie zawsze przekonuje osobę dysponującą budżetem. Potrzebujesz argumentów, realistycznej oceny swojej pozycji i umiejętności odróżniania obietnic od konkretnych ustaleń. Nie każda rozmowa zakończy się sukcesem. Czasami zabraknie środków, czasami decyzja będzie zależeć od kogoś innego, a czasami odkryjesz, że organizacja po prostu nie zamierza odpowiednio wynagradzać ekspertów. Wtedy potrzebna będzie uczciwa decyzja, czy pozostanie w firmie nadal służy twoim celom. Żadna technika negocjacyjna nie zamieni zamkniętego budżetu w otwarty bankomat.

Ważnym elementem rozwoju eksperckiego jest również wpływ, którego nie należy mylić z formalną władzą. Możesz oddziaływać na standardy, decyzje, projekty i sposób działania organizacji, nawet jeżeli nikt nie wpisuje cię w schemat organizacyjny jako przełożonego. Wymaga to jednak czegoś więcej niż posiadania racji. Trzeba umieć przekładać specjalistyczną wiedzę na język zrozumiały dla innych, budować zaufanie i proponować rozwiązania, które ludzie rzeczywiście chcą wdrażać. Najlepsza rekomendacja techniczna niewiele zmieni, jeśli jej odbiorcy zrozumieją wyłącznie, że są głupsi od autora. To dość kosztowny sposób udowadniania własnych kompetencji.

Nie będziemy też udawać, że każda organizacja potrafi stworzyć atrakcyjną ścieżkę ekspercką. Niektóre mają przejrzyste poziomy specjalizacji, stanowiska starszych ekspertów i wynagrodzenia porównywalne z menedżerskimi. Inne funkcjonują według zasady, że jeśli chcesz zarabiać więcej, musisz dostać ludzi do zarządzania, choćby wymagało to stworzenia zespołu zajmującego się przekazywaniem informacji między dwoma istniejącymi zespołami. Nauczysz się rozpoznawać te różnice i oceniać, gdzie rzeczywiście istnieją możliwości rozwoju. Czasami wystarczy inaczej przedstawić swój wkład. Czasami potrzebna będzie zmiana zakresu odpowiedzialności, specjalizacji albo pracodawcy. Najważniejsze, żeby decyzję poprzedzała analiza, a nie frustracja po kolejnym spotkaniu o spotkaniach.

Na początek wykonaj mały eksperyment. Przypomnij sobie trzy sytuacje z ostatnich miesięcy, w których twoja wiedza przyniosła konkretną korzyść. Nie zapisuj wyłącznie wykonanych obowiązków. Zastanów się, co dzięki tobie stało się łatwiejsze, szybsze, bezpieczniejsze lub bardziej opłacalne. Kto skorzystał z rezultatu? Co mogłoby się wydarzyć, gdyby zabrakło twojej interwencji? Jeśli nie potrafisz jeszcze odpowiedzieć, nie szkodzi. To pierwszy sygnał, że warto nauczyć się dostrzegać własny wpływ i przedstawiać go w sposób zrozumiały dla innych. Taka umiejętność przyda ci się niezależnie od tego, czy planujesz rozmowę o podwyżce, zmianę pracy, czy po prostu chcesz przestać być osobą, która zawsze pomaga, ale nigdy nie pojawia się w dyskusji o awansach.

Nie musisz wybierać między rozwojem kariery a pracą, którą lubisz. Nie musisz też udowadniać swoich ambicji poprzez przyjmowanie stanowiska, którego obowiązki budzą

w tobie mniej entuzjazmu niż obowiązkowe szkolenie z nowego systemu rozliczania delegacji. Możesz świadomie rozwijać kompetencje, budować pozycję i szukać lepszego wynagrodzenia, pozostając na ścieżce eksperckiej. Nie będzie to zawsze droga prosta ani dostępna w każdej firmie. Możesz jednak przestać traktować brak kierowniczego tytułu jako osobistą porażkę i zacząć podejmować decyzje oparte na własnych celach oraz rzeczywistej wartości pracy.

Bo awans powinien przybliżać cię do zawodowego życia, którego pragniesz. Jeśli jedyną nagrodą za bycie świetnym ekspertem ma być odebranie ci możliwości wykonywania eksperckiej pracy, warto przynajmniej sprawdzić, czy firma przypadkiem nie pomyliła nagrody z karą.

Rozdział 1 - Awans, który zmienia ci zawód

Marta była świetną specjalistką. Znała produkty, rozumiała klientów i potrafiła rozwiązywać problemy, przy których inni pracownicy otwierali instrukcję, wzdychali i zaczynali zastanawiać się nad zmianą branży. Kiedy pojawiała się trudna sytuacja, przełożony wiedział, do kogo zadzwonić. Nic więc dziwnego, że po kilku latach otrzymała propozycję awansu na kierownika zespołu. Wyższa pensja, nowy tytuł, większa odpowiedzialność. Wszystko wyglądało jak naturalne zwieńczenie jej dotychczasowej pracy. Trzy miesiące później Marta spędzała większość dnia na ustalaniu grafików, rozwiązywaniu konfliktów i prowadzeniu rozmów, podczas których tłumaczyła dorosłym ludziom, dlaczego warto odpowiadać na wiadomości służbowe. Produkty, które tak dobrze znała, oglądała głównie na prezentacjach przygotowanych przez innych. Formalnie zrobiła ogromny krok naprzód. Zawodowo zaczęła się zastanawiać, czy przypadkiem nie pomyliła schodów ruchomych z transporterem do zupełnie innego budynku.

Historia Marty jest fikcyjna, ale mechanizm, który pokazuje, występuje w wielu organizacjach. Przez lata uczysz się fachu, zdobywasz doświadczenie, rozwijasz umiejętności i osiągasz coraz lepsze wyniki. Firma nagradza cię propozycją stanowiska, na którym większość dotychczasowych kompetencji przestaje być podstawą codziennej pracy. Zamiast samodzielnie rozwiązywać skomplikowane zagadnienia, masz tworzyć warunki, w których inni będą mogli je rozwiązywać. Zamiast odpowiadać przede wszystkim za jakość własnych decyzji,

odpowiadasz także za efekty działań całego zespołu. To zasadnicza zmiana zawodowej roli, a nie zwykłe rozszerzenie zakresu obowiązków. Tymczasem język korporacyjny potrafi opisywać ją tak, jakby wystarczyło zamienić identyfikator, otrzymać większy monitor i automatycznie stać się lepszą wersją siebie.

Skąd w ogóle pomysł, że dobry ekspert powinien zostać menedżerem? Historycznie wiele firm organizowało kariery według stosunkowo prostej hierarchii. Na niższych poziomach wykonywało się pracę specjalistyczną, a na wyższych zarządzało osobami, które tę pracę wykonują. Większa odpowiedzialność kierownicza oznaczała dostęp do większego budżetu wynagrodzeń, szerszych uprawnień i wyższych stanowisk. Konstrukcja była przejrzysta, łatwa do narysowania i wygodna dla działu personalnego. Miała jednak poważną wadę: zakładała, że człowiek rozwija się zawodowo przede wszystkim wtedy, gdy przejmuje odpowiedzialność za coraz większą liczbę innych ludzi. W efekcie ekspert z dziesięcioletnim doświadczeniem mógł być traktowany jako pracownik na niższym szczeblu kariery niż świeżo awansowany kierownik, mimo że jego decyzje wpływały na znacznie większą część działalności firmy.

Warto zrozumieć, że kompetencje eksperckie i menedżerskie częściowo się uzupełniają, ale nie są tym samym. Świetny analityk potrafi odnaleźć zależność ukrytą w tysiącach danych. Świetny menedżer potrafi zorganizować pracę ludzi, którzy takie zależności odkrywają, a następnie zadbać o wykorzystanie wyników. Dobry inżynier rozwiązuje problemy techniczne, natomiast dobry kierownik zespołu inżynieryjnego zarządza priorytetami, usuwa przeszkody i rozwija kompetencje współpracowników. Oczywiście istnieją osoby, które

znakomicie radzą sobie w obu rolach. Nie oznacza to jednak, że każda osoba wybitna w jednej automatycznie sprawdzi się w drugiej. To trochę tak, jakby uznać, że najlepszy chirurg powinien zarządzać całym szpitalem, ponieważ wyjątkowo sprawnie posługuje się skalpelem. Być może byłby znakomitym dyrektorem. Być może jednak najbardziej potrzebowałby wtedy dobrego dyrektora, który pozwoliłby mu nadal operować.

Dwie kariery, dwa rodzaje odpowiedzialności

Największa różnica między ścieżkami zawodowymi ujawnia się w codzienności. Ekspert rozwija przede wszystkim głębię wiedzy, trafność osądu i zdolność rozwiązywania coraz trudniejszych problemów. Menedżer rozwija umiejętność osiągania wyników poprzez ludzi, organizację pracy i decyzje dotyczące zasobów. Ekspert może spędzić trzy godziny na analizowaniu jednego problemu i uznać ten czas za znakomicie wykorzystany. Menedżer w tym samym czasie może odbyć cztery rozmowy, usunąć dwa konflikty, zmienić priorytety projektu i przygotować informację dla zarządu. Obie osoby mogą wnieść ogromną wartość, choć z zewnątrz wygląda to zupełnie inaczej. Nie ma sensu ustalać, która z tych prac jest z definicji ważniejsza. Sens ma natomiast pytanie, która odpowiada twoim predyspozycjom i aspiracjom.

Wiele nieporozumień bierze się z mylenia ambicji z zainteresowaniem zarządzaniem. Kiedy mówisz, że nie chcesz być kierownikiem, ktoś może usłyszeć, że nie zależy ci na rozwoju. Tymczasem możesz pragnąć większej odpowiedzialności za wyniki, bardziej złożonych projektów, wpływu na strategię i znacznie wyższego wynagrodzenia. Nie musisz przy tym marzyć o prowadzeniu rozmów rekrutacyjnych, ustalaniu celów indywidualnych czy

rozstrzyganiu, czyj konflikt z kim rozpoczął się na integracji sprzed dwóch lat. Ambicja zawodowa ma wiele postaci. Dla jednej osoby oznacza budowanie organizacji i rozwijanie zespołów, dla innej stawanie się jednym z najlepszych specjalistów w określonej dziedzinie. Żadna z tych dróg nie jest mniej dojrzała. Po prostu prowadzą do innych rezultatów.

Istnieje jeszcze jedna pułapka. Eksperci często wykonują pewne zadania przywódcze, zanim otrzymają jakiekolwiek formalne stanowisko. Pomagają młodszym współpracownikom, koordynują projekty, proponują rozwiązania i prowadzą spotkania merytoryczne. Organizacja zauważa te zachowania i uznaje, że naturalnym kolejnym krokiem będzie zarządzanie zespołem. Tymczasem dzielenie się wiedzą nie oznacza automatycznie zainteresowania prowadzeniem ocen pracowniczych. Koordynowanie projektu nie musi oznaczać chęci ponoszenia stałej odpowiedzialności personalnej za jego uczestników. Możesz lubić rozwijanie kompetencji innych ludzi, a jednocześnie nie chcieć odpowiadać za ich wynagrodzenia, absencje i dyscyplinę. Warto rozdzielić te funkcje, zanim ktoś uzna twoją gotowość do pomocy za pisemną deklarację przyszłego kierownika.

Nie oznacza to oczywiście, że zarządzanie jest zajęciem nieprzyjemnym, które rozsądny człowiek powinien omijać szerokim łukiem. Dla wielu osób możliwość rozwijania zespołu, podejmowania decyzji organizacyjnych i budowania wspólnego sukcesu jest źródłem autentycznej satysfakcji. Problem zaczyna się wtedy, gdy podejmujesz taką rolę wyłącznie z powodów finansowych lub prestiżowych, bez uczciwego rozpoznania jej codziennej treści. Wyższe wynagrodzenie może uzasadniać przyjęcie

dodatkowych obowiązków, ale warto wiedzieć, za co konkretnie otrzymujesz pieniądze. Podwyżka wygląda inaczej, kiedy dostrzegasz również koszt związany z odpowiedzialnością, dostępnością, stresem oraz utratą czasu na pracę, która dotąd sprawiała ci przyjemność.

Co naprawdę chcesz robić przez większość dnia?

Zanim podejmiesz decyzję dotyczącą kariery, przyjrzyj się własnej pracy w sposób mniej romantyczny niż zwykle. Przez dwa tygodnie zapisuj najważniejsze rodzaje wykonywanych zadań, czas poświęcony na każde z nich oraz swoją reakcję po ich zakończeniu. Nie potrzebujesz rozbudowanego systemu pomiarowego. Wystarczy kilka zdań pod koniec dnia. Zwróć uwagę na czynności, które dają ci satysfakcję, wykorzystują twoje najlepsze kompetencje i pozostawiają poczucie sensu. Osobno zauważ te, które regularnie cię wyczerpują. Nie chodzi o wyeliminowanie wszystkich nieprzyjemnych obowiązków. Nawet wymarzona praca zawiera elementy, które człowiek wykonałby chętniej po dwutygodniowym urlopie na innej planecie. Chodzi o proporcje i rozpoznanie tego, czym faktycznie chcesz zajmować się przez kolejne lata.

Wyobraź sobie specjalistę odpowiedzialnego za doskonalenie procesów operacyjnych. Największą satysfakcję daje mu odnajdywanie przyczyn opóźnień, projektowanie usprawnień i sprawdzanie, czy wdrożone rozwiązania naprawdę działają. Lubi przedstawiać rekomendacje i prowadzić warsztaty. Jednocześnie po całym dniu rozmów o sprawach personalnych czuje się wyczerpany. Awans na kierownika nie musi być dla niego katastrofą, ale prawdopodobnie ograniczy czas przeznaczany na najbardziej satysfakcjonujące zadania. Rozsądniejszym kierunkiem może okazać się

odpowiedzialność za usprawnianie procesów w szerszej części organizacji, prowadzenie strategicznych projektów lub rola eksperta wspierającego kilka zespołów. Podobny zakres wpływu, inny zestaw codziennych obowiązków. Różnica może być ważniejsza niż nazwa stanowiska.

Przy tej analizie oddziel kompetencję od preferencji. Możesz znakomicie prowadzić prezentacje i jednocześnie nie chcieć spędzać połowy tygodnia na spotkaniach. Możesz potrafić rozwiązywać konflikty, nie pragnąc robić tego regularnie. Z drugiej strony niechęć do części obowiązków nie musi oznaczać, że droga menedżerska jest dla ciebie zamknięta. Niektórych umiejętności można się nauczyć, a niektóre obawy wynikają z braku doświadczenia. Zadaj więc sobie trzy pytania: czy potrafię wykonywać tę pracę, czy chcę nauczyć się jej wykonywania i czy odpowiada mi życie zawodowe, które się z nią wiąże? To trzy osobne kwestie. Firmy niestety często zadowalają się odpowiedzią na pierwszą, szczególnie gdy pilnie potrzebują obsadzić wakat.

Kiedy już lepiej rozumiesz swoje preferencje, zacznij oceniać propozycje zawodowe według ich rzeczywistej zawartości. Nie zatrzymuj się na nazwie stanowiska. Zapytaj, jakie decyzje będziesz podejmować, za jakie wyniki odpowiadać, ile czasu pochłoną spotkania, kto będzie oceniał efekty i jakie kompetencje rozwiniesz. Stanowisko o nazwie „lider" w jednej firmie może oznaczać strategiczną rolę ekspercką, a w innej kierownika z dodatkowymi obowiązkami i bez formalnego prawa do podejmowania decyzji personalnych. Z kolei stanowisko „starszy specjalista" może obejmować odpowiedzialność za rozwiązania wykorzystywane przez całą organizację. Nazwy bywają pomocne, ale potrafią również pełnić funkcję

eleganckiego opakowania dla obowiązków, których nikt dokładnie nie przeczytał.

Szczególnie ostrożnie podchodź do propozycji, w których zakres odpowiedzialności jest niejasny. Jeśli firma mówi o większym wpływie, poproś o przykłady decyzji, na które będziesz mieć wpływ. Jeśli zapowiada samodzielność, ustal, jakie uprawnienia będą ci rzeczywiście przysługiwać. Jeśli obiecuje rozwój, sprawdź, jakie umiejętności masz rozwijać i w jakim kierunku. To ważne także przy awansach eksperckich. Można bowiem otrzymać prestiżowo brzmiący tytuł, więcej zadań i dokładnie takie samo wynagrodzenie. Czasem organizacja nazywa to poszerzeniem kompetencji. Pracownik nazywa to dodatkowym etatem, który jakimś cudem zmieścił się w dotychczasowych godzinach pracy. W obu przypadkach warto ustalić warunki, zanim nowa rola stanie się codziennością.

Nie musisz przepraszać za własne ambicje

Jednym z trudniejszych elementów wyboru ścieżki eksperckiej jest presja otoczenia. Rodzina może pytać, dlaczego nie starasz się o stanowisko kierownicze. Znajomi z dumą opowiadają, ilu pracowników im podlega, a ktoś podczas spotkania branżowego próbuje ustalić twoją pozycję na podstawie długości nazwy stanowiska. Łatwo wtedy pomylić społeczne wyobrażenie sukcesu z własnym celem. Przez chwilę możesz nawet uznać, że skoro nie zarządzasz ludźmi, musisz wykazać się większą ambicją. Tyle że odpowiedzialność za ekspertową decyzję, która wpływa na milionowe wydatki albo bezpieczeństwo ważnego procesu, nie staje się mniejsza tylko dlatego, że nie zatwierdzasz nikomu urlopu.

Presja działa również w rozmowach z przełożonym. Kiedy słyszysz, że firma widzi w tobie potencjał menedżerski,

możesz obawiać się, że odmowa przekreśli przyszłe możliwości. Dlatego warto nauczyć się formułować swoje aspiracje pozytywnie. Zamiast mówić wyłącznie „nie chcę zarządzać ludźmi", wyjaśnij, jaką odpowiedzialność chcesz przejmować. Możesz powiedzieć: „Chcę rozwijać się w kierunku eksperta odpowiedzialnego za rozwiązania wykorzystywane przez kilka działów. Interesują mnie trudniejsze projekty, wpływ na standardy i wynagrodzenie odpowiadające większemu zakresowi odpowiedzialności". Taka wypowiedź nie gwarantuje propozycji awansu, ale daje przełożonemu konkretną podstawę do rozmowy. Odmowa jednej ścieżki przestaje wyglądać jak odmowa rozwoju w ogóle.

Czasami usłyszysz, że w twojej firmie taka droga nie istnieje. Nie przyjmuj od razu, że oznacza to koniec rozmowy, ale też nie udawaj, że każda organizacja stworzy nowe stanowisko na życzenie jednej osoby. Ustal, czy istnieją role eksperckie w innych jednostkach, możliwości prowadzenia projektów o większej skali albo mechanizmy wynagradzania szczególnych kompetencji bez zmiany na stanowisko kierownicze. Sprawdź, jakie ograniczenia są formalne, a jakie wynikają jedynie z przyzwyczajenia. Być może organizacja ma odpowiednie rozwiązania, lecz twój przełożony dotychczas z nich nie korzystał. Być może jednak system rzeczywiście premiuje przede wszystkim zarządzanie ludźmi. Wtedy otrzymujesz ważną informację o możliwościach rozwoju, zamiast przez kolejne lata czekać na nieokreślone „coś się pojawi".

Nie traktuj również własnych preferencji jako zobowiązania na całe życie. Możesz dzisiaj wybrać rozwój ekspercki, a za kilka lat zainteresować się zarządzaniem. Możesz też przejść na stanowisko kierownicze i po pewnym

czasie wrócić do pracy specjalistycznej. Rozwój kariery nie musi przypominać jednokierunkowej windy, w której każde naciśnięcie przycisku prowadzi tylko wyżej, a powrót na poprzednie piętro uruchamia alarm. Zmiana kierunku może być racjonalną decyzją wynikającą z doświadczenia, sytuacji życiowej lub zmiany priorytetów. Ważne, aby nie mylić jej automatycznie z porażką. Człowiek, który poznał zarządzanie i świadomie wybrał pracę ekspercką, nie staje się mniej kompetentny. Zyskuje dodatkową wiedzę o tym, w jakiej roli najlepiej wykorzystuje swoje możliwości.

Istnieje natomiast realne ryzyko, że pozostając na ścieżce eksperckiej, zbyt długo będziesz opierać rozwój wyłącznie na poszerzaniu wiedzy. Kolejne szkolenia, certyfikaty i znajomość narzędzi mogą mieć dużą wartość, ale samo gromadzenie kompetencji nie zapewnia automatycznie lepszego stanowiska ani wynagrodzenia. Z czasem musisz zacząć zadawać pytania o skalę zastosowania swojej wiedzy, odpowiedzialność za rezultaty oraz problemy, które dzięki niej potrafisz rozwiązywać. Ekspert nie powinien być jedynie encyklopedią na firmowych nogach. Powinien umieć wykorzystać specjalistyczne kompetencje tam, gdzie organizacja rzeczywiście ich potrzebuje. To wymaga świadomych wyborów, a nie tylko cierpliwego oczekiwania, aż ktoś zauważy imponującą kolekcję ukończonych kursów.

Najważniejsza decyzja na tym etapie nie dotyczy jeszcze wysokości przyszłej pensji ani konkretnego tytułu stanowiska. Dotyczy rodzaju pracy, za którą chcesz brać coraz większą odpowiedzialność. Dopiero kiedy potrafisz ją nazwać, możesz sensownie porównywać możliwości, oceniać propozycje i rozmawiać o rozwoju. Jeżeli kochasz pracę ekspercką, nie musisz udowadniać swojej wartości poprzez opuszczanie jej na rzecz zupełnie innego zawodu.

Zarządzanie ludźmi jest osobną, pełnoprawną specjalizacją, a nie obowiązkowym egzaminem końcowym dla każdego ambitnego pracownika.

W końcu trudno znaleźć rozsądne uzasadnienie dla systemu, w którym najlepszym sposobem nagrodzenia człowieka za znakomite wykonywanie pracy jest sprawienie, żeby już nigdy nie miał czasu jej wykonywać.

Rozdział 2 - Dlaczego firma płaci za stanowisko, a nie zawsze za wartość?

W pewnej firmie pracował ekspert, który przez kilka lat odpowiadał za utrzymanie kluczowego systemu informatycznego. System działał stabilnie, awarie zdarzały się rzadko, a użytkownicy właściwie nie zastanawiali się nad jego istnieniem. Ekspert nie otrzymywał szczególnie wysokich ocen za spektakularne osiągnięcia, ponieważ nie było spektakularnych problemów. Pewnego dnia postanowił zmienić pracę. Po jego odejściu okazało się, że nikt nie zna wszystkich zależności, dokumentacja nie obejmuje kilku istotnych elementów, a pozornie prosta zmiana może spowodować kosztowną przerwę w działaniu systemu. Organizacja rozpoczęła gorączkowe poszukiwania zastępstwa, zewnętrznego konsultanta i człowieka, który rozumiałby tajemniczy fragment konfiguracji podpisany w dokumentacji słowami „tego nie ruszać". Nagle odkryto, że pracownik, którego wartość wcześniej trudno było dostrzec, wykonywał pracę znacznie ważniejszą, niż sugerowała jego pozycja w tabeli wynagrodzeń.

To przykład fikcyjny, ale pokazuje istotną cechę pracy eksperckiej. Wartość specjalisty bywa najmniej widoczna właśnie wtedy, gdy wykonuje on swoje obowiązki wyjątkowo dobrze. Usterki nie występują, decyzje okazują się trafne, procesy działają sprawnie, a ryzykowne pomysły są korygowane, zanim zdążą zamienić się w poważne problemy. Firma widzi stabilność i może uznać ją za coś oczywistego. Tymczasem za tą stabilnością stoją wiedza, doświadczenie, przewidywanie konsekwencji i wiele decyzji, których nikt poza specjalistą nawet nie zauważa. Paradoks

polega na tym, że osoba zapobiegająca problemom może otrzymywać mniej uznania niż ktoś, kto z ogromnym zaangażowaniem rozwiązuje kryzys, któremu wcześniej można było zapobiec. Akcja ratunkowa wygląda efektownie. Dobrze zaprojektowane zabezpieczenie zwykle nie dostaje własnej prezentacji na spotkaniu zarządu.

Dlaczego wynagrodzenia nie odzwierciedlają zawsze rzeczywistego znaczenia pracy? Ponieważ firmy nie ustalają pensji wyłącznie na podstawie wartości tworzonej przez poszczególnych pracowników. Biorą pod uwagę budżety, strukturę stanowisk, dostępność kompetencji na rynku, wewnętrzne zasady płacowe, historię negocjacji i możliwości finansowe organizacji. Znaczenie ma także to, czy ktoś potrafi przedstawić swój wkład w sposób zrozumiały dla osób podejmujących decyzje. Możesz więc wykonywać bardzo ważną pracę i jednocześnie zarabiać mniej od osoby, której rola jest łatwiejsza do zakwalifikowania do wyższego przedziału wynagrodzeń. Nie musi to oznaczać celowej niesprawiedliwości. Czasami system wynagradzania jest po prostu niedoskonały, a czasami od dawna nie odpowiada temu, jak rzeczywiście działa firma.

Niewidzialna praca ma bardzo realne konsekwencje

Wyobraź sobie eksperta do spraw jakości, który wykrywa niewielką niezgodność przed rozpoczęciem dużej produkcji. Analizuje przyczynę, proponuje zmianę i pomaga uniknąć poważnych problemów. Jeśli wszystko zakończy się pomyślnie, firma będzie realizować zamówienia zgodnie z planem. Nie pojawi się kosztowna reklamacja, nie trzeba będzie organizować nadzwyczajnego spotkania ani tłumaczyć klientowi, dlaczego otrzymał produkt z nieoczekiwaną funkcją samodzielnego rozpadu. Ekspert