

#PBDOSŁUCHANIA

# JAK NIE UTONĄĆ PO AWANSIE

Lepiej odrzucić propozycję headhuntera, niż przyjąć rolę, która nas przerasta. Na odmowę stać jednak tylko osoby o dużej samoświadomości i pokorze – mówi **Krzysztof Tarka**, założyciel i wspólnik w Tarka Executive's

**PB:** Znam menedżerów, którzy pluja sobie w brodę, bo dali się namówić na zbyt dużą odpowiedzialność. **Krzysztof Tarka:** Przez 20 lat nieustannie awansowałem. Pełniłem coraz bardziej złożone i coraz lepiej płatne role w coraz znaczących podmiotach. Zarówno moja kariera, jak też praca z osobami na stanowiskach specjalistycznych i decyzyjnych, ośmiela mnie do mówienia, co robić, by nie utonąć po awansie. Przede wszystkim należy trzymać się z dala od stanowisk, które nie są dla nas.

## Jak to ocenić zawczasu?

Trzeba rozróżnić trzy perspektywy. Pierwsza zawiera się w tym, co człowiek już wie, czego się nauczył i jakie ma doświadczenie. Druga dotyczy naszych kompetencji i talentów, czyli tego, co nam dali rodzice, geny, wychowanie. To rzeczy, które przychodzą nam naturalnie od pewnego wieku, czyli około 14.-15. roku życia, kiedy dojrzeliliśmy społecznie i seksualnie. Trzecia to perspektywa naszych ambicji, chęci zwiększania zakresu odpowiedzialności, sięgania po coraz bardziej zaawansowane funkcje. Szkopuł w tym, że ludzie często myślą pierwszą perspektywę z trzecią. Uważają, że skoro już coś umieją i wiedzą, powinni znaleźć pracę, która jest trudniejsza, bardziej skomplikowana i zaawansowana od dotychczasowej. To podstawowy błąd.

## A co powinni robić?

Wybrać pracę podobną do tej, którą wykonywali poprzednio. Jeśli kierując się ambicjami, włożą na swoje barki zbyt dużą odpowiedzialność, znajdą się na poziomie wyjściowym. W poprzednim miejscu pracy radzili sobie zupełnie dobrze, a może nawet byli uważani za bardzo efektywnych pracowników i docenieni przez pracodawców. Teraz na nowo muszą udowadniać sobie i światu, że do czegoś się nadają, i wszystkiego uczyć się od podstaw. Podsumowując ten wątek: nie mylmy swojej przyszłości ze swoimi ambicjami i wyobrażeniem o przyszłości. Kolejna rzecz, o której warto powiedzieć, dotyczy trzeciej perspektywy, czyli sfery talentu i kompetencji. Powinniśmy wybierać miejsca pracy, które odpowiadają naszym talentom i kompetencjom: społecznym, zarządczym, specjalistycznym, komunikacyjnym itp. To gwarancja, że damy sobie radę. Jeśli ktoś nas, zaspanych lub śpiących, wrzuci w środku nocy do jeziora, a jesteśmy dobrymi pływakami, natychmiast zaczniemy pływać. Podobnie w biznesie: jeżeli do czegoś mamy dryg i przychodzi nam to naturalnie i łatwo, poradzimy sobie nawet w ekstremalnych warunkach.

## Utonąć możemy tylko na początku kariery menedżerskiej czy także na każdym etapie?

Na każdym etapie, bo po każdym awansie w pewnym sensie wszystko zaczynamy od nowa. Z drugiej strony, co już powiedziałem, jeśli na nowym stanowisku wykorzystujemy swoje umiejętności, wiedzę i kompetencje, ryzyko utonięcia jest dużo mniejsze.

## Dostając propozycję awansu, wiele osób myśli sobie pewnie tak: podobna okazja, szansa, oferta może się już nigdy nie powtórzyć, więc muszę się zgodzić. W tym momencie cichną sygnały ostrzegawcze...

Można to porównać do pułapki. Jest ser, który wygląda smakowicie i pachnie wspaniale, tylko że jest przyczepiony do pułapki. Jeśli się na niego połączymy, może uda się go zjeść, lecz choć



unikniemy zatrzaśnięcia, dostaniemy przynajmniej po łapach, a inni to zobaczą. Nie dość, że sami się przekonamy, że nie dorastamy do swojej nowej roli, to jeszcze pracownicy to zobaczą. Obnażamy słabości słabości przed otoczeniem. Lepiej pójść ścieżką pokory i sięgać po stanowiska, które są na naszą miarę.

## Co powinny zrobić osoby, które już dały się namówić headhunterowi na pracę, która ich przerasta? Jak mogą naprawić swój błąd?

W tej sytuacji muszą współpracować dwie strony: szef, który objął stanowisko na wyrost, i organizacja. Przecież nie tylko awansowany człowiek popełnił błąd, ale też osoba rekrutująca, np. właściciel, który danego menedżera uczynił prezesem swojego przedsiębiorstwa. Znam pozytywne przypadki, kiedy firma pozwoliła takim osobom zrobić krok w tył, czyli wrócić na stanowisko specjalistyczne lub kierownicze, ale z mniejszą odpowiedzialnością. Często jednak kończy się to zwolnieniem. Takie osoby ponoszą największe konsekwencje. Jeśli przeczuwamy taki rozwój wypadków, trzeba uciekać. Nie wolno brnąć i udowadniać innym i sobie, że damy radę.

## Czy jako pracodawca lub szef zatrudnił pan kiedyś osobę, która nie sprostała oczekiwaniom?

Tak było w przypadku jednej z moich asystentek, która powiedziała mi wprost, że to moja odpowiedzialność, aby ją zwolnić. Uważała, że już dawno powinienem jako przełożony zauważyć rekrutacyjną pomyłkę i zaoszczędzić jej dyskomfortu związa-

nego z funkcją, w której się nie sprawdza. Uderzyło mnie to, że niektórzy ludzie wolą być, mówiąc obrazowo, ścięci, niż znosić emocjonalne tortury z powodu obowiązków, którym nie potrafią podołać. Po zwolnieniu czują zwykle ulgę, bo już nie muszą udawać, że do tej czy innej roli się nadają. Gdy później zdarzały mi się podobne sytuacje, to znaczy widziałem, że kogoś dana praca uwiera, starałem się przesunąć tę osobę na inną pozycję lub zachęcić do zmiany firmy. Ciągnięcie tego byłoby męczące dla obu stron.

## Czy jako Tarka Executive's pomagacie menedżerom, którzy stwierdzili, że awansowali zbyt wysoko?

Nie są to prezesi, ale osoby z poziomu middle i senior managementu, które w pewnym momencie odkryły, że zapędziły się nie tylko w karierze, ale w ogóle w życiu. Zastanawiające jest to, że na taką refleksję zdobywają się najczęściej kobiety. Zwykle zwracają się do nas półformalnie, np. przy okazji różnych biznesów. Nie zostawiamy ich z tym problemem samych. Przeprowadzamy proces doradztwa i wsparcia, zachęcając do spojrzenia na swoją karierę z trzech opisanych wcześniej perspektyw: umiejętności i wiedzy, naturalnych talentów oraz aspiracji. Przez aspirację rozumiem zarówno osobiste ambicje, jak też presję otoczenia czy rodziny, która przyzwyczaiła się do ich coraz bardziej odpowiedzialnych funkcji i coraz bogatszych pakietów wynagrodzeniowych. Niekiedy udaje się nam takie osoby zawrócić z drogi, która nie jest dla nich. [FOT.MW] © ®

Rozmawiał Mirosław Konkel



Szukaj **Pulsu Biznesu do słuchania** w Spotify, Apple Podcast, Podcast Addict lub Twojej ulubionej aplikacji  
w tym tygodniu: „Rynek pracy topmenedżera”  
goście: Piotr Mazurkiewicz — HRK, Piotr Grzegorski — NTT Data Business Solutions,  
Krzysztof Tarka — Tarka Executive's

Na podcast zaprasza



BNP PARIBAS