

Resenha Descritiva/crítica

Título: Os Primeiros 90 dias

Autor: Michael Watkins

Editora: HSM Editora

Ano 2016

Os primeiros 90 dias são cruciais para o sucesso em qualquer novo cargo

Se você acabou de assumir uma posição de liderança ou em breve assumirá, "Os Primeiros 90 dias" de Michael D. Watkins é, com toda certeza, uma leitura obrigatória que indica o melhor caminho por onde começar.

Watkins lhe dá um ótimo plano passo a passo sobre o que fazer e como agir nos primeiros 90 dias depois de ser nomeado para uma nova posição de liderança.

Todo período de transição ou início de nova posição é um período crítico durante o qual pequenas mudanças e ações importantes podem ter uma grande influência no resultado final.

O presidente dos EUA teve 100 dias para se provar. Você só tem 90 se assumiu uma nova posição de liderança. Se você não conseguir criar um novo impulso positivo durante este período, pode ter um trabalho duro à sua frente ou sua liderança pode até estar condenada ao fracasso.

10 passos para uma transição de liderança eficiente nos primeiros 90 dias

Os principais motivos de uma transição fracassada incluem uma situação organizacional não consistente com as habilidades do líder. Mas, assim como a natação, uma transição bem sucedida para uma nova posição é apenas uma habilidade que pode ser aprendida.

A parte mais importante de uma transição bem sucedida reside na redução da curva de aprendizado. Um período de aprendizagem mais curto é o segredo principal dos novos líderes bem-sucedidos.

Isso vale para todos os tipos de transições, desde promoções de emprego, reorganização de empresas, lançamento de sua própria empresa, implementação de novos projetos grandes ou trabalho fora de seu país natal.

Um desafio especialmente importante para uma transição bem-sucedida é quando uma pessoa externa assume a posição de liderança, porque eles não estão familiarizados com a estrutura organizacional, redes informais, cultura e clima na empresa. As pessoas também são céticas com as novas pessoas.

Uma transição bem sucedida abrange dez passos, a saber:

1. Mude seu modelo mental
2. Acelere a aprendizagem
3. Faça uma estratégia adequada
4. Conquiste vitórias iniciais
5. Negocie o sucesso
6. Alcance o alinhamento
7. Construa a equipe dos sonhos
8. Crie alianças
9. Gerencie-se
10. Ajude todos os outros com a transição

1. PREPARE O SEU MODELO MENTAL PARA O NOVO PAPEL

O primeiro passo para uma transição bem sucedida é você se preparar mentalmente para o novo papel, deixar o passado e aceitar seus novos deveres e responsabilidades. Você precisa ter um bom ponto de partida mental.

A maior barreira com uma mudança de modelo mental é a convicção de que você terá sucesso na nova posição se fizer as mesmas coisas que fez antes.

Normalmente, qualquer tipo de promoção exige habilidades completamente diferentes.

Por exemplo, quanto mais alto na organização você está, mais você precisa ser estratégico, mais importantes são suas habilidades, o conhecimento da cultura e da política e a construção de parcerias dentro da empresa, gerenciamento de conflitos etc.

Mudar seu modelo mental tem que fazer parte da estratégia e primeiramente inclui uma avaliação de suas forças e fraquezas, dependendo das habilidades que a nova posição exige.

Por algum tempo, você pode compensar suas fraquezas com disciplina, equipe e com uma rede de consultores. Com as forças você tem que ter muito cuidado para que o que foi importante na posição anterior não se torne ponto fraco na nova posição.

Uma parte importante da nova mentalidade também está em construir uma nova rede de consultores e fazer a avaliação mais rápida possível de quem na organização poderia dificultar seu sucesso. Há sempre alguém na organização que não quer ajudar no seu crescimento.

Com uma mudança mental, você transpõe os obstáculos que estão em você. Esses obstáculos sempre existem, e é por isso que estamos falando sobre o caminho, não o objetivo, neste caso.

☑ Ação item 1: Prepare uma análise de forças e fraquezas pessoais para sua nova posição

☑ Ação item 2: Prepare uma lista de consultores, apoiantes, bloqueadores e neutros

☑ Ação item 3: Prepare uma lista de ações que você vai parar de fazer, começar a fazer e continuar fazendo

2. ACELERE SUA APRENDIZAGEM

A aprendizagem bem sucedida e efetiva diminui o prazo de sua vulnerabilidade. É por isso que você precisa de um belo plano estratégico do que e como você vai aprender.

Se você não adquirir conhecimentos suficientes sobre a organização e suas operações comerciais, você poderá estabelecer hipóteses erradas, que são fatais para a empresa e para sua carreira.

Normalmente, o maior desafio na aprendizagem é a falta de tempo. Mas estar muito ocupado para aprender geralmente leva à espiral descendente. Se você não aprender o suficiente, você toma decisões ruins, decisões ruins levam a uma marca ruim de credibilidade, conseqüentemente, as pessoas compartilham menos informações com você, o que leva a decisões ainda piores.

O aprendizado bem sucedido e efetivo significa que você precisa primeiramente descobrir o que você tem necessidade de aprender. O que faz mais sentido é preparar uma lista de assuntos que você precisa saber. A lista de assuntos tem que se referir ao passado, bem como ao presente e ao futuro da organização.

Um plano adequado deve incluir o que você vai aprender e como. Fontes de informações externas para sua aprendizagem são clientes, distribuidores, fornecedores, analistas. Fontes de informação interna são engenheiros de desenvolvimento, vendas e outros funcionários.

Você também não deve se esquecer de ex-funcionários que refletem a história natural da empresa. A aprendizagem acelerada também deve incluir conhecer a cultura da organização.

☐ Ação item 4: Prepare uma lista de aprendizado

☐ Item de ação 5: Reserve um tempo semanal para aprender

☐ Item de ação 6: Conheça a cultura organizacional - anote como você a percebe

3. FAÇA UMA ESTRATÉGIA ADEQUADA

A criação de uma estratégia inclui primeiro o diagnóstico da situação atual. Isso porque a estratégia sempre precisa ser adaptada a uma situação individual.

Em uma divisão crua e simples, existem quatro tipos de situações, lançamento da empresa, reorganização da empresa, reorientação das operações comerciais ou continuação das operações comerciais bem-sucedidas.

A ênfase é principalmente sobre o seguinte:

☐ Lançamento da empresa = Execução + Ação

☐ Reorganização = Execução + Defesa

☐ Reorientação das operações comerciais = Aprendizagem + Execução

☐ Continuação do sucesso = Aprendizagem + Defesa

Não importa a situação, o objetivo é o mesmo: um negócio bem sucedido e crescente. E, independentemente da situação, novos líderes enfrentam decisões difíceis muito cedo.

Diferentes situações também exigem habilidades diferentes. Para o lançamento de uma nova empresa ou reorganização, o tipo mais adequado de pessoas são "caçadores", que são rápidos e sabem aproveitar as novas oportunidades.

No caso de reorientar as operações comerciais ou os sucessos comerciais contínuos, os "produtores" são um tipo muito mais adequado de pessoa. Isso significa que eles conhecem profundamente a cultura e a política da organização, despertam a necessidade de novas metas e mudanças e influenciam outros líderes.

Uma estratégia adequada também inclui um plano de onde você concentrará sua energia. Você deve decidir entre o quanto você aprenderá e o quanto você vai executar, visto que o primeiro é significativamente mais enfatizado no caso de lançar e reorganizar as operações comerciais.

Você também deve decidir em que medida você será ofensivo - abrindo novos mercados, desenvolvendo novas tecnologias e produtos, etc., e em que medida será defensivo - mantendo a participação no mercado, fortalecendo os produtos existentes, etc.

☐ Item de ação 7: analise a posição atual da empresa

☐ Item de ação 8: Construa uma estratégia de crescimento e decida onde você concentrará sua energia

4. CONQUISTE VITÓTIAS INICIAIS

Após o fim de um período de transição, você quer que superiores, colegas de trabalho, subordinados e outros sintam que algo novo e positivo aconteceu. As vitórias iniciais aumentam fortemente a credibilidade de um indivíduo.

É claro que é crucial evitar derrotas antecipadas, porque isso tem um efeito incrivelmente negativo sobre o seu desenvolvimento em uma nova função.

As razões mais comuns por trás das derrotas antecipadas são:

- que você não se concentra
- não faz uma boa avaliação da situação e não cria uma estratégia adequada
- não se adapta a uma nova cultura
- não alcança os resultados que seu superior espera, mas sim seguindo o princípio de "o fim é mais importante do que o meio", o que faz você perder uma grande credibilidade.

Para vitórias iniciais, você deve planejar as ondas de mudança, que incluem aprender, planejar a mudança, garantir suporte adequado para a mudança, implementar e observar os resultados.

Realizar muitas mudanças rapidamente é uma excelente receita para o desgaste das pessoas, você também nunca sabe realmente o que irá ou não funcionar e o que irá acontecer. Você garante as conquistas iniciais mais facilmente se você tiver uma lista de prioridades para colocar em prática com uma estratégia adequada.

O verdadeiro propósito dos primeiros 90 dias é construir credibilidade pessoal e um novo impulso positivo na organização.

Novos líderes geralmente aumentam sua credibilidade se eles são:

- ☒ Exigentes, mas não mandões
- ☒ Próximos, mas não íntimos
- ☒ Determinados, mas razoáveis
- ☒ Focados, mas flexíveis
- ☒ Executores, mas não causam grandes choques

☒ e se eles estão preparados para tomar decisões difíceis que também são humanas.

As vitórias iniciais significam mudanças de implementação. Todas as mudanças exigem passar por seis estágios: a realização de uma massa crítica suficientemente grande para que a mudança seja necessária, um diagnóstico adequado do que precisa ser alterado e por que, uma nova visão apoiada em uma estratégia adequada, um planejamento detalhado e a garantia de apoio suficiente de pessoas-chave e infra-estrutura para implementar a mudança.

☒ Ação item 9: Prepare um plano de mudanças que levará à suas vitórias iniciais

5. NEGOCIE O SUCESSO

Negociar o sucesso significa incluir proativamente seu superior em todo o processo, para que você tenha uma chance real de alcançar os objetivos desejados. Menos controle pode ser uma feliz coincidência se você realmente precisa disso para o sucesso, ou uma maldição se a corda for longa o suficiente para você se enforçar.

Quando você está construindo um relacionamento produtivo com um novo superior, é importante que você:

☒ Não justifique ou dê destaque ao passado que te trouxe para a organização onde está agora

☒ Não evite seu superior, se encontre regularmente com ele

☒ Não só o procure com problemas ou surpresas

Você também não deve tentar mudá-lo ou procurá-lo para apresentar uma lista com o que você fez, mas sim discutir o que precisa ser feito e o que ele pode fazer para ajudá-lo.

Por outro lado, é importante assumir a responsabilidade total pelo seu relacionamento com seu superior, definir claramente expectativas mútuas e determinar prazos adequados para que a falta de tempo não pese no seu pouco conhecimento.

Você tem que se esforçar para conquistar vitórias iniciais em áreas que são importantes para o seu superior e manter boas relações com as pessoas que seu ele valoriza.

Você e seu superior devem ter pelo menos cinco conversas diferentes:

1. Sobre o diagnóstico da situação
2. As expectativas dele
3. Estilo de colaboração
4. Recursos que você possui à sua disposição
5. Seu progresso e desenvolvimento pessoal.

Nesse sentido, é importante identificar as partes intocáveis e as pessoas da empresa, você deve continuar colaborando ativamente com o seu superior, esclarecer as coisas na hora e, por último, mas não menos importante, fazer mais do que promete, e não o contrário.

☑ Ação item 10: Prepare uma estratégia de como você vai construir um relacionamento com seu superior

☑ Item de ação 11: Identifique as partes intocáveis e as pessoas na empresa

6. ALCANCE DO ALINHAMENTO

Toda organização possui cinco elementos-chave:

1. Estratégia
2. Estrutura organizacional
3. Processos
4. Competências das pessoas
5. Cultura

Todos os cinco elementos devem ser adequadamente sincronizados. A estratégia deve corresponder às competências da empresa, ao sistema de processos e à estrutura organizacional.

O alinhamento em uma organização é semelhante a se preparar para uma longa jornada. Primeiro você precisa de um destino - objetivo e missão; então um plano de viagem - estratégia; então você precisa descobrir que tipo de conhecimento você precisa

- estrutura organizacional; como equipar e definir as regras do funcionamento da estrutura - sistema; e que tipo de tripulação é mais apropriada - habilidades das pessoas que você precisa.

7. CONSTRUA A EQUIPE DOS SONHOS

Você não pode de modo algum ter pessoas erradas ao seu lado. Se você conseguir construir a equipe certa ao seu redor, você pode uma ter alavancagem incrível na criação de valor.

Nenhum líder pode alcançar grandes feitos sozinho, então uma equipe é crucial e uma equipe ruim significa muitos problemas e poucos resultados.

Os erros habituais de novos líderes incluem manter as pessoas erradas existentes em uma equipe há muito tempo, porque evitam decisões difíceis, além de não admitir as fraquezas da equipe e não contratando especialistas adequados.

Eles também incluem não manter pessoas incríveis ou começar a construir uma equipe antes que seja claro quem são seus membros. Os dois maiores erros comuns são que os líderes tentam fazer tudo sozinhos e executar certas atividades antes da formação da equipe.

Quando você assume uma nova função, é crucial avaliar a equipe atual, concentrando-se nas competências, bem como no julgamento, energia, foco, relacionamentos e nível de confiança de cada indivíduo.

Além de cada pessoa da equipe individual, é incrivelmente importante também avaliar a equipe como um todo. Com base nas avaliações, você deve decidir, para cada um, se:

- Mantem e assegura seu desenvolvimento
- Mantem, mas em uma posição diferente
- Observe por um tempo e então decida se deseja trocá-los com baixa prioridade ou trocá-los com alta prioridade

Independentemente da sua decisão sobre os membros individuais da equipe, você deve tratar todas as pessoas com grande respeito.

☐ Item de ação 12: Avalie os membros atuais da equipe e equipe como um todo

☐ Ação item 13: Decida quem manter, quem trocar e que tipo de novas pessoas trazer a bordo

8. CRIE ALIANÇAS

A autoridade formal nunca é suficiente para uma vitória suficientemente grande. As redes informais influentes entre colaboradores em uma organização geralmente têm uma influência importante sobre o sucesso que você terá na implementação de suas ideias e objetivos.

Mais cedo ou mais tarde, você precisará do apoio das pessoas sobre as quais você não possui autoridade.

A receita para isso é simples. Comece cedo. Nunca é uma boa ideia abordar alguém pela primeira vez quando precisar dele. É completamente inútil apresentar-se aos vizinhos quando sua casa já está em chamas.

Portanto, é crucial disciplinar-se e criar relacionamentos sociais na empresa desde o início, mesmo com as pessoas com quem você trabalhará no futuro ou cujo suporte você precisará.

É incrivelmente importante identificar pessoas e grupos chave. Faz sentido pedir ao seu superior que ajude nas apresentações. A lista das dez pessoas mais importantes que você precisa conhecer de acordo com seu superior será útil.

Quando você está identificando as pessoas-chave, também é necessário identificar a fonte de seu poder. Isso pode ser:

1. Competência
2. Acesso à informação
3. Status
4. Controle dos recursos
5. Lealdade pessoal em relação à empresa.

Nesse sentido, você deve perceber que sempre terá apoiadores, opositores e aqueles que você pode convencer com uma opinião informada.

Os apoiantes são geralmente aqueles que compartilham a mesma visão que você, aqueles que estão silenciosamente trabalhando nas mesmas mudanças e pessoas novas que ainda estão buscando maior experiência.

As pessoas se opõem a você por diferentes razões, como conforto com o status quo, valores diferentes, medo de se tornar incompetente ou acabar impotente e outros motivos. Antes de rotular as pessoas como oponentes, faz sentido perguntar-se qual é o motivo da oposição e avaliar se você pode neutralizá-las.

Mas você não deve perder muito tempo com pessoas que se opõem a você, não importa no que.

Você pode trazer as pessoas indecisas para o seu lado de várias maneiras. Faz muito sentido colocar-se nos seus sapatos e perguntar-se sobre seus objetivos, motivos, desejos, etc. Se você pode ajudá-los com isso, você também pode fazê-lo estar do seu lado.

Todo mundo tem um preço pelo qual eles estão preparados para aceitar um menor desconforto social em troca de uma recompensa atrativa.

Mais cedo ou mais tarde, você terá a tarefa de construir alianças de poder e obter o apoio adequado de pessoas influentes e grupos informais para atingir seus objetivos.

☐ Item de ação 14: Identifique pessoas-chave e grupos influentes na empresa

☐ Item de ação 15: Comece a construir relacionamentos, peça ao chefe para as apresentações

9. GERENCIE-SE

A vida de um líder sempre está procurando o equilíbrio. Ainda mais durante a transição. A incerteza e a falta de clareza são grandes pressões psicológicas.

Durante a transição, você nem sabe o que você realmente não sabe. Você ainda não possui suporte adequado, e assim por diante. Por outro lado, ser um guerreiro

independente no modelo de liderança é um suicídio heróico. Como líder, você não pode ter sucesso sozinho. Você sempre precisa de suporte.

Os maiores erros em manter o equilíbrio são:

☒ Não focando

☒ Não definindo limites claros do que você está preparado para fazer e do que você não está

☒ Isolamento

☒ mau julgamento

☒ Evitar o trabalho ou tomar decisões difíceis.

Por outro lado, para manter o equilíbrio é importante ser disciplinado; planeje adequadamente, diga não quando for necessário, reserve um tempo para o trabalho árduo, aproveite o tempo para decisões difíceis, concentre-se no processo, preserve-se o suficiente quando necessário, e continue a verificar se você está no caminho certo.

Também é importante construir uma infra-estrutura de trabalho apropriada o mais rápido possível, ter suporte adequado na família e amigos e construir uma rede adequada de mentores e consultores.

☒ Item de ação 16: Encontre um equilíbrio na sua vida, para que você não fique desgastado

☒ Ação item 17: Construa um ambiente de suporte em sua vida pessoal

☒ Item de ação 18: Não evite conversas e decisões difíceis

10. AJUDE TODOS OS OUTROS COM A TRANSIÇÃO

Quanto mais rápido seus colegas de trabalho e subordinados passarem pela transição, mais rápido você alcançará a próxima etapa. Você não deve olhar para a transição de um ponto de vista darwinista, jogando o líder ou qualquer pessoa em uma situação e deixando-os nadar.

Em vez disso, você deve ajudar as pessoas com o conhecimento de como realizar com sucesso a transição. Uma transição mal sucedida significa muito dano para o indivíduo, bem como para a empresa.

Enquanto isso, o conhecimento de como realizar com sucesso a transição significa uma contribuição mais rápida de valor na empresa e um futuro brilhante na sua nova posição na carreira.