

Najtrudniejszy pierwszy krok

Maja Lose

Autorka jest trenerem AchieveGlobal z ponaddziesięcioletnim doświadczeniem w sprzedaży, w tym na stanowiskach menedżera i dyrektora działu sprzedaży.

KONTAKT:
maja.lose@achieveglobal.pl

Jakie wyzwania stoją przed nowo mianowanym menedżerem

Każdy, kto awansował na kierownicze stanowisko lub miał okazję obserwować zmagania nowego menedżera, wie, jak duże jest to wyzwanie. Wraz z awansem zmienia się bardzo wiele: koledzy z równorzędnych stanowisk przestają być kolegami, stają się podwładnymi lub pracownikami niższego szczebla, dotychczasowi kierownicy zostają współpracownikami. Na nowo trzeba więc określić relacje. Od czego zacząć?

Od kierownika wymaga się większej samodzielności w określaniu własnych obowiązków oraz w organizowaniu swojej pracy. Dodatkowo trzeba tę pracę organizować innym, na ogół tym, z którymi się do tej pory często komentowało poczynania kierownictwa. Na barkach przełożonego spoczywa odpowiedzialność za zadania realizowane przez zespół, co oznacza, że nowy kierownik musi się nauczyć nie tylko raporto-

wać pracę wykonywaną przez innych, ale także (a może przede wszystkim) delegować ją w dół i kontrolować jej wykonanie. Dla swoich dotychczasowych kolegów menedżer staje się „twarzą kierownictwa” – musi przekazywać decyzje zapadające na wyższych szczeblach, nawet jeśli się z nimi sam do końca nie zgadza lub gdy te decyzje się nie podobają pracownikom.

Wyższe wymagania

W przeszłości osoby awansowane na stanowisko kierownicze mogły liczyć na większe niż obecnie wsparcie przełożonych, na większą liczbę szkoleń i pomoc osób, które wprowadzały takich menedżerów. Dzisiaj firmy nie mogą poświęcić zbyt dużo czasu i uwagi

świeżo awansowanym kierownikom. Oznacza to, że wyzwanie związane z objęciem nowej funkcji jest kilkakrotnie większe – trzeba błyskawicznie nauczyć się wielu nowych rzeczy, zdobyć wiele nowych kompetencji przy bardzo ograniczonym wsparciu ze strony organizacji.

Stres, jaki odczuwają wszyscy nowo mianowani menedżerowie, jest potęgowany przez pojawiające się wątpliwości:

- Jak sobie z tym wszystkim poradzę?
- Jak mam teraz odnosić się do moich kolegów – jestem ich szefem, ale nie chcę rezygnować z koleżeńskich relacji, które tyle lat wypracowaliśmy;
- Jak moi dotychczasowi współpracownicy będą mnie traktowali – niektórzy pewnie zazdroszczą, inni są zadowolone

UWAGA CZYTELNICY

W numerze listopadowym „Personelu i Zarządzania” przedstawimy, jakie oczekiwania wobec nowo mianowanego menedżera mają jego przełożeni.

ni, że to ja awansowałem, bo wydaje im się, że nie będę zbyt wiele wymagał, jeszcze inni z ostrożnością czekają na moje pierwsze ruchy;

■ Czy zespół, którym mam teraz zarządzać, będzie mnie szanował? Czy będą wykonywać moje polecenia?

■ Jak oceni mnie mój przełożony? Będzie żałował decyzji o moim awansie czy utwierdzi go, że była słuszna? Jak będą patrzeć na moje wysiłki inni menedżerowie w firmie? Od czego mam zacząć?

Niektórzy uważają, że najtrudniejszy jest pierwszy miesiąc,

inni – pierwsze trzy miesiące. Najważniejsze jest z pewnością pierwsze spotkanie z zespołem, na czele którego się staje, i pierwsze decyzje, które tego zespołu dotyczą. Większość nowych menedżerów jest otwarta na pomoc, uważna na rady i sugestie oraz zdeterminowana,

Arkadiusz Siechowicz

konsultant i coach w Leadership Development International (Grupa UBD), specjalizuje się we wspieraniu przywódców w organizacjach biznesowych



Mianowanie na stanowisko menedżera rzadko jest zaskoczeniem: najczęściej jest to albo wynik przygotowywania do nowej roli przez zajmującego wyższą pozycję w hierarchii mentora, albo proaktywnych działań samego zainteresowanego. W idealnym przypadku obydwu tych działań naraz.

Pierwszym krokiem jest zwykle spotkanie lub cykl spotkań z zespołem. Podwładnym nowego menedżera, często jeszcze niedawno kolegom równych stopniem, warto przedstawić nowe zasady gry – niekoniecznie plan, strategię, ale właśnie zasady, powiedzieć, nazwać, co się zmienia, a co nie, i przedstawić, do czego zobowiązuję się jako menedżer i czego oczekuję od zespołu. W obecnych czasach spotkanie z całym zespołem może być trudne, coraz częściej pracujemy w zespołach rozproszonych. Tak było w moim przypadku, gdy dwóch nowych podwładnych pracowało w Indiach. Dołożyłem jednak starań, by jak najszybciej spotkać się z nimi osobiście, i przekonałem się, że bardzo ułatwiło to naszą dalszą współpracę.

Jeszcze trudniej jest w sytuacji struktury matrycowej. Gdy zostałem awansowany, odpowiadałem nie tylko za mały zespół bezpośrednich podwładnych, ale także równocześnie za pewne aspekty pracy ponad 80 konsultantów, będąc w tych ob-

szarach ich menedżerem. Było to nie lada wyzwanie, ale zdecydowałem się je podjąć i w ciągu pierwszych trzech miesięcy spotkałem się i nawiązałem bezpośrednią relację z każdym z nich. Oplaciło się: gdy później przyszło mi pracować z nimi głównie na odległość – taka relacja okazała się podstawą sprawnego działania. Przedstawionych zasad menedżer przestrzegać musi przede wszystkim w stosunku do siebie. To jedna z największych zmian, która dla wielu może być trudna: już nie jest się jednym spośród wielu pracowników – na nowego menedżera zwrócone są oczy podwładnych oraz przełożonych – pilnie obserwujących każde jego działania.

Nowy menedżer nagle zaczyna czuć na sobie ciężar odpowiedzialności – nie tylko wobec swoich przełożonych, do tej jest przyzwyczajony, choć dotychczas w mniejszym wymiarze, ale przede wszystkim wobec powierzonego mu zespołu. Staje w trudnej roli przekaznika zaleceń wyższego kierownictwa, nie zawsze popularnych. Warto pamiętać również o innej roli: przedstawiciela racji swoich podwładnych. To jeden z ważniejszych elementów scalających zespół wokół menedżera – gdy wiedzą, że na spotkaniach kadry kierowniczej jest ich skutecznym ambasadorem.

Gdy obejmowałem stanowisko menedżera, miałem w pamięci zachowa-

wania moich przełożonych, gdy oni przejmowali zespół: pozorne drobności, takie jak ustawienie biurka, mogą wiele powiedzieć nowym podwładnym o tym, jaką postawę przyjmie wobec nich świeżo upieczony menedżer. Jeden z moich poprzedników zajął biurko za naszymi plecami, na lekkim podwyższeniu. Z miejsca poculiśmy się jak nadzorowani wyrobownicy. Wybór e-maila jako głównego kanału komunikacji, mimo że pracowaliśmy w jednej sali, dopełnił obrazu. Przeciwnieństwem był jego następca: swoje biurko ustawił pośrodku, tak żeby móc bez problemu rozmawiać z każdym nieformalnie, równocześnie umożliwiając nam podgląd swojego ekranu. Przerwę na lunch zwykle spędzał z jednym lub dwójkiem z nas, zapraszał nas także na rozmowy rekrutacyjne z kandydatami na kolejnych członków zespołu.

Pierwsze tygodnie po objęciu stanowiska menedżera to czas ustalania nowych reguł, zasad gry oraz wzajemnych oczekiwań i kryteriów sukcesu. Potem już tylko wystarczy utrzymywać osobistą wiarygodność, być konsekwentnym, każdego dnia dawać przykład własnym działaniem i z pasją angażować zespół w realizację wyznaczonych celów.

aby swoje nowe zadania wypełniać jak najlepiej.

AchieveGlobal na podstawie wyników przeprowadzonych badań* oraz wieloletniego doświadczenia określiła trzy obszary umiejętności, od których przeanalizowania powinien zacząć nowo mianowany menedżer. Są to:

- budowanie osobistej wiarygodności,
- uruchamianie zaangażowania grupy,
- pozyskiwanie wsparcia menedżera.

Umiejętności te pomagają efektywniej wypełniać nowe obo-

wiązki oraz zwiększają potencjał zarządzania ludźmi.

Budowanie zaufania

Osobista wiarygodność to sposób, w jaki postrzegają nas inni. To, jak nowi menedżerowie będą odbierani przez dotychczasowych współpracowników i innych kierowników, a także przełożonego, ma niebagatelne znaczenie w powodzeniu na nowym stanowisku. Od momentu awansu wszystko, co nowy kierownik mówi lub robi, jest uważnie obserwowane i oceniane przez pozostałych pracowników organizacji. Szczególną wagę pracownicy przykładają do tego, czy słowa nowego menedżera

Osobistą wiarygodność można budować poprzez:

- Szacunek dla innych.
- Przyznawanie się do błędów, gdy czegoś się nie wie.
- Uczenie się od innych.
- Kończenie tego, co zostało zaczęte.
- Obdarzanie innych zaufaniem.
- Zabieganie o usunięcie wszelkich przeszkód i dostarczanie swoim pracownikom tego, czego potrzebują do wykonania pracy.

są spójne z jego działaniami, czy dotrzymuje obietnic i czy ma odwagę podejmować się rozwiązania trudnych spraw. Nowemu menedżerowi łatwiej jest osiągnąć sukces, gdy inni uważają go za osobę wiarygodną. Zapewnia mu to większe poczucie swobody w sytuacji, gdy nie wie

R E K L A M A

Training and Development Best Practices

Konferencja Podsumowująca III Edycję
Programu Profesjonalny Menedżer Szkoleń

www.pms.nf.pl/konferencja.htm

**20 października 2008, Warszawa
Hotel Lord, Al. Krakowska 218**

- ✓ Praktyczne rozwiązania dla HR
- ✓ Międzynarodowe standardy
- ✓ Najlepsze case study tego roku!
- ✓ Certyfikaty dla szkoleniowców i HR

informacje i zgłoszenia: Łukasz Szklanko, tel.: 22 620 96 50, e-mail: 2c@2c.pl

ORGANIZATORZY KONFERENCJI



Consulting



nowoczesnafirma

PATRONI MERYTORYCZNI



IASTD
INTERNATIONAL



IFTDO



obserwatorium
zarządzania

PATRONI MEDIALNI

personel!
zarządzanie

pracuj.pl



INFOR

Partnerską relację z przełożonym można rozwijać poprzez:

- Poznanie ważnych dla szefa celów i wspieranie ich swoją pracą.
- Przedstawianie przełożonemu rozwiązań, a nie tylko problemów.
- Systematyczne określanie, czego od siebie nawzajem się oczekuje.
- Informowanie menedżera na bieżąco o wszystkich sprawach, o których powinien wiedzieć.
- Bezpośrednie prośenie o pomoc w razie potrzeby, bez czekania na to, aż menedżer sam ją zaoferuje.

on, co zrobić lub popełnia błędy – zwłaszcza w początkowym okresie. Jeśli pracownicy ufają swojemu przełożonemu, mocniej wierzą w to, co on mówi. Łatwiej jest przekonać innych do nowych czy niepopularnych pomysłów lub wytycznych i wprowadzić swój sposób przywództwa.

Angażowanie grupy

Nowo awansowany menedżer do tej pory za swoją pracę odpowiadał sam, teraz będzie rozliczany za pracę zespołu, którym kieruje. Dlatego niezmiernie ważne jest, aby wyzwolić energię i lojalność swoich podwładnych. Pierwszy krok, niezbędny do uruchomienia zaangażowania,

to pokazanie pracownikom, jaki jest związek pomiędzy ich codziennym działaniem a celami całej organizacji. Dzięki temu pracownicy dostrzegą ten związek i będą mieli jasność, w jaki sposób efekty ich pracy wpływają na sukcesy firmy. Menedżer musi oczywiście najpierw sam poznać i dobrze rozumieć cele organizacji. Pracownicy, w których zostanie wzbudzone zaangażowanie, wykorzystają własną kreatywność i lojalność, aby pomóc w osiągnięciu przez organizację zamierzonych celów. Dzięki temu nowy menedżer może poświęcać mniej czasu na przekazywanie oczekiwań i kontrolowanie powierzonej pracy, a bardziej skupić się na zadaniach o wyższym priorytecie.

Wsparcie menedżera

Większość nowych kierowników skupia się w pierwszej kolejności na swoich zespołach i jest to całkowicie naturalne. Jednak nie mając dobrej relacji ze swoim przełożonym, nie można liczyć na jego wsparcie niezbędne do osiągnięcia zamierzonych celów. W relacjach z szefem nie chodzi o spełnianie

jego zachcianek, ale o zbudowanie układu partnerskiego. Zarówno pracownikowi potrzebne jest wsparcie swojego przełożonego, jak i dla szefa niezbędny jest rodzaj wsparcia, jakie otrzymuje od podwładnego. Kierownicy, którzy dbają o silną relację ze swoim przełożonym, wiedzą, że mogą liczyć na wsparcie w podejmowaniu codziennych decyzji, gdyż ich menedżer ma jasny i aktualny obraz sytuacji. Dzięki temu szef jest bardziej skłonny do udzielenia kierownikowi pomocy, gdy ten będzie potrzebował dodatkowych zasobów lub usunięcia jakichś przeszkód. Badania wyraźnie pokazują, że sukces nowych kierowników zależy od ich wiedzy na temat oczekiwań dotyczących ich pracy, a także od wiedzy, jakich kompetencji potrzebują, aby odnaleźć się w nowej roli. Dzięki tym informacjom mogą rozpocząć proces budowania umiejętności i postaw, które zwiększają ich potencjał jako nowych menedżerów.

PRZYPIS

* Badanie zostało przeprowadzone w 2003 roku w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, a w roku 2004 – w innych krajach Europy i w Azji. Objęto nim 273 amerykańskich i 204 brytyjskich menedżerów w organizacjach zatrudniających powyżej 50 osób. By zweryfikować wyniki, podobne badanie przeprowadzono również w innych regionach świata, wśród 35 menedżerów w pozostałych krajach europejskich i Azji.

Wykorzystując niezależną próbę menedżerów wszystkich szczebli – menedżerów, dyrektorów, wiceprezesów i prezesów – internetowe badanie było skoncentrowane na umiejętnościach niezbędnych dla osób pełniących menedżerską rolę po raz pierwszy.

Zaangażowanie grupy można zbudować poprzez:

- Budowanie poczucia, że zespół robi coś wartościowego.
- Komunikowanie, w jaki sposób praca każdego z członków zespołu wpisuje się w większą całość, szerszą perspektywę organizacji.
- Upewnianie się, że pracownicy otrzymali jasne wskazówki i wiedzę, w jaki sposób będą oceniani.
- Uważne słuchanie pracowników i przekazywanie im informacji zwrotnych na temat ich efektywności w taki sposób, aby mogli podnieść swoją skuteczność.
- Włączanie pracowników w proces tworzenia nowych pomysłów i podejmowanie decyzji.
- Kreowanie poczucia odpowiedzialności za wykonywaną pracę.