

Wyższe stanowisko wyższe wymagania

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 oczekiwania wobec nowo mianowanego menedżera mają jego przełożeni

Decyzja o awansowaniu podwładnego na stanowisko kierownicze nie jest, jak by się mogło wydawać samym podwładnym, wolna od stresu. Doświadczeni szefowie pokładają nadzieje w nowo mianowanym menedżerze i wierzą, że ich oczekiwania względem tego pracownika zostaną spełnione.

Awans pracownika na stanowisko menedżera wiąże się z wieloma zmianami. Dotyczą one zarówno awansowanego, jak i organizacji, w której pracuje. Pracownik odczuwa radość i niemalą satysfakcję. Ma dużą motywację do tego, aby stawić czoła nowym wyzwaniom. Chce udowodnić, że pokładane w nim nadzieje były uzasadnione. Towarzyszy mu

jednak również stres związany z jego nową rolą i wymaganiami stawianymi przez przełożonych. Dotychczasowe oczekiwania szefa dotyczące jego pracy poznał, zanim awansował. Teraz oczekiwania mogą się zmienić. Mogą pojawić się również nowe wyzwania, którym trzeba będzie stawić czoła, będąc kierownikiem (zobacz wykres 1).

Rozumienie celów organizacji

Doświadczeni menedżerowie podkreślają, że kiedy oni awansowali, brakowało im głębszej wiedzy o ich pracy. Żałują, że nie wiedzieli więcej na temat wizji firmy, gdyż mogliby korzystać z tej wiedzy, motywując pracowników i określając pracownikom cele oraz priorytety. Od dzisiejszych świeżo awansowanych menedżerów wymagają, aby byli oni świadomi misji i celów organizacji oraz by mieli wiedzę na temat istoty jej działalności. Niezbędne jest, aby rozumieli też konkurencyjne środowisko, w którym funkcjonują. Nowi menedżerowie często nie mają jasności, czym przede wszystkim powinni się zajmować. Chcą, aby ktoś im powiedział, co mają robić. Co raz częściej jednak zdarza się,

UWAGA CZYTELNICY

Artykuł powstał na podstawie wyników badania wykorzystującego niezależną próbę menedżerów wszystkich szczebli – menedżerów, dyrektorów, wiceprezesów i prezesów – skoncentrowanego na umiejętnościach niezbędnych dla osób pełniących funkcję menedżerską po raz pierwszy. Badanie zostało przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii w roku 2003, a w innych krajach Europy i w Azji w roku 2004 i objęło 273 amerykańskich i 204 brytyjskich menedżerów w organizacjach zatrudniających powyżej 50 osób. W celu zweryfikowania wyników również w innych regionach świata, podobne badanie przeprowadzono wśród 35 menedżerów w pozostałych krajach europejskich i Azji.



że nie ma nikogo, kto miałby czas na dokładne wdrożenie nowego menedżera - wówczas jedynymi wytycznymi pozostają cele firmy czy konkretnego działu. Szefowie oczekują, że podczas podejmowania decyzji te dane będą swoistymi drogowskazami dla nowych menedżerów.

Umiejętne delegowanie

Umiejętność dobrego delegowania zadań została uznana za jedną z podstawowych dla sukcesu nowego menedżera (zobacz wykres 2).

Stanowi ona jednak również jedno z największych wyzwań. Nowi menedżerowie mają tendencję do nadmiernego koncentrowania się na samej pracy i na tym, jak ją wykonać. Powinni natomiast skupić się na tym, w jaki sposób przydzielać zadania, aby zwiększyć zaangażowanie podwładnych i osiągać założone rezultaty. Zdaniem badanych menedżerów wyż-

szego szczebla świeżo awansowani menedżerowie potrzebują wsparcia w trzech kwestiach związanych z umiejętnością delegowania.

Istota delegowania

Zdaniem szefów młodzi menedżerowie nie zdają sobie sprawy z tego, że odpowiednio przeprowadzone zlecenie zadań pozwala im osiągnąć zamierzone rezultaty mniejszym wysiłkiem. Pracownicy mają wówczas motywację do jak najlepszego wykonywania pracy, czują się dobrze z tym, co robią, i często zdobywają cenne umiejętności i doświadczenie. Nadmierne lub niewystarczające zarządzanie tym procesem może spowodować niezadowolenie pracowników, brak wyników i dodatkową pracę dla kierownika.

Kończenie zadań

Z jednej strony nowi menedżerowie mogą rozumieć delegowanie jak oddanie pracy innym

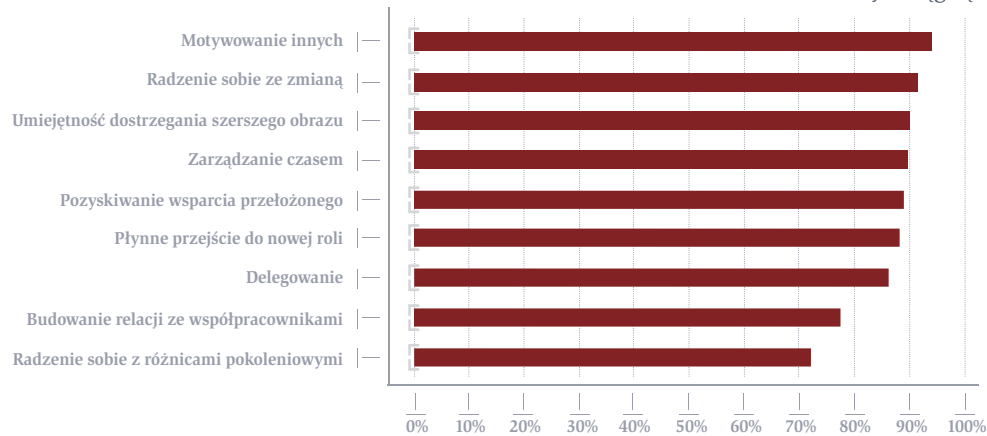
i zdarza się, iż zlecają zadania podwładnym, nie kontrolując dalszego przebiegu prac. Zakładają, że skoro zlecieli, praca zostanie wykonana. Zdarzają się i tacy menedżerowie, którzy (chcąc mieć pewność, że oczekiwany efekt będzie taki, jak założyli) kontrolują każde posunięcie pracownika. Bezwiednie kreują w ten sposób biernych pracowników, którzy nigdy nie nauczą się pracować samodzielnie. Jak się łatwo domyślić, ani jedni, ani drudzy nie spełniają oczekiwań swoich szefów.

Umiejętne planowanie

Wielu badanych menedżerów zarzuca nowym kierownikom brak planowania przy delegowaniu. Rozpoczynający dopiero karierę kierowniczą nie orientują się, jak wiele czynników składa się na skuteczne delegowanie. Ważne jest m.in. określenie, czy to zadanie na pewno powinien wykonać ktoś inny lub kto byłby najlepszą osobą do realizacji tego zadania

WYKRES 2

Najważniejsze kompetencje, jakie musi posiadać menedżer pierwszego kontaktu, aby osiągnąć sukces



ŹRÓDŁO WYKRESÓW: Wyniki badania przeprowadzonego przez AchieveGlobal w USA, Azji i Europie

i jakiego wsparcia będzie potrzebować ta osoba.

Płynne przejście

Wszyscy awansowani pracownicy zdają sobie sprawę z trudności, jakie ich czekają w obszarze stosunków międzyludzkich. Badani menedżerowie wyższego szczebla sami dobrze pamiętają, jak trudno było przestawić się z roli przyjaciela na rolę szefa. Obawiają się oni dwóch pułapek, w które mogą dać się złapać awansowani przez nich pracownicy. Pierwsza to zachowanie pokazujące podwładnym „Jestem wielkim szefem, teraz wszystko zależy ode mnie”. Tacy kierownicy oczekują, że ich podwładni będą wykonywali zadania w jeden, narzucony przez szefa sposób. Jednocześnie oczekują rzeczy zupełnie nierealnej – natychmiastowego szacunku. Szefowie podkreślają, że zarówno na szacunek, jak i na lojalność trzeba sobie zapracować.

Drugi scenariusz dotyczy kierowników, którzy po awansie nie czują wystarczającej pewności siebie, aby zarządzać zespołem. Unikają oni konstruktywnych konfliktów i mają trudności z przejęciem nowych obowiązków. Tacy nowi menedżerowie zachowują złe rozumianą lojalność wobec starych przyjaciół, co negatywnie wpływa na pracę.

Szefowie oczekują od nowych kierowników więcej zaufania do podwładnych. Świeżo awansowani menedżerowie powinni więcej zarządzać innymi, a w mniejszym stopniu samodzielnie wykonywać pracę. Muszą lepiej zrozumieć różnicę pomiędzy zarządzaniem a robieniem. Muszą przestać się bać i zaufać swoim bezpośrednim podwładnym, pozwolić im na naukę i popełnianie błędów. Menedżerowie oczekują, że kierownicy przeniosą swoją uwagę z realizowanych zadań na ludzi ze swojego zespołu, rozumieją ich potrzeby, będą rozwijać ich

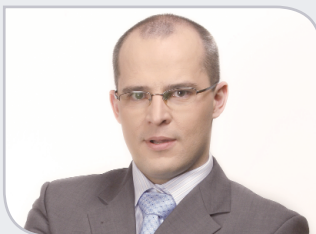
umiejętności, udostępniać narzędzia i usuwać przeszkody. Szczęólnego wsparcia w tym zakresie potrzebują kierownicy awansowani ze stanowisk technicznych.

Efektywne relacje z przełożonym

Zdarza się, że osoby awansowane na stanowisko menedżerskie oczekują zbyt wielu wskazówek od swoich szefów, a nawet zrzucają podejmowanie decyzji na swoich przełożonych. W rzeczywistości menedżerowie wyższego szczebla oczekują, że nowi kierownicy będą podejmowali decyzje samodzielnie. Jednocześnie zwracają uwagę na konieczność wypracowania takich metod wzajemnej komunikacji, aby obie strony były dobrze poinformowane. Pozwala to uniknąć większych błędów i sprzyja rozwojowi nowego kierownika. Założone przez firmę cele będą efektywniej realizowane, jeśli młodzi kierownicy otrzymają

Grzegorz Kuczyński

wiceprezes zarządu
Internet
Designers Sp. z o.o.



Od moich menedżerów oczekuję między innymi utożsamiania się z celami firmowymi.

Po pierwsze, chcę, aby znali cele i wartości firmy oraz przekazywali je swoim podwładnym. Zależy mi na tym, aby dobrze je rozumieli, a także aby potrafili jasno je zakomunikować swojemu zespołowi i odpowiedzieć na ewentualne pytania pracowników.

Po drugie, oczekuję, że przy podejmowaniu decyzji w głównej mierze będą uwzględniali te właśnie kwestie najważniejsze dla firmy i będą umieli działać, mając na uwadze perspektywę całej organizacji, a nie

odpowiednie wsparcie od swoich przełożonych.

Szefowie za najważniejsze potrzeby szkoleniowe młodych kierowników uznali dwie główne umiejętności: motywowanie innych i umiejętność radzenia sobie w zmiennych warunkach.

Motywowanie innych

Umiejętność tę, opisywaną przez menedżerów jako sprawianie, że pracownicy wierzą w to, co robią, wielu uważa za najważniejszą. Zdają sobie oni sprawę z tego, że w dzisiejszych czasach do osiągnięcia celów organizacji niezbędne są zaangażowanie, kreatywność i dodatkowy wysiłek ze strony każdego pracownika. Nie wystarczy, że pracownicy wykonują swoją pracę. Najlepsze rezultaty osiągają ci kierow-

tylko zespołu, którym zarządzają, czy działu, którego są częścią. Bardzo istotne jest też dla mnie, aby zasady panujące w firmie były zgodne z wewnętrznym systemem wartości każdego menedżera. Gdyby nie było spójności pomiędzy własnymi wartościami szefa zespołu a wartościami i celami firmy, bardzo szybko mogłoby się okazać, że będzie on odbierany jako nieprawdziwy. Podwładni mogą potraktować takiego menedżera jak kogoś, kto odgrywa przedstawienie, a wówczas jego nowi ludzie z zespołu nie staną się nigdy „jego ludźmi”.

nicy, których pracownicy robią więcej. Motywowanie to kluczowa umiejętność wymagana w biznesie.

Radzenie sobie w zmiennych warunkach

Szefowie widzą, że dużą trudność sprawia nowym kierownikom nie tylko dostosowywanie się do nowych i zmieniających się sytuacji, ale także przekazywanie o tym informacji podległym pracownikom. Często zmiany są odbierane jako kłopotliwe i wprowadzające zamieszanie. Doświadczeni menedżerowie uważają, że rutyna należy już do przeszłości, a wszelkie zmiany należy traktować jak wyzwania. Chcą mieć kierowników, którzy swobodnie czują się w warunkach niejasności i niepewności, które

przecież zawsze towarzyszą zmianie. Jeden z amerykańskich menedżerów ujął to w następujący sposób: „Menedżerowie pierwszego kontaktu muszą być zdolni do szybkiego dostosowania się do nowych i zmieniających się sytuacji. Muszą być także dobrze przygotowani do informowania pracowników organizacji o zmianach i ich przyczynach”.

Większość świeżo upieczonych menedżerów dość szybko orientuje się, jakie są ich nowe zadania i z czym sobie nie radzą. Zazwyczaj są oni bardzo otwarci, a nierzadko wręcz zdesperowani, aby otrzymać pomoc. Znajdując się pod groźbą zasypania ich przez tak wiele nowych obowiązków, chcą wiedzieć, na czym skupić swoje wysiłki – jednym słowem, od czego mają zacząć.

Potrzebują strategii, które mogłyby szybko wdrożyć, a które pomogłyby im uporać się z problemami, jakie napotykają na samym początku.

Zwracają się również o pomoc w zdobyciu tych umiejętności z zakresu pracy z ludźmi, które mogłyby zastosować od razu, a następnie rozwijać w miarę nabywania doświadczenia i przyjmowania na siebie coraz większej odpowiedzialności.

UWAGA CZYTELNICY

W numerze październikowym „Personelu i Zarządzania” w artykule pt. „Najtrudniejszy pierwszy krok” na str. 95 opisałem wyzwania, z jakimi musi się zmierzyć nowo mianowany menedżer.