

First Time Manager

czyli jak dobrze zagospodarować potencjał nowego menedżera?

Poznałam ostatnio na szkoleniu Anię, która nie wiedziała, dlaczego ludzie nie uznają jej za szefa. Ania jest kierownikiem działu projektów w firmie produkcyjnej. Jest osobą młodszą niż wyjadacze z produkcji, logistyki czy jakości. I mówi, że cały czas ma problem z tym, że nie robią tego, czego od nich oczekuje, że każdy projekt to zarzewie nowych konfliktów w firmie

Jak się okazało, Ania nie dostała wiedzy, dzięki której mogłaby sprawnie realizować swoje zadania. To dość częsty problem dotyczący osób awansowanych ze stanowisk specjalistycznych. Jest świetnym sprzedawcą – dajemy go na szefa działu sprzedaży i okazuje się, że sprzedawcą rzeczywiście jest dobrym, ale szefem już nie. Czasem to kwestia predyspozycji, a czasem po prostu braku wiedzy na temat tego, co należy do zadań szefa i z jakich narzędzi można korzystać, aby prawidłowo pełnić tę funkcję.

Sięgając do **trójkąta sukcesu**, każdy szef potrzebuje odpowiedzieć sobie na trzy podstawowe pytania:

1. Jakie **wyniki** (ilościowo, jakościowo, terminowo) są oczekiwane od mojego zespołu i jak mogę go wspierać, by je osiągnąć?
2. W jakich procesach uczestniczymy i czy te **procesy** są odpowiednio zaprojektowane (rzeczywiście pomagają nam generować wyniki)?
3. Jaka jest moja rola w budowaniu wśród ludzi i z ludźmi **relacji** opartych na wzajemnym wsparciu i zrozumieniu?

DLACZEGO POCZĄTEK MOŻE BYĆ TRUDNY I CO Z TYM ZROBIĆ?

Wchodząc do zespołu, możesz zaburzać do tychczasowy rytm pracy, być może także poczucie bezpieczeństwa. W głowach Twoich ludzi i w Twojej często pojawiają się pytania: „Kto to jest?”, „Z kim będę pracował?”, „Jak teraz będzie wyglądać praca?”, „Czego będzie od nas oczekiwać?” itp. Trzy pierwsze kroki, które powinieneś wykonać, wchodząc do zespołu, to: **rzetelne przygotowanie się** do pracy w danym zespole i w danym obszarze organizacji; **poznanie ludzi**, z którymi będziesz pracował; **pozwolenie**

ludziom na jak najlepsze poznanie siebie i swojego podejścia do wspólnej pracy.

POZNAĆ SWOJĄ PRACĘ, CZYLI JAK MA TO WYGLĄDAĆ?

Na początku powinieneś przede wszystkim obserwować, potrzebujesz bowiem poznać środowisko, w którym będziesz pracować. Jednak zanim rozpoczniesz obserwację i/lub równoległe z nią – warto zdobyć lub ustalić konkretne informacje, które nadadzą ramy Twojemu działaniu. Masz trzy podstawowe źródła informacji o tym, jak powinna wyglądać Twoja praca: Twoja firma, Twój szef i Twój zespół.

TWOJA FIRMA – dokumenty formalne określają podstawowe założenia związane z Twoją pracą: zakres obowiązków, sposób pracy, aspekty formalne. Wiem, że podczas wprowadzenia na nowe stanowisko jest masa kwitów do przeczytania. Ale naprawdę warto poświęcić na to czas, a nie tylko podpisać: „Zapoznałem się”. „Nie miałem czasu przeczytać” nie jest wytłumaczeniem.

TWÓJ SZEF – powinieneście uzgodnić: za co jesteś, a za co nie jesteś odpowiedzialny na swoim stanowisku; jakie decyzje masz podejmować samodzielnie, jakie konsultować i w jakim zakresie, a jakich nie podejmować; na co szczególnie powinieneś zwracać uwagę; jakie są priorytety dla Twojego zespołu i dla Ciebie; czego Twój szef oczekuje od Ciebie w ramach Waszej współpracy; czego Ty potrzebujesz od swojego szefa.

TWÓJ ZESPÓŁ – to, co warto omówić ze swoimi ludźmi, to: kluczowe cele i zadania Twojego zespołu, misja Twojego zespołu w firmie, struktura i odpowiedzialność poszczególnych osób, ważne terminy/daty, o których trzeba pamiętać. Dodatkowo warto, żebyście doprecyzowali czyn-



nik sukcesu (czyli kiedy Wasza praca jest wykonana dobrze), jak powinien wyglądać przepływ informacji (wewnątrz Twojego zespołu i z otoczeniem – w firmie i poza nią), co może Wam utrudniać działania i jak temu zapobiec bądź reagować, gdy wystąpi (zarządzanie ryzykiem) oraz kto za co będzie tu odpowiedzialny.

UZGODNIĆ SYSTEM [WSPÓL]PRACY

Aspekty opisane powyżej w obszarze „Twój zespół” nazywane są w podejściu projektowym *kick off* – kopniak na rozpoczęcie projektu. Dzięki temu:

- skupiacie się na tych samych celach i założeniach,
- macie jasność co do meta-planu działań do wykonania,
- macie spójność co do podstawowych procesów decyzyjnych i komunikacyjnych.

To, co na tym etapie jest bardzo ważne: **NIE BÓJ SIĘ PYTAĆ**.

POZNAĆ LUDZI, CZYLI WIEM Z KIM PRACUJĘ

Pracujesz z jednej strony w strukturze i pewnym systemie, jednak z drugiej strony – z ludźmi, dzięki którym procesy są realizowane, a wyniki osiągnięte. Dlatego bardzo ważne jest, żebyś wchodząc do zespołu, zadbał o to, by znaleźć czas na rozmowę ze swoimi podwładnymi: po-

znane ich potrzeb, kluczowych motywów jakimi się kierują, sposobu funkcjonowania, wiedzy i umiejętności. Możesz to osiągnąć, inicjując rozmowę z zespołem oraz przeprowadzając dodatkowo indywidualne rozmowy z każdą osobą. Dzięki temu nie tylko poznasz swoich ludzi, ale też dajesz im okazję do poznania siebie. Ciekawym narzędziem poznania zespołu jest narzędzie pochodzące z Management 3.0 – Personal Maps (Mapy Personalne). Na czym ono polega? To tzw. mapa myśli, gdzie w centrum jest dana osoba, a wokół niej kluczowe elementy, którymi chcemy się jako zespół ze sobą podzielić. To mogą być tematy osobiste (np. hobby, rodzina), zawodowe (np. wykształcenie, doświadczenie zawodowe) lub związane z oczekiwaniami (co lubię / czego nie lubię w pracy i współpracy, czego od Was potrzebuję, żeby być efektywnym itp.). Zresztą... możecie wspólnie zdecydować, jakie obszary będą dla Was kluczowe.

UZGODNIĆ OCZEKIWANIA – CO W TYM POMOŻE?

Podczas szkoleń często słyszę od uczestników, że ludzie nie działają tak, jak powinni; że nie przestrzegają norm, które są oczywiste: szacunek do innych, dobra komunikacja, współpraca, zaangażowanie. Kiedy pytam: „Co zrobiliście, żeby tego przestrzegali?“, słyszę: „To przecież oczywiste, że tak powinno być. O podstawach nie trzeba rozmawiać”. I tu być może Cię zaskoczę: **TRZEBA**. Bo każdy z Was może rozumieć je inaczej. Pamiętam pewnego Pana Prezesa, dla którego kultura słowa i zachowania były ważniejsze niż kompetencje. Mówił: „Umiejętności można nabyć, kultury nie”. Trzymał się tego podczas rekrutacji nowych pracowników oraz kładł na to silny nacisk w ocenie pracy. I bardzo mocno komunikował każdej nowej osobie w zespole, że obowiązują u niej zasady *savoir-vivre*. „A co to znaczy?” – pytałam. – „No wiesz... Po prostu kultura w kontaktach” – odpowiadał. Błędem na tym etapie jest założenie, że o pewnych rzeczach nie trzeba mówić i że pewnych słów, haseł nie trzeba definiować, bo powinny być oczywiste.



POBIERZ PORADNIK

lub wejdź na: www.magdalenarobak.pl

Gdy wchodzisz do zespołu jako szef, ważne jest, żebyście wspólnie uzgodnili:

- Jakie wartości i zasady są dla Was ważne we współpracy?
- Jakich zachowań w związku z tym od siebie oczekujecie?
- Jakie zachowania będą nieakceptowane w Waszej współpracy?

DOSKONAŁIĆ SIEBIE... I OTOCZENIE

„Jedyną osobą, która mnie może oceniać, jest mój przełożony”; „A co mogą mi powiedzieć pracownicy o mojej pracy? Oni się na tym nie znają”; „Przecież nie będę się poddawać ocenie zespołu, nie mogę przyznać się do błędów – stracę autorytet” – to wypowiedzi, które nadal często słyszę, pracując nie tylko z niedawno awansowanymi, ale i doświadczonymi menedżerami. Zwykle im wtedy odpowiadam: „**A KTO LEPIEJ OCENI JAKOŚĆ TWOJEJ PRACY JAKO SZEFA, JEŚLI NIE TWOI PODWŁADNI.**”

Twój szef może ocenić efektywność Twoich działań i rezultaty, jakie osiągasz. Natomiast to Twój zespół i Twoi współpracownicy najtrafniej ocenią to, w jaki sposób realizujesz swoją rolę jako szefa. Ponieważ to oni współpracują z Tobą na co dzień i są bezpośrednimi odbiorcami Twojego sposobu działania.

Być może masz teraz w głowie pytanie: „Po co w ogóle mam to oceniać? Przecież to, jak dzia-

łam jako lider, widać po efektach pracy mojej i mojego zespołu?” lub myśl: „Poza tym jest przecież system ocen, on powinien wystarczyć”. Pamiętaj jednak: koncentracja na wynikach daje tylko fragmentaryczny pogląd na jakość Twojej pracy. Może to być punkt wyjścia do dalszej analizy związanej z obszarami rozwoju Twoich kompetencji.

Zauważ, że w większości miejsc piszę o poznaniu czy uzgodnieniu. Oczywiście możesz wejść na nowe stanowisko jak udzielny książę lub księżna i powiedzieć ludziom, jak to wszystko ma wyglądać. Sugeruję jednak, żebyś uwzględnił, że część informacji możesz przekazać Ty, część ustalić wspólnie z ludźmi, a część wręcz od nich pozyskać (szczególnie tam, gdzie oni wiedzą lepiej). Świadomie prowadzony dialog ma szansę zbudować między Wami partnerstwo, które stworzy mocne podstawy (relacje), dzięki którym realizacja procesów będzie bardziej efektywna, a w konsekwencji sprawniej będziecie osiągać zakładane rezultaty.

Jeżeli chcesz wiedzieć więcej, zapraszam Cię do pełnej, bezpłatnej wersji poradnika **FIRST TIME MANAGER**, w którym znajdziesz 6 lekcji i 6 specjalnie opracowanych ćwiczeń, które pomogą Ci lepiej przygotować się do nowej roli. Jeśli będziesz potrzebować wsparcia lub pojawią Ci się pytania – zapraszam Cię do kontaktu.

MAGDALENA ROBAK. Konsultant, trener, facilitator. Psycholog organizacji i pracy. Certyfikowany asesor doskonałości zarządzania projektami (IPMA PEB). Diagnosta stylu przywództwa ILM72 oraz siły i odporności psychicznej MTQ48/MTQPus. Współtwórca i użytkownik „BlitzGrow – kompleksowej metody rozwoju organizacji” opartej na podejściu projektowym. Mediator. Facilitator Clean Coaching (specjalizacja indywidualna i zespołowa). Trener przywództwa systemowego SPOCO. Przez ponad 10 lat wykładowca i kierownik modułów praktycznych z zakresu rozwoju kompetencji menedżerskich (w tym liderów projektów) w Studium Zastosowań Psychologii Uniwersytetu SWPS w Warszawie. Od 1997 roku projektuje i wdraża kompleksowe programy rozwoju kompetencji menedżerskich, budowania współpracy opartej o wspólne wartości (w firmach i w projektach) a także doskonalenia kompetencji bazowych, które to wspierają.