

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Czyba Właśnie Zostałem Szefem

**Jak zacząć zarządzać ludźmi,
delegować, dawać feedback i nie próbować
robić wszystkiego samemu**



**Mamy problem. Ale spokojnie.
Da się go rozwiązać i jeszcze będzie z czego się pośmiać.**

Chyba Właśnie Zostałem Szefem

Jak zacząć zarządzać ludźmi, delegować,
dawać feedback i nie próbować robić
wszystkiego samemu

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

SPIS TREŚCI

INTRO	5
Rozdział 1 - To już nie jest ta sama praca	11
Rozdział 2 - Wczoraj kolega, dzisiaj szef	18
Rozdział 3 - Nie musisz wiedzieć wszystkiego	27
Rozdział 4 - Kontrola to nie zarządzanie	36
Rozdział 5 - Delegowanie bez podrzucania roboty	45
Rozdział 6 - Feedback zanim będzie za późno	54
Rozdział 7 - Nie muszą cię wszyscy lubić	65
Rozdział 8 - Jeśli wszystko jest priorytetem, nic nim nie jest	76
Rozdział 9 - Rozmowa jeden na jeden, która ma sens	87
Rozdział 10 - Ustalanie oczekiwań bez czytania w myślach	99
Rozdział 11 - Trudna rozmowa bez wojny światowej	111
Rozdział 12 - Podejmuj decyzje, zanim wszyscy umrą od analizy	122
Rozdział 13 - Nie rozwiązuj konfliktu za ludzi	133
Rozdział 14 - Rozwijaj ludzi, a nie swoje klony	144
Rozdział 15 - Kiedy ktoś po prostu nie dowozi	156
Rozdział 16 - Szef też może nie wyrabiać	167
Rozdział 17 - Kiedy to ty zawalisz	182
Rozdział 18 - Zespół nie może działać tylko wtedy, kiedy patrzysz	193
Rozdział 19 - Nie wracaj do trybu bohatera	207

Rozdział 20 - Nie musisz udawać szefa.....	218
--	-----

INTRO

Jeszcze wczoraj siedziałeś na spotkaniu i zastanawiałeś się, dlaczego szef znowu zadaje pytanie, na które odpowiedź znajduje się w tabeli trzy kolumny dalej. Dzisiaj wchodzisz na podobne spotkanie i odkrywasz coś znacznie bardziej niepokojącego: wszyscy patrzą właśnie na ciebie. Nikt nie mówi. Ktoś ma otwarty notes. Ktoś inny najwyraźniej czeka, aż podejmiesz decyzję. Przez pierwsze trzy sekundy możesz jeszcze udawać, że chodzi o osobę siedzącą za tobą. Potem przypominasz sobie, że za tobą jest ściana. Gratulacje. Chyba właśnie zostałeś szefem.

Na początku nie musi wydarzyć się nic spektakularnego. Nikt nie wręcza ci ceremonialnego segregatora władzy. Nie dostajesz instrukcji zatytułowanej „Jak kierować ludźmi bez przypadkowego zniszczenia morale do środy”. Czasami awans pojawia się w mailu. Czasami ktoś mówi: „Od przyszłego miesiąca będziesz prowadzić zespół”. A czasami struktura organizacyjna robi salto, jedna osoba odchodzi, druga zostaje przeniesiona, trzecia jest „tymczasowo niedostępna”, po czym okazuje się, że to ty jesteś człowiekiem, do którego wszyscy zaczynają przychodzić z pytaniami. Pierwsze pytanie brzmi zwykle: „Co robimy?”. Twoja pierwsza wewnętrzna odpowiedź brzmi: „Świetne pytanie”.

I właśnie tutaj zaczyna się problem, o którym rzadko mówi się przed awansem. Bycie dobrym specjalistą nie przygotowuje automatycznie do zarządzania ludźmi. Możesz świetnie znać produkt, proces, klienta, system, sprzedaż, logistykę albo arkusz, który otwiera się sześć minut i ma osiemnaście zakładek o nazwach „FINAL”,

„FINAL2” i „FINAL_NAPRAWDĘ”. Możesz być osobą, która zawsze dowozi. To często właśnie dlatego dostajesz zespół. Firma patrzy na człowieka, który skutecznie rozwiązuje problemy, i dochodzi do wniosku: „Dajmy mu więcej problemów, ale tym razem wszystkie będą miały numery telefonów”.

Naturalny odruch jest więc prosty: nadal robić to, co dotąd działało. Tylko szybciej. Więcej. Za wszystkich. Ktoś nie wie, jak przygotować raport? Zrobisz. Ktoś utknął z klientem? Wejdiesz i załatwisz. Prezentacja jest słaba? Poprawisz wieczorem. Termin się pali? Odbierzesz zadanie człowiekowi, bo przecież sam wykonasz je w czterdzieści minut, podczas gdy tłumaczenie zajęłoby godzinę. Matematycznie brzmi rozsądnie. Zarządczo przypomina gaszenie pożaru benzyną, ale za to bardzo sprawnie nalewaną.

Przez jakiś czas ten model nawet działa. Zespół wygląda na zaopiekowany, zadania są wykonane, przełożeni widzą wyniki, a ty zaczynasz podejrzewać, że może jednak masz naturalny talent do zarządzania. Potem przychodzi wtorek o 17:42. Masz dwanaście nieprzeczytanych wiadomości, trzy rzeczy „tylko do szybkiego sprawdzenia”, dwie decyzje, które ktoś mógł podjąć sam, gdybyś wcześniej pozwolił mu podejmować decyzje, i dokument, który właśnie poprawiasz po raz trzeci, bo łatwiej było poprawić niż powiedzieć jego autorowi, co właściwie trzeba zmienić. Twój zespół kończy pracę. Ty otwierasz kolejny plik.

Tak rodzi się szef, który oficjalnie zarządza ludźmi, a praktycznie prowadzi jednoosobowe pogotowie zadaniowe.

Nie dzieje się tak dlatego, że jesteś wyjątkowo naiwny albo masz tajną potrzebę cierpienia przy PowerPointach po godzinach. Zwykle działają znacznie bardziej rozsądne

mechanizmy. Chcesz udowodnić, że zasługujesz na nową rolę. Nie chcesz zawieść ludzi. Obawiasz się, że delegowanie zostanie odebrane jako zrzucanie roboty. Nie wiesz jeszcze, ile kontroli to rozsądna kontrola, więc kontrolujesz wszystko. Feedback wydaje ci się potencjalnie niezręczny, więc odkładasz rozmowę, aż drobny problem zdąży założyć rodzinę i kupić działkę. Do tego dochodzi pułapka kompetencji: im lepiej umiesz coś zrobić sam, tym trudniej spokojnie patrzeć, jak ktoś wykonuje to wolniej, inaczej albo - o zgrozo - używa innej kolejności kolumn w Excelu.

Nowa rola wymaga więc zmiany, która na papierze wygląda niewinnie, ale w praktyce potrafi człowiekowi przestawić pół systemu operacyjnego. Twoim zadaniem nie jest już wyłącznie dobrze wykonywać własną pracę. Masz stworzyć warunki, w których inni mogą dobrze wykonywać swoją. To oznacza mniej heroicznych interwencji, a więcej jasności. Mniej poprawiania po cichu, a więcej rozmów. Mniej odpowiadania na każde pytanie, a więcej uczenia ludzi, jak dochodzić do odpowiedzi. Mniej „daj, zrobię”, a więcej „pokaż mi, gdzie utknąłeś”. Brzmi niepozornie, dopóki pierwszy raz nie patrzysz przez piętnaście minut, jak ktoś robi zadanie, które sam zrobiłbyś w osiem.

Wtedy poznajesz prawdziwy test dojrzałości menedżerskiej: nie odebrać mu myszy.

Ta książka nie będzie próbowała zrobić z ciebie charyzmatycznego wodza, który o 7:00 medytuje, o 7:15 inspiruje organizację, a o 7:30 publikuje w internecie refleksję o przywództwie zaczynającą się od słów „Leadership is not a position”. Możesz spokojnie zostać normalnym człowiekiem. Chodzi o bardziej przyziemne umiejętności: powiedzieć ludziom, czego naprawdę od nich

potrzebujesz; rozdzielać zadania tak, żeby delegowanie nie oznaczało ani mikrozarządzania, ani wyrzucania granatu przez drzwi z okrzykiem „daj znać, jak skończysz”; reagować na błędy bez organizowania procesu norymberskiego wokół źle przygotowanego raportu; prowadzić trudną rozmowę, zanim stanie się jeszcze trudniejsza; oraz przestać być centralnym punktem zatwierdzania wszystkiego, łącznie prawdopodobnie z wyborem zszywacza.

Zajmiemy się też jednym z najbardziej niewygodnych elementów pierwszej roli menedżerskiej: zarządzasz ludźmi, którzy są ludźmi. Jeden potrzebuje jasnych instrukcji. Drugi po jasnej instrukcji zada osiem dodatkowych pytań. Trzeci będzie świetny, ale trzeba mu zejść z drogi. Czwarty powie „jasne”, po czym trzy dni później odkryjesz, że „jasne” oznaczało „nie mam pojęcia, ale uznałem, że jakoś się wydarzy”. Ktoś chce awansu. Ktoś chce spokoju. Ktoś jest ambitny, ktoś przeciążony, ktoś ma słabszy tydzień, a ktoś ma po prostu irytujący zwyczaj wpisywania „pilne” w temacie każdej wiadomości. Nie istnieje jedno ustawienie suwaka „zarządzanie”, które działa na wszystkich.

Dlatego celem nie jest nauczenie cię zestawu magicznych zdań dla szefa. Zdanie „wierzę, że dasz sobie radę” może być świetnym wsparciem albo eleganckim sposobem powiedzenia „nie mam czasu ci pomóc”. „Moje drzwi są zawsze otwarte” brzmi pięknie, dopóki nie okazuje się, że przez te drzwi przez cały dzień wchodzi piętnaście osób z pytaniami, na które odpowiedź zna już zespół. Nawet dobra metoda użyta bez kontekstu potrafi zamienić się w korporacyjny kabaret. Ważniejsze będzie więc rozumienie, kiedy interweniować, kiedy odpuścić, kiedy dopytać, kiedy zdecydować samemu i kiedy pozwolić komuś popełnić

niewielki, bezpieczny błąd zamiast chronić go przed każdym możliwym potknięciem.

Będziemy pracować na sytuacjach, które naprawdę bolą nowych menedżerów: zadanie nie zostało wykonane, ale człowiek twierdzi, że nie wiedział, że było pilne; delegujesz i po dwóch godzinach masz ochotę odebrać zadanie; ktoś zrobił coś źle i nie wiesz, czy mówić od razu, czy poczekać; były kolega nagle raportuje do ciebie i oboje zachowujecie się przez chwilę tak, jakby organizacja pomyliła role w obsadzie; najlepsza osoba w zespole bierze na siebie za dużo; najłabsza wymaga znacznie więcej uwagi; a ty próbujesz jeszcze wykonać własne obowiązki, bo firma, niestety, nie usunęła ich z systemu w momencie twojego awansu.

Nie dostaniesz tu rady, żeby „po prostu delegować więcej”, bo to mniej więcej tak pomocne jak powiedzenie człowiekowi stojącemu przed szafą pełną przewodów, żeby „po prostu podłączył właściwy”. Delegowanie wymaga ustalenia rezultatu, granic decyzji, terminu, dostępnych zasobów i momentu kontroli. Feedback wymaga konkretności, a nie komunikatu „musisz bardziej uważać”. Odpowiedzialność wymaga przestrzeni do działania, ale również jasnego standardu. A zaufanie nie polega na tym, że przestajesz sprawdzać wszystko i przez dwa tygodnie liczysz na działanie dobrej energii organizacyjnej.

Najważniejsza zmiana będzie jednak mniej widowiskowa. Musisz stopniowo przestać mierzyć swoją wartość liczbą rzeczy, które osobiście uratowałeś. Dla specjalisty ratowanie sytuacji bywa dowodem kompetencji. Dla szefa sytuacja, której nie trzeba było ratować, często jest większym sukcesem. Jeżeli człowiek z zespołu podjął dobrą decyzję bez ciebie, nie zostałeś pominięty. Właśnie wydarzyło się

coś, czego potrzebujesz więcej. Jeżeli ktoś wykonał zadanie inaczej niż ty, ale dobrze, nie musisz organizować rekonstrukcji swojego sposobu pracy. Jeżeli przez godzinę nikt niczego od ciebie nie chce, nie oznacza to automatycznie, że straciłeś kontrolę nad organizacją. Możliwe, że organizacja po prostu przez godzinę działa.

Na początku nie potrzebujesz być świetnym szefem. Potrzebujesz przestać być specjalistą przebranym za szefa, który dostał dodatkowy kalendarz i większą liczbę spotkań. Nauczysz się budować jasność zamiast zgadywania, odpowiedzialność zamiast ciągłego pilnowania i rozwój ludzi zamiast poprawiania po nich każdego szczegółu. Będą momenty niezręczne. Będą rozmowy, które wolałbyś przełożyć na rok 2041. Będzie też pokusa, żeby wrócić do starego, przyjemnie znajomego trybu: „nieważne, zrobię sam”.

Właśnie wtedy warto pamiętać o jednym.

Jeżeli wszystko musi przejść przez ciebie, nie zbudowałeś zespołu. Zbudowałeś korek.

A skoro już chyba zostałeś szefem, dobrze byłoby nauczyć się nie stać na jego środku.

Rozdział 1 - To już nie jest ta sama praca

Pierwszy poniedziałek po awansie potrafi wyglądać podejrzenie normalnie. Ten sam komputer, ten sam kubek, ta sama osoba z finansów, która od trzech miesięcy odpowiada na każde pytanie słowami „to zależy”. Otwierasz skrzynkę, widzisz znajome zadania i przez chwilę można uwierzyć, że zmieniła się właściwie tylko nazwa stanowiska oraz liczba spotkań w kalendarzu. Potem o 9:17 przychodzi wiadomość od człowieka z zespołu: „Mam problem z klientem. Co mam zrobić?”. O 9:24 ktoś pyta, czy może przesunąć termin. O 9:31 dostajesz prośbę o opinię w sprawie konfliktu między dwiema osobami. O 9:38 twój własny przełożony chce wiedzieć, dlaczego wynik zespołu spadł o siedem procent. Jest dopiero 9:38, a ty już tęsknisz za czasami, kiedy największym problemem było to, że Excel nie chciał znaleźć odwołań.

To jest moment, w którym warto zrozumieć pierwszą niewygodną rzecz: po awansie bardzo często próbujesz wykonywać nową pracę starymi metodami. Wcześniej twój dzień składał się głównie z zadań, które sam mogłeś wykonać. Dostawałeś problem, analizowałeś go, robiłeś swoje i miałeś satysfakcjonujący moment, kiedy można było powiedzieć: gotowe. Nowa rola jest mniej uprzejma. Wiele twoich rezultatów powstaje cudzymi rękami, część problemów nie ma eleganckiego statusu „zamknięte”, a niektóre najlepsze decyzje polegają na tym, że sam niczego nie robisz, tylko sprawiasz, że właściwa osoba zrobi właściwą rzecz.

To potrafi być psychologicznie irytujące. Specjalista widzi efekt swojej pracy bezpośrednio. Menedżer czasem spędza