Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

# Mam Młodszego Szefa i Moje Ego Właśnie Aktualizuje System

**Jak dobrze pracować z przełożonym młodszym od siebie, oddzielić kompetencje od wieku i nie zamieniać każdego polecenia w test własnej wartości**



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

# Mam Młodszego Szefa i Moje Ego Właśnie Aktualizuje System

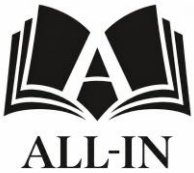
## Jak dobrze pracować z przełożonym młodszym od siebie, oddzielić kompetencje od wieku i nie zamieniać każdego polecenia w test własnej wartości

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-763-4

ALL-IN Rafał Płonkowski



# SPIS TREŚCI

INTRO ..... 5

Rozdział 1 - Metryka przychodzi na zebranie..... 11

Rozdział 2 - Awans, który wydarzył się komuś innemu .....21

Rozdział 3 - Młody, czyli jaki? Stereotypy w służbowym garniturze .....31

Rozdział 4 - Jak wygrać ze swoim szefem i przegrać cały projekt ..... 42

Rozdział 5 - Krytyka od młodszego szefa, czyli dlaczego jedno zdanie potrafi zepsuć cały dzień ..... 53

Rozdział 6 - Czy on musi wszystko sprawdzać? O kontroli, autonomii i zaufaniu..... 62

Rozdział 7 - Nieformalny szef, czyli jak zarządzać zespołem, nie mając do tego stanowiska..... 72

Rozdział 8 - Nie widzisz całej planszy, ale już oceniasz ruchy szefa..... 82

Rozdział 9 - Jak powiedzieć młodszemu szefowi „nie" i nie wywołać wojny pokoleń..... 93

Rozdział 10 - Jedna dobra rozmowa zamiast trzydziestu domysłów.....103

Rozdział 11 - Czego może nauczyć Cię młodszy szef, nawet jeśli wolałbyś tego nie przyznawać ..... 113

Rozdział 12 - Kto dostaje oklaski za Twoją pracę?.....123

Rozdział 13 - Podwyżka nie jest odszkodowaniem za młodszego szefa .....134

Rozdział 14 - Wczoraj ją wdrażałeś, dziś zatwierdza Twój urlop..... 144

Rozdział 15 - To już nie jest kwestia ego. Kiedy młodszy szef naprawdę przekracza granice.....154

Rozdział 16 - Nie nadążam za zmianami. Czy właśnie stałem się firmowym zabytkiem? .....163

Rozdział 17 - Zostać, odejść czy jeszcze próbować? Kiedy współpraca z młodszym szefem nie działa.....174

Rozdział 18 - Ego po aktualizacji. Jak nie wrócić do starych odruchów przy pierwszym trudnym poniedziałku .....184

Rozdział 19 - Nowy szef, stara historia. Jak nie zaczynać każdej relacji od zera .....194

Rozdział 20 - Nie jesteś swoim stanowiskiem. I nie musisz codziennie zdawać egzaminu z własnej wartości .....204

# INTRO

Jest poniedziałek, godzina 9:03. Siedzisz na spotkaniu, spokojnie popijasz kawę i słuchasz nowego przełożonego. Ma świetnie przygotowaną prezentację, mówi pewnie, a na końcu prosi Cię o zmianę sposobu raportowania. Wszystko byłoby zupełnie normalne, gdyby nie drobny szczegół: kiedy Ty zaczynałeś swoją karierę, on prawdopodobnie zastanawiał się, czy na szkolnej dyskotece wypada już zaprosić kogoś do tańca. Teraz tłumaczy Ci priorytety na kolejny kwartał. Uśmiechasz się profesjonalnie, przytakujesz i zapisujesz ustalenia. Tymczasem gdzieś w środku Twoje ego wyświetla komunikat: „Wykryto nieznaną konfigurację hierarchii. Czy na pewno chcesz kontynuować?".

Wychodzisz ze spotkania i odkrywasz, że zwykłe polecenie służbowe zajmuje w Twojej głowie znacznie więcej miejsca, niż powinno. Przecież możesz przygotować raport. Wiesz, jak to zrobić. Problem polega na tym, że ktoś młodszy właśnie powiedział Ci, jak masz pracować, a Twój mózg uznał tę sytuację za osobistą prowokację. Zaczynasz analizować ton głosu przełożonego, jego doświadczenie, sposób formułowania zdań i podejrzanie świeży wygląd. Przez chwilę rozważasz nawet sprawdzenie, czy posiadał już dowód osobisty, kiedy Ty odpowiadałeś za swój pierwszy poważny projekt. To oczywiście nie ma związku z raportowaniem, ale wewnętrzny dział dochodzeniowy rozpoczął już pracę.

Jeżeli rozpoznajesz ten mechanizm, prawdopodobnie wcale nie potrzebujesz wykładu o szanowaniu przełożonych. Doskonale rozumiesz hierarchię organizacyjną, odpowiedzialność i potrzebę współpracy.

Być może sam zarządzałeś ludźmi, prowadziłeś skomplikowane projekty albo wyciągałeś firmę z kłopotów, których obecny szef nawet nie zna. Właśnie dlatego nowa sytuacja potrafi uwierać. Przez lata doświadczenie było jednym z filarów Twojej zawodowej tożsamości. A teraz okazuje się, że stanowisko, wpływ i prawo do podejmowania decyzji nie zawsze rosną proporcjonalnie do liczby przepracowanych lat. Organizacja najwyraźniej nie przeczytała instrukcji obsługi Twoich oczekiwań.

Wiek jest wyjątkowo kuszącym sposobem oceniania kompetencji, ponieważ łatwo go zauważyć. Znacznie trudniej ocenić jakość decyzji, umiejętność kierowania zespołem, rozumienie biznesu czy zdolność przyznawania się do błędu. Młodszy przełożony może być świetnym menedżerem, przeciętnym menedżerem albo człowiekiem, który właśnie odkrywa, że zarządzanie ludźmi nie polega na przesuwaniu kolorowych prostokątów w prezentacji. Dokładnie tak samo jest ze starszym przełożonym. Data urodzenia nie stanowi certyfikatu kompetencji ani ostrzeżenia przed ich brakiem. Mimo to potrafimy traktować ją jak gotową ocenę roczną, wystawioną bez konieczności poznawania wyników.

Największe zamieszanie zaczyna się jednak wtedy, gdy mieszamy trzy różne sprawy: to, co szef rzeczywiście robi, nasze wyobrażenie o jego intencjach oraz znaczenie, jakie nadajemy temu dla własnej wartości. Przełożony mówi: „Chciałbym, żebyśmy inaczej przygotowywali zestawienia". Ty słyszysz: „Twoje dotychczasowe doświadczenie jest przestarzałe". On pyta o termin zakończenia zadania. Ty odbierasz to jako zakwestionowanie swojej samodzielności. Być może rzeczywiście komunikuje się nieumiejętnie. Być może nie zna istotnych szczegółów. Ale może również

zadawać zwyczajne pytania wynikające z odpowiedzialności za zespół. Bez rozróżnienia tych sytuacji zaczynasz walczyć z zagrożeniem, którego nikt poza Tobą jeszcze nie zauważył.

Warto powiedzieć coś ważnego: dyskomfort związany z młodszym szefem nie oznacza automatycznie, że jesteś zazdrosnym, niedojrzałym człowiekiem. Zmiany zawodowej hierarchii potrafią dotknąć ambicji, poczucia bezpieczeństwa i oczekiwań dotyczących własnej kariery. Możesz być dumny ze swojego doświadczenia, a jednocześnie rozczarowany, że nie otrzymałeś awansu. Możesz szanować kompetentną młodszą osobę i nadal potrzebować czasu, by przyzwyczaić się do nowego układu. Nie musisz natomiast zamieniać tych emocji w codzienny sposób komunikacji. Uczucia mogą siedzieć przy stole. Nie powinny samodzielnie prowadzić zebrania.

Ta książka nie będzie namawiać Cię do bezwarunkowego zachwytu nad każdą decyzją młodszego przełożonego. Szef może się mylić, źle delegować zadania, lekceważyć wiedzę zespołu albo próbować budować autorytet za pomocą stanowiska zamiast kompetencji. W takich przypadkach potrzebujesz umiejętności rzeczowego sprzeciwu, stawiania granic i przedstawiania argumentów. Różnica polega na tym, że będziesz reagować na konkretne zachowania, a nie na rok urodzenia człowieka, który je prezentuje. Krytyka błędnej decyzji jest profesjonalna. Krytyka błędnej decyzji połączona z komentarzem „ja w twoim wieku…" zwykle zmienia rozmowę w nieoficjalne mistrzostwa firmy w liczeniu lat.

Przyjrzymy się także mniej wygodnej możliwości: czasami młodszy przełożony naprawdę wie coś, czego Ty jeszcze nie wiesz. Może inaczej rozumieć rynek, mieć świeższe doświadczenie w określonym obszarze albo zauważać

rozwiązania, które wcześniej nie były potrzebne. Przyjęcie tego faktu nie unieważnia Twojej wiedzy. Kompetencje nie są jednym krzesłem, o które wszyscy muszą walczyć. Możesz znać organizację lepiej, rozumieć konsekwencje decyzji i posiadać bezcenną pamięć o wcześniejszych niepowodzeniach, podczas gdy szef wnosi inne umiejętności. Problem pojawia się dopiero wtedy, gdy każdą różnicę próbujecie rozstrzygać pytaniem, kto zasługuje na większy podziw.

Nie będziemy też udawać, że jedna uprzejma rozmowa naprawi wszystkie trudności. W prawdziwej pracy istnieją napięte terminy, niejasne obowiązki, polityka organizacyjna i przełożeni, którzy sami jeszcze uczą się zarządzania. Nie zawsze otrzymasz uznanie, na które liczysz. Nie zawsze Twój argument zostanie przyjęty, nawet jeśli jest rozsądny. Nauczysz się jednak lepiej oceniać, kiedy warto przekonywać, kiedy dopytać o oczekiwany rezultat, kiedy zaakceptować odmienną decyzję, a kiedy problem wymaga zdecydowanej reakcji. Profesjonalizm nie polega przecież na nieustannym zgadzaniu się ze wszystkim. Gdyby tak było, do zarządzania wystarczyłby przycisk „Akceptuję".

Możesz zacząć od małego eksperymentu. Przy następnym poleceniu, które wywoła w Tobie irytację, spróbuj przez moment odsunąć wiek przełożonego na bok. Zadaj sobie pytanie, czy identyczna prośba zirytowałaby Cię równie mocno, gdyby wypowiedział ją ktoś starszy o piętnaście lat. Jeżeli odpowiedź brzmi „nie", otrzymujesz wskazówkę dotyczącą własnej interpretacji sytuacji. Jeżeli brzmi „tak", być może problem dotyczy treści polecenia, sposobu komunikacji albo przeciążenia obowiązkami. To rozróżnienie nie rozwiąże całego konfliktu, ale pomoże

skierować uwagę tam, gdzie rzeczywiście możesz coś zmienić.

Pokażemy również, jak wykorzystywać doświadczenie bez traktowania go jak immunitetu na cudze pomysły. Jak mówić o ryzyku, nie wygłaszając wykładu zaczynającego się od historii firmy sprzed dwóch reorganizacji. Jak przekazywać wiedzę, nie przejmując nieformalnie stanowiska szefa. Jak nie odbierać zwyczajnej informacji zwrotnej jako zaproszenia do pojedynku o godność. I jak zachować ambicję, nie uzależniając dobrego dnia od tego, czy młodszy przełożony odpowiednio docenił Twoje ostatnie zdanie. To umiejętności przydatne niezależnie od tego, kto znajduje się wyżej w schemacie organizacyjnym.

Być może w trakcie lektury odkryjesz, że największym problemem nie jest młodszy szef, lecz niezakończona rozmowa z samym sobą o własnej karierze. Może zabrakło Ci awansu, zmieniły się zasady gry albo nie wiesz już, jaką rolę chcesz pełnić. Takich spraw nie należy przykrywać wymuszonym optymizmem. Zasługują na uczciwe rozpoznanie i konkretne decyzje. Niektóre relacje zawodowe można poprawić, inne wymagają zmiany warunków współpracy, a czasem rozsądniejszym wyborem jest poszukanie innego miejsca. Celem nie będzie nauczenie Cię znoszenia wszystkiego z uśmiechem, lecz odzyskanie wpływu na własne reakcje i wybory.

Wyobraź sobie, że za jakiś czas znów siedzisz na poniedziałkowym spotkaniu. Młodszy szef przedstawia propozycję, z którą się nie zgadzasz. Zamiast sprawdzać w pamięci datę jego matury, spokojnie pytasz o uzasadnienie, pokazujesz konkretne ryzyko i proponujesz rozwiązanie. Być może przekonasz rozmówcę, a być może decyzja pozostanie bez zmian. W obu przypadkach wychodzisz ze

spotkania bez poczucia, że właśnie rozstrzygała się Twoja wartość jako człowieka. Masz prawo do doświadczenia, ambicji, własnego zdania i zawodowej godności. Nie musisz jednak codziennie udowadniać ich osobie, której największym przewinieniem jest wcześniejsza data urodzenia w Twoim dowodzie.

A Twoje ego? Niech spokojnie dokończy aktualizację systemu. Tym razem naprawdę warto przeczytać komunikat przed kliknięciem „Odrzuć zmiany".

# Rozdział 1 - Metryka przychodzi na zebranie

Wiadomość przyszła o 16:47. „Dorota, dopisz proszę dwa najważniejsze ryzyka do rekomendacji i prześlij mi aktualną wersję przed jutrzejszym spotkaniem". Zwyczajne polecenie. Uprzejme, konkretne, pozbawione wykrzykników i podejrzanych emotikonów. Dorota od piętnastu lat przygotowywała podobne materiały, znała firmę od podszewki i mogła wymienić ryzyka szybciej, niż większość ludzi potrafiła znaleźć właściwy folder. Mimo to poczuła irytację. Wiadomość wysłał Adam, jej trzydziestoletni przełożony. Jeszcze kilka miesięcy wcześniej pracował w innym dziale, a teraz decydował, jakie informacje powinny znaleźć się w prezentacji przygotowanej przez osobę z niemal dwukrotnie dłuższym stażem zawodowym. Dorota przeczytała wiadomość ponownie, szukając czegoś, co uzasadniałoby jej reakcję. Nie znalazła. To nie przeszkodziło jej pomyśleć: „Naprawdę będziesz mnie uczył, jak przygotowywać rekomendacje?". Gdyby służbowe komunikatory wykrywały poziom urażonej dumy, komputer właśnie uruchomiłby alarm przeciwpożarowy.

Problem z takimi sytuacjami polega na tym, że emocja pojawia się szybciej niż rozsądne wyjaśnienie. Człowiek nie siada przecież świadomie i nie podejmuje decyzji: „Od dzisiaj będę traktować polecenia młodszego szefa jako zamach na moje zawodowe dziedzictwo". Reakcja przychodzi automatycznie. Wystarczy ton głosu, krótkie pytanie albo informacja o konieczności poprawienia dokumentu. Dopiero później umysł zaczyna produkować uzasadnienia. Szef nie docenia doświadczenia. Nie zna

historii projektu. Chce pokazać, kto rządzi. Pewnie wydaje mu się, że wszystko wie. Każde z tych podejrzeń może okazać się prawdziwe, ale żadne nie wynika automatycznie z samego polecenia. Właśnie tutaj rozpoczyna się pierwsza ważna umiejętność: rozpoznawanie różnicy między tym, co rzeczywiście wydarzyło się w pracy, a historią, którą dopisujemy do wydarzenia, zanim zdążymy spokojnie ocenić fakty.

Młodszy przełożony bywa szczególnie skutecznym wyzwalaczem takich historii, ponieważ jego obecność narusza pewne niepisane wyobrażenie o porządku świata. Przez lata uczymy się, że doświadczenie ma znaczenie, starszych warto słuchać, a wiedzę zdobywa się stopniowo. Te zasady nie są całkowicie błędne. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy zamieniamy je w założenie, że osoba starsza powinna automatycznie zajmować wyższe stanowisko. Organizacje nie funkcjonują jednak według jednej kolejki ustawionej chronologicznie. Na awanse wpływają umiejętności potrzebne na danym stanowisku, wyniki, gotowość do przyjęcia odpowiedzialności, decyzje personalne, okoliczności, a czasem zwykła polityka organizacyjna. Nie każda decyzja jest trafna lub sprawiedliwa. Sama różnica wieku nie stanowi jednak dowodu, że podjęto ją błędnie. Gdyby stanowiska przydzielano wyłącznie według daty urodzenia, najważniejszym dokumentem w rekrutacji byłby dowód osobisty, a rozmowa kwalifikacyjna kończyłaby się po sprawdzeniu numeru PESEL.

Warto przyjrzeć się temu, co naprawdę oznacza bycie czyimś przełożonym. Osoba kierująca zespołem otrzymuje określony zakres odpowiedzialności, prawo do ustalania priorytetów oraz obowiązek podejmowania decyzji. Nie

otrzymuje natomiast urzędowego zaświadczenia, że jest mądrzejsza od każdego pracownika w każdym możliwym temacie. Dobry menedżer może doskonale rozumieć cele biznesowe i jednocześnie potrzebować pomocy specjalisty, który od lat zna konkretny proces. Podwładny może przewyższać szefa doświadczeniem technicznym, znajomością klientów albo umiejętnością rozwiązywania określonych problemów. Nie jest to awaria struktury organizacyjnej. Tak właśnie wygląda podział odpowiedzialności w wielu zespołach. Napięcie powstaje wtedy, gdy stanowisko zaczynamy traktować jako ranking wartości ludzi, a każde polecenie jako publiczne ogłoszenie, kto w tym rankingu zajmuje wyższe miejsce.

Dorota znała mechanizm przygotowywania rekomendacji lepiej niż Adam, ale to on odpowiadał za przedstawienie materiału zarządowi. Chciał mieć pewność, że dokument pokazuje również zagrożenia związane z proponowanym rozwiązaniem. Nie oznaczało to, że uznawał Dorotę za osobę niekompetentną. Mogło oznaczać po prostu, że potrzebował dwóch dodatkowych informacji. Gdy spojrzała na sytuację w ten sposób, polecenie przestało wyglądać jak egzamin z jej piętnastoletniego doświadczenia. Zaczęło przypominać zwyczajne uzgadnianie zawartości dokumentu. Nadal mogła uważać, że ryzyka zostały opisane wystarczająco dokładnie. Mogła również zaproponować inne rozwiązanie. Różnica polegała na tym, że nie musiała najpierw rozstrzygnąć w swojej głowie, czy Adam zasłużył na prawo do zadawania pytań.

Nie oznacza to, że należy ignorować pierwszą reakcję. Irytacja bywa użytecznym sygnałem, szczególnie gdy ktoś przekracza nasze granice, podważa ustalenia albo traktuje nas bez szacunku. Trzeba jednak sprawdzić, co ten sygnał

rzeczywiście oznacza. Wyobraź sobie kontrolkę ostrzegawczą w samochodzie, która zapala się za każdym razem, gdy pasażer młodszy od kierowcy proponuje inną trasę. Można oczywiście zatrzymać pojazd, otworzyć maskę i wygłosić przemówienie o wieloletnim doświadczeniu za kierownicą. Rozsądniej najpierw sprawdzić, czy wskazana droga rzeczywiście jest gorsza. Emocja informuje, że coś wymaga uwagi. Nie dostarcza jeszcze kompletnego raportu o przyczynach, winnych i zalecanych działaniach. Szczególnie gdy w grę wchodzi urażona duma, która ma zwyczaj dopisywać do raportu kilka stron oskarżeń.

Kiedy polecenie staje się osobistą oceną

Jednym z najbardziej kosztownych błędów jest nadawanie zwyczajnym sytuacjom zawodowym znaczenia, którego nie muszą posiadać. Szef prosi o poprawienie materiału, a Ty słyszysz, że dotychczasowe osiągnięcia przestały mieć znaczenie. Pyta, dlaczego projekt trwa dłużej, niż planowano, a Ty odbierasz pytanie jako zarzut, że nie potrafisz zarządzać własnym czasem. Zaprasza młodszego pracownika do przedstawienia nowego rozwiązania, a w Twojej głowie pojawia się myśl, że cała wcześniejsza wiedza została właśnie wyrzucona z firmowej pamięci. Takie interpretacje wpływają na zachowanie. Zaczynasz nadmiernie tłumaczyć swoje decyzje, przywoływać dawne sukcesy, poprawiać szefa przy innych albo odpowiadać na neutralne pytania tonem zarezerwowanym dla przesłuchania komisji śledczej. W rezultacie rozmowa, która miała dotyczyć projektu, zamienia się w obronę osobistej reputacji.

Co gorsza, druga strona zwykle nie wie, że właśnie uczestniczy w takiej walce. Młodszy szef widzi osobę, która reaguje defensywnie, kwestionuje proste ustalenia lub

niepotrzebnie wydłuża dyskusję. Może uznać ją za trudną we współpracy i zacząć częściej kontrolować wykonywanie zadań. Z kolei doświadczony pracownik odbierze dodatkowe pytania jako kolejny dowód braku zaufania. Powstaje błędne koło, w którym obie strony coraz mocniej potwierdzają własne podejrzenia. Przełożony myśli: „Muszę dokładniej sprawdzać ustalenia, bo każda prośba kończy się dyskusją". Pracownik odpowiada w myślach: „Wiedziałem, że będzie mnie kontrolować". Po kilku tygodniach obie osoby mogą być przekonane, że problemem jest charakter drugiej strony, chociaż część napięcia powstała z nieporozumień, których nikt nie zatrzymał na początku.

Przydaje się tutaj proste rozdzielenie sytuacji na trzy elementy: wydarzenie, interpretację i reakcję. Wydarzeniem jest to, co można opisać bez zgadywania cudzych intencji. „Przełożony poprosił o dodatkowe zestawienie do piątku" - to fakt. „Nie ufa mi, bo jestem starszy i uważa, że nie nadążam" - to interpretacja, która wymaga dowodów. „Odpowiem chłodno i przypomnę, ile lat zajmuję się tym obszarem" - to planowana reakcja. Gdy rozdzielisz te elementy, odzyskujesz możliwość wyboru. Nie musisz wierzyć pierwszemu wyjaśnieniu, które podsunął Ci rozdrażniony umysł. Możesz zapytać o cel zestawienia, ocenić nakład pracy i ustalić priorytety. Jeżeli rzeczywiście zauważysz lekceważenie ze względu na wiek, będziesz mieć konkrety, o których można rozmawiać, zamiast zbioru domysłów.

W praktyce ten moment zatrzymania bywa bardzo krótki. Nie potrzebujesz półgodzinnej medytacji przy służbowym biurku ani specjalnej aplikacji pokazującej poziom opanowania za pomocą animowanego mnicha. Wystarczy nie odpowiadać natychmiast, gdy czujesz, że najchętniej

rozpocząłbyś wiadomość od słów „Z całym szacunkiem", choć szacunek akurat opuścił pomieszczenie. Przeczytaj polecenie jeszcze raz, pomijając informację o wieku nadawcy. Zastanów się, jaki rezultat jest potrzebny i czego naprawdę nie rozumiesz. Dopiero potem odpowiedz. Jeżeli termin jest nierealny, powiedz o terminie. Jeżeli brakuje danych, wskaż brakujące dane. Jeżeli polecenie koliduje z innymi zadaniami, poproś o decyzję dotyczącą priorytetów. Żadna z tych reakcji nie wymaga udowadniania, że kiedyś wykonywałeś podobne zadania, zanim Twój przełożony kupił pierwszą teczkę.

Nie zawsze jednak sprawa jest tak prosta jak wiadomość Doroty. Wyobraź sobie młodą menedżerkę, która podczas spotkania przerywa starszemu specjaliście i mówi: „Nie musisz mi tłumaczyć podstaw, po prostu zrób, o co proszę". Wiek nadal nie jest najważniejszą informacją o tej sytuacji. Problemem jest sposób komunikacji, który utrudnia przedstawienie istotnych argumentów. Pracownik ma prawo spokojnie odpowiedzieć: „Rozumiem oczekiwany rezultat. Chcę jednak wskazać ryzyko, które może wpłynąć na termin. Potrzebuję dwóch minut, żeby je wyjaśnić". Jeżeli przełożona konsekwentnie nie dopuszcza żadnej merytorycznej dyskusji, warto dokumentować konkretne sytuacje i szukać odpowiedniego sposobu rozwiązania problemu. Profesjonalna współpraca nie wymaga tolerowania lekceważenia, niezależnie od wieku, stanowiska i liczby certyfikatów widocznych w internetowym profilu szefa.

Ważne jest także to, co dzieje się poza formalnymi rozmowami. W niektórych zespołach różnica wieku szybko staje się ulubionym tematem żartów. „Nasz młody jeszcze nie pamięta, jak to dawniej działało", „dzieciaki przyszły

zarządzać", „zaraz nam wprowadzą obowiązkowe filmiki zamiast raportów". Pojedynczy żart nie musi oznaczać problemu, szczególnie jeśli wszyscy uczestnicy rzeczywiście czują się z nim swobodnie. Ale regularne sprowadzanie przełożonego do roli niedoświadczonego dziecka stopniowo odbiera mu wiarygodność, zanim jeszcze zostaną ocenione jego decyzje. Co więcej, utrwala w samych pracownikach przekonanie, że nie warto traktować jego propozycji poważnie. Wtedy każda dobra decyzja młodego szefa staje się podejrzanym wyjątkiem, a każda pomyłka dowodem na słuszność całej teorii. To wygodny sposób myślenia, ponieważ nie wymaga aktualizowania własnych opinii.

Szacunek bez zachwytu i współpraca bez kapitulacji

Możesz respektować odpowiedzialność młodszego przełożonego, nie uważając go za wybitnego przywódcę. Możesz wykonywać uzgodnione zadania i jednocześnie zgłaszać zastrzeżenia. Możesz mieć bogatsze doświadczenie w określonej dziedzinie, nie traktując tego jako argumentu kończącego każdą dyskusję. Te możliwości bywają zaskakująco trudne do zaakceptowania, gdy człowiek postrzega współpracę jak wybór między całkowitym podporządkowaniem a nieustanną walką o autonomię. Tymczasem większość dobrych relacji zawodowych mieści się pomiędzy tymi skrajnościami. Szef określa potrzebny rezultat, pracownik wnosi wiedzę i proponuje sposób realizacji, a obie strony mają przestrzeń na uzasadnioną korektę. Nie jest konieczne, by jedna osoba wygrała każdą rozmowę. Wystarczy, że zespół podejmie sensowną decyzję i będzie wiedział, kto odpowiada za jej wykonanie.

Sprawdź to na konkretnym przykładzie. Młodszy kierownik proponuje zmianę procesu, który od kilku lat działa stabilnie. Starszy specjalista wie, że podobne rozwiązanie wcześniej powodowało problemy, ale zamiast przedstawić fakty, zaczyna od zdania: „My już to przerabialiśmy, zanim tutaj przyszedłeś". Informacja może być cenna, lecz forma skutecznie utrudnia jej przyjęcie. Przełożony słyszy przede wszystkim komunikat o własnym braku doświadczenia. Zupełnie inaczej zabrzmi: „Testowaliśmy podobny wariant trzy lata temu. Wtedy pojawiły się opóźnienia na etapie zatwierdzania. Mogę pokazać, z czego wynikały, żebyśmy ocenili, czy obecnie nadal istnieje to ryzyko". Treść pozostaje rzeczowa, a doświadczenie pracownika staje się zasobem zespołu. Nie trzeba go przedstawiać w opakowaniu przypominającym akt oskarżenia przeciwko młodości.

To szczególnie istotne, ponieważ doświadczenie zawodowe nie jest jednorodnym towarem. Można przez dwadzieścia lat rozwijać umiejętności, rozwiązywać coraz trudniejsze problemy i uczyć się nowych sposobów pracy. Można również przez dwadzieścia lat wykonywać podobny zestaw czynności, nie zastanawiając się, czy istnieją lepsze rozwiązania. Obie osoby mają dwudziestoletni staż, ale niekoniecznie taki sam zakres kompetencji. Podobnie młodszy menedżer może posiadać szerokie doświadczenie z kilku organizacji albo dopiero uczyć się podstaw kierowania zespołem. Bez przyjrzenia się konkretnym umiejętnościom nie da się tego uczciwie ocenić. Liczba lat mówi nam coś o długości drogi, lecz niewiele o tym, jak została wykorzystana. Nawet bardzo stary GPS potrafi przecież z niezwykłą pewnością prowadzić człowieka drogą, której od dawna nie ma.

Wróćmy do Doroty. Następnego ranka uzupełniła rekomendację, ale przy okazji zauważyła, że Adam nie uwzględnił istotnego ograniczenia wynikającego z wcześniejszej umowy z klientem. Mogła przemilczeć problem, pozwalając młodszemu szefowi samodzielnie przekonać się o własnej niewiedzy. Mogła także wykorzystać sytuację, żeby podczas spotkania publicznie podkreślić swoją przewagę. Wybrała trzecią możliwość: przed prezentacją pokazała Adamowi zapis umowy i wyjaśniła konsekwencje. Adam zmodyfikował rekomendację, a podczas spotkania wspomniał, że zespół wychwycił ważne ryzyko. Dorota nie otrzymała fanfar ani ceremonialnego potwierdzenia swojego doświadczenia, ale zapobiegła błędnej decyzji. Współpraca przyniosła lepszy wynik, ponieważ obie osoby skupiły się na zadaniu zamiast na różnicy wieku. To fikcyjna sytuacja, lecz pokazuje bardzo realny wybór dostępny w codziennej pracy.

Nie każda interakcja zakończy się równie dobrze. Czasami przełożony nie przyjmie argumentu, mimo że został przedstawiony spokojnie i rzeczowo. Czasami uznasz jego decyzję za gorszą od własnej propozycji. Warto wtedy odróżnić odpowiedzialność za przekazanie profesjonalnej opinii od prawa do ostatecznego rozstrzygnięcia. Jeżeli jasno wskazałeś ryzyko, zaproponowałeś rozwiązanie i upewniłeś się, że osoba decyzyjna rozumie konsekwencje, wykonałeś ważną część swojej pracy. W sprawach wymagających zgodności z prawem, bezpieczeństwa lub ochrony innych osób samo podporządkowanie się decyzji oczywiście nie zwalnia z właściwego reagowania. Natomiast zwykła różnica zdań dotycząca sposobu realizacji zadania nie musi kończyć się osobistym konfliktem. Można nie

zgadzać się z decyzją i nadal wykonywać swoją rolę odpowiedzialnie.

Najbardziej uwalniające odkrycie polega na tym, że wiek szefa nie musi być głównym bohaterem Waszej relacji. Nie znika przecież Twoja wiedza, historia sukcesów ani umiejętność samodzielnego myślenia. Zmienia się jedynie układ odpowiedzialności w określonej części organizacji. Możesz oceniać polecenia według ich sensu, rozmawiać o konsekwencjach i bronić profesjonalnych standardów bez każdorazowego przywoływania metryki. A kiedy następnym razem dostaniesz wiadomość, która uruchomi wewnętrzny protest, spróbuj najpierw odpowiedzieć sobie na proste pytanie: „Co dokładnie wymaga tutaj rozwiązania?". Może się okazać, że potrzebne są trzy dodatkowe slajdy, pięć minut rozmowy albo zmiana terminu. Znacznie rzadziej konieczna będzie historyczna debata nad tym, kto pierwszy zaczął płacić składki emerytalne.

# Rozdział 2 - Awans, który wydarzył się komuś innemu

Piotr dowiedział się o zmianach organizacyjnych z wiadomości podpisanej przez dział HR. Była elegancka, pełna pozytywnej energii i zawierała tyle słów o nowych możliwościach, że można było odnieść wrażenie, iż firma właśnie odkryła dodatkowy kontynent. Na załączonym schemacie organizacyjnym zobaczył nazwisko Niny. Trzydzieści dwa lata, doświadczenie w dwóch innych firmach, od niedawna zatrudniona w organizacji. Od przyszłego miesiąca miała kierować działem, w którym Piotr pracował od trzynastu lat. Nie było w tym formalnie niczego niezwykłego. Firma potrzebowała menedżera, przeprowadziła proces rekrutacyjny i wybrała kandydatkę. Piotr nawet nie ubiegał się o stanowisko. Mimo to poczuł coś, czego nie potrafił od razu nazwać. Jakby ktoś przesunął jego nazwisko o kilka miejsc w dół tabeli, choć przecież zajmował dokładnie tę samą pozycję co dzień wcześniej.

Pierwszą reakcją było szukanie argumentów podważających wybór firmy. Nina nie znała wszystkich klientów, nie uczestniczyła w dawnych reorganizacjach i nie pamiętała problemów, które Piotr rozwiązywał kilka lat wcześniej. On pamiętał je doskonale. Mógłby nawet wskazać, w którym segregatorze znajdują się materiały z projektów zakończonych tak dawno, że część ich uczestników zdążyła zmienić branżę. Zauważył jednak coś niewygodnego: nie wiedział prawie nic o rzeczywistych kompetencjach Niny. Znał jej wiek, poprzednie stanowiska i kilka ogólnych informacji. To wystarczyło, żeby poczuć

rozczarowanie, ale zdecydowanie nie wystarczało do rzetelnej oceny decyzji personalnej. Jego umysł najwyraźniej rozpoczął audyt nowej przełożonej, zanim dział HR zdążył zakończyć wysyłanie powiadomień.

Dlaczego taka sytuacja potrafi boleć, nawet jeśli człowiek wcale nie planował zostać szefem? Ponieważ zawodowe życie budujemy nie tylko z obowiązków i osiągnięć, lecz także z oczekiwań dotyczących tego, kim powinniśmy się stać. Część tych oczekiwań jest świadoma. Chcemy wyższych zarobków, większego wpływu, samodzielności albo stanowiska kierowniczego. Inne powstają po cichu. Zakładamy, że wieloletnia lojalność zostanie zauważona, doświadczenie przełoży się na autorytet, a z czasem inni zaczną traktować nas jak naturalnych liderów. Nikt nie musi nam tego obiecać wprost. Czasem sami zawieramy z organizacją niewidzialną umowę: „Ja poświęcę tej pracy wiele lat, a ona w odpowiednim momencie zapewni mi szczególne miejsce". Problem ujawnia się wtedy, gdy przychodzi moment rozliczenia, a druga strona nie pamięta, żeby cokolwiek podpisywała.

Nie wszystkie takie oczekiwania są nierozsądne. Doświadczenie, znajomość organizacji i wieloletnie osiągnięcia powinny mieć znaczenie przy ocenie pracownika. Jeśli ktoś konsekwentnie otrzymuje coraz większą odpowiedzialność, ale nie dostaje odpowiedniego uznania, wynagrodzenia ani perspektyw rozwoju, ma prawo czuć rozczarowanie. Jednocześnie długość zatrudnienia nie oznacza automatycznej gotowości do zarządzania ludźmi. Świetny ekspert może nie chcieć rozwiązywać konfliktów personalnych, prowadzić trudnych rozmów ani odpowiadać za wyniki całego zespołu. Może za to oczekiwać wysokiej pozycji specjalistycznej, większej swobody albo realnego