Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

# W Firmie Jest Nowy Szef i Nagle Wszystko Ma Nową Nazwę

Jak odnaleźć się po zmianie lidera, zrozumieć nowe priorytety i nie interpretować każdej reorganizacji jako zapowiedzi końca świata



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

# W Firmie Jest Nowy Szef i Nagle Wszystko Ma Nową Nazwę

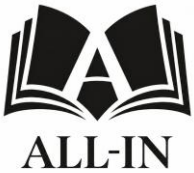
## Jak odnaleźć się po zmianie lidera, zrozumieć nowe priorytety i nie interpretować każdej reorganizacji jako zapowiedzi końca świata

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-779-5

ALL-IN Rafał Płonkowski



# SPIS TREŚCI

INTRO ..... 5

Rozdział 1 - Nowy szef, stare biuro i zasady, których nikt jeszcze nie zna ..... 11

Rozdział 2 - Dlaczego mózg ogłasza alarm, zanim pojawią się fakty ..... 21

Rozdział 3 - Jedenaście priorytetów numer jeden, czyli matematyka według nowego szefa ..... 31

Rozdział 4 - Klaskanie, obrażanie się i inne nieskuteczne sposoby na nowego szefa ..... 41

Rozdział 5 - Dwie procedury, trzy systemy i ani jednego człowieka, który wie, co obowiązuje ..... 52

Rozdział 6 - Krótko, konkretnie, najlepiej wczoraj, czyli jak nauczyć się języka nowego szefa ..... 61

Rozdział 7 - Stara gwardia kontra nowa ekipa, czyli firmowa wojna, której nikt oficjalnie nie ogłosił ..... 71

Rozdział 8 - Transformacja miała uprościć pracę. Dlaczego więc wszyscy zostają po godzinach? ..... 80

Rozdział 9 - Nowy szef nie zna twoich osiągnięć. Jak pokazać swoją wartość bez pisania własnej legendy ..... 90

Rozdział 10 - Pilotaż zamiast rewolucji, czyli jak sprawdzać nowe pomysły bez demolowania całego działu ..... 100

Rozdział 11 - Dwóch szefów, trzy polecenia i jedna osoba, która ma to wszystko wykonać ..... 110

Rozdział 12 - Wczoraj byłeś świetnym pracownikiem. Dzisiaj zmienili sposób liczenia świetności ..... 120

Rozdział 13 - Nowy szef chce kontrolować wszystko. Nawet przecinki w twoich mailach .....130

Rozdział 14 - Klient nie zapisał się na waszą reorganizację.....139

Rozdział 15 - Kiedy z nowego schematu znika twoje stanowisko.....149

Rozdział 16 - Szef miał genialny pomysł. Problem w tym, że rzeczywistość nie dostała prezentacji.....159

Rozdział 17 - Nie wszystko trzeba przetrwać. Kiedy nowy szef przekracza granice .....169

Rozdział 18 - Wdrożenie zakończone. Dlaczego więc nadal wszystko trzyma się na trzech osobach? .....179

Rozdział 19 - Chaos wraca na palcach. Jak zauważyć, że nowe zasady znowu przestają działać .....189

Rozdział 20 - Następny szef też kiedyś przyjdzie. Jak zachować własny kompas, kiedy firma zmienia mapę.....199

# INTRO

W poniedziałek o dziewiątej rano dowiadujesz się, że firma rozpoczyna nowy rozdział. O dziewiątej piętnaście twój dział ma już nową nazwę. O dziesiątej okazuje się, że dotychczasowe projekty będą teraz „inicjatywami strategicznymi", spotkania statusowe zmienią się w „sesje synchronizacji", a zwykłe wykonywanie obowiązków otrzyma zaszczytny tytuł „dostarczania wartości biznesowej". Przed południem ktoś prezentuje slajd z pięcioma filarami transformacji. Cztery wyglądają znajomo, a piąty przypomina trzeci, tylko został obrócony o dziewięćdziesiąt stopni. Nowy szef mówi o świeżym spojrzeniu, odwadze i konieczności zakwestionowania dotychczasowych założeń. Ty natomiast zastanawiasz się, czy możesz spokojnie dokończyć raport, nad którym pracujesz od czwartku, czy właśnie stał się on historycznym artefaktem poprzedniej epoki.

Najbardziej niepokojące jest to, że nikt nie powiedział niczego jednoznacznie złego. Przeciwnie, wszyscy zapewniają o ogromnych możliwościach, potencjale zespołu i ekscytującej przyszłości. Tylko dlaczego w takim razie połowa pracowników sprawdza profile nowych przełożonych, druga połowa odświeża ogłoszenia o pracę, a ktoś z finansów właśnie zapytał, czy nadal obowiązuje budżet zatwierdzony trzy dni temu? Zmiana lidera potrafi uruchomić niezwykłe zjawisko: im bardziej oficjalna komunikacja podkreśla stabilność, tym intensywniej ludzie analizują przecinki w wiadomościach zarządu. Zdanie „przyjrzymy się obecnej strukturze" zaczyna brzmieć jak zwiastun filmu katastroficznego. Brakuje tylko dramatycznej muzyki i człowieka biegnącego korytarzem z dokumentami.

Jeżeli rozpoznajesz tę atmosferę, prawdopodobnie wiesz również, jak trudno zachować zdrowy rozsądek, kiedy reguły zaczynają się przesuwać. Jeszcze wczoraj znałeś oczekiwania przełożonego, rozumiałeś niepisane zasady i potrafiłeś przewidzieć, które tematy wymagają natychmiastowej reakcji. Dzisiaj nie masz pewności, czy dotychczasowe osiągnięcia nadal mają znaczenie. Być może nowy lider preferuje inne wskaźniki, odmienny sposób raportowania albo styl komunikacji, którego nikt dotąd nie stosował. Niepewność dotyczy więc czegoś znacznie ważniejszego niż nazwy działów. Dotyka twojego poczucia kompetencji, wpływu, bezpieczeństwa oraz miejsca w organizacji. Człowiek, który przez lata sprawnie poruszał się po firmie, nagle może poczuć się jak nowy pracownik. Tyle że bez szkolenia wprowadzającego i powitalnego ciastka.

Właśnie dlatego rada „nie przejmuj się, wszystko się ułoży" ma ograniczoną wartość. Być może rzeczywiście się ułoży, ale rachunki nie przyjmują optymizmu jako formy płatności, a rodzinnych planów trudno budować na zapewnieniu, że reorganizacja będzie „korzystna dla wszystkich interesariuszy". Z drugiej strony nie każda zmiana oznacza zagrożenie. Nowy szef może porządkować zaniedbane procesy, usuwać zbędne działania albo próbować zrozumieć organizację, która dotychczas funkcjonowała dzięki wyjątkowej zdolności pracowników do omijania własnych procedur. Problem zaczyna się wtedy, gdy wszystkie komunikaty interpretujemy jednakowo: jako dowód nadchodzącej katastrofy albo jako genialną rewolucję, której nie wolno kwestionować. Obie skrajności utrudniają zobaczenie, co rzeczywiście się dzieje.

Nowy lider również wchodzi w sytuację, której często nie rozumie tak dobrze, jak sugeruje jego prezentacja. Może

mieć presję szybkiego pokazania rezultatów, oczekiwania zarządu, własne doświadczenia i pomysły, które sprawdzały się gdzie indziej. Niektóre okażą się trafne, inne będą wymagały korekty. Czasami zmiana nazewnictwa stanowi próbę uporządkowania celów, czasami sposób zasygnalizowania nowego kierunku, a czasami po prostu dlatego, że ktoś naprawdę wierzy, iż „Cotygodniowy Przegląd Operacyjny" brzmi mniej inspirująco niż „Performance Acceleration Forum". Rozumienie tej perspektywy nie oznacza bezwarunkowego poparcia dla wszystkich decyzji. Pozwala jednak oddzielić intencje, deklaracje i rzeczywiste konsekwencje. A to zdecydowanie przydatniejsze od zgadywania charakteru szefa na podstawie koloru jego slajdów.

W okresie reorganizacji szczególnie kuszące stają się trzy zachowania. Pierwsze to przeczekanie wszystkiego w nadziei, że nowa moda zarządcza umrze naturalnie, podobnie jak poprzednie sześć. Drugie to demonstracyjne bronienie dotychczasowych rozwiązań, nawet kiedy niektóre rzeczywiście wymagają poprawy. Trzecie polega na natychmiastowym zaakceptowaniu każdej nowej inicjatywy i pracowaniu tak intensywnie, aby nikt nie zakwestionował naszej przydatności. Każde z tych zachowań może chwilowo przynieść ulgę. Niestety, każde ma również swoją cenę. Bierne oczekiwanie ogranicza wpływ, upór zamyka drogę do sensownych zmian, a nadmierne zaangażowanie potrafi zamienić zwykły okres przejściowy w prywatne mistrzostwa świata w wyczerpaniu.

Do tego dochodzą firmowe plotki, które w czasie zmiany kierownictwa działają szybciej niż oficjalne systemy komunikacji. Ktoś słyszał, że nowy dyrektor spotkał się z działem personalnym. Ktoś inny zauważył, że zaplanowano

rozmowę o strukturze. Trzecia osoba przypomina sobie podobną sytuację sprzed pięciu lat, która zakończyła się redukcją zatrudnienia. Z trzech fragmentów powstaje kompletna historia, a po przerwie obiadowej krąży już informacja, że likwidacja działu jest praktycznie przesądzona. Oczywiście realne ryzyko zwolnień, utraty stanowiska czy pogorszenia warunków pracy istnieje i nie należy go lekceważyć. Istotne jest jednak rozróżnienie pomiędzy potwierdzoną decyzją, wiarygodnym sygnałem a interpretacją, która zdążyła założyć własny kanał informacyjny.

W tej książce nie będziemy uczyć się zachwycać każdą transformacją ani traktować nowego przełożonego jak wyroczni. Nie będziemy również szukać tajnych technik manipulowania szefem podczas spotkań indywidualnych. Chodzi o znacznie bardziej użyteczną umiejętność: orientowanie się w zmieniającej się rzeczywistości zawodowej bez utraty zdolności samodzielnego myślenia. Nauczysz się rozpoznawać, które zmiany dotyczą wyłącznie języka, a które wpływają na odpowiedzialność, priorytety, sposób podejmowania decyzji i ocenę twojej pracy. Zobaczysz też, jak zadawać pytania, które przynoszą konkretne odpowiedzi, zamiast kolejnej prezentacji o kulturze organizacyjnej, wzbogaconej zdjęciem ludzi radośnie wskazujących na wykres.

Pierwszy krok możesz wykonać już przy następnym komunikacie o zmianach. Zamiast natychmiast oceniać, czy nowa inicjatywa jest genialna, absurdalna albo niebezpieczna, spróbuj ustalić, jakie zachowanie ma się dzięki niej zmienić. Jeżeli projekt otrzymał nową nazwę, ale ma ten sam cel, termin, budżet i osoby odpowiedzialne, prawdopodobnie nie wymaga od ciebie całkowitej

przebudowy sposobu pracy. Jeżeli jednak zmienił się właściciel decyzji, kryterium sukcesu albo kolejność realizacji zadań, warto wyjaśnić to przed rozpoczęciem kolejnego etapu. Pytanie „Co konkretnie powinniśmy od teraz robić inaczej?" potrafi powiedzieć więcej o transformacji niż dwadzieścia slajdów z hasłem „Nowa energia".

Nie zawsze otrzymasz jasną odpowiedź. Czasem przełożony sam jeszcze jej nie zna, czasem decyzje zapadają wyżej, a czasem kilka osób jednocześnie próbuje ustalić, kto właściwie odpowiada za nowy proces. W takich sytuacjach warto umieć komunikować założenia, potwierdzać ustalenia i wskazywać konsekwencje sprzecznych oczekiwań bez niepotrzebnego konfliktu. Nie musisz udawać pewności, której nie ma. Nie musisz też przyjmować odpowiedzialności za wszystko, czego organizacja nie zdążyła uporządkować. Dobrze postawione pytanie, rzeczowo opisane ryzyko i potwierdzony zakres obowiązków bywają mniej widowiskowe niż deklaracja pełnego zaangażowania w transformację, ale zazwyczaj znacznie bardziej pomagają w codziennej pracy.

Będziemy także uczciwie przyglądać się sytuacjom, w których zmiana naprawdę jest trudna. Nowe priorytety mogą kolidować z dotychczasowymi zobowiązaniami, styl kierowania może okazać się męczący, a reorganizacja może oznaczać rzeczywistą utratę wpływu lub stabilności. Wtedy odpowiedzią nie musi być większa elastyczność za wszelką cenę. Czasem potrzebna będzie konkretna rozmowa, czasem zadbanie o własne interesy, a czasem rozważenie zawodowych alternatyw. Dojrzałe podejście do zmiany nie polega na pozostawaniu w każdej sytuacji z uśmiechem. Polega na podejmowaniu decyzji w oparciu o możliwie

rzetelny obraz rzeczywistości, a nie wyłącznie o strach, lojalność czy nadzieję, że ktoś wreszcie nazwie wszystko tak jak dawniej.

Być może pod koniec tej książki w twojej firmie nadal będą odbywały się sesje synchronizacji, projekty pozostaną inicjatywami, a lider ogłosi kolejną odsłonę strategicznego przyspieszenia. Nie mamy wpływu na wszystkie pomysły zarządu, podobnie jak na liczbę angielskich słów, które da się zmieścić w jednym firmowym komunikacie. Możesz jednak lepiej rozumieć, co się zmienia, czego się od ciebie oczekuje i na co warto przeznaczyć własną energię. A kiedy pewnego ranka otrzymasz zaproszenie na „Strategic Alignment Reset", być może zamiast od razu pisać pożegnalnego maila, najpierw sprawdzisz agendę. Niewykluczone, że chodzi tylko o spotkanie, które jeszcze w piątek nazywało się zwykłym poniedziałkowym statusem.

# Rozdział 1 - Nowy szef, stare biuro i zasady, których nikt jeszcze nie zna

We wtorek o 14:17 Alicja odkrywa, że nie wie, czy może wysłać klientowi ofertę. To dość niepokojące, ponieważ zajmuje się ofertami od siedmiu lat, zna klientów lepiej niż własne hasła do firmowych systemów i jeszcze w zeszłym tygodniu podobną decyzję podjęłaby między jednym telefonem a drugim. Problem polega na tym, że firma ma nowego dyrektora. Podczas porannego spotkania wspomniał on o konieczności „większej kontroli nad zobowiązaniami handlowymi". Nie powiedział jednak, co dokładnie oznacza większa kontrola. Alicja zastanawia się więc, czy nadal może zatwierdzić warunki samodzielnie, czy powinna zapytać przełożonego, czy może lepiej poczekać, aż ktoś przygotuje oficjalną procedurę. Klient czeka na odpowiedź, a ona pierwszy raz od dawna czuje się niekompetentna w sprawie, którą doskonale rozumie.

Tak właśnie wygląda jedna z najbardziej irytujących konsekwencji zmiany kierownictwa. Firma nadal mieści się pod tym samym adresem, systemy działają z podobną skutecznością, czyli czasami, a obowiązki pozornie pozostają niezmienione. Mimo to codzienna praca zaczyna wymagać większego wysiłku. Trzeba zastanawiać się nad rzeczami, które wcześniej były oczywiste. Czy nowy szef chce otrzymywać kopię każdej wiadomości? Czy można nadal podejmować samodzielne decyzje? Czy dotychczasowe priorytety obowiązują? Czy brak odpowiedzi oznacza akceptację, czy właśnie przeciwnie? W pewnym momencie człowiek zaczyna analizować nawet to, czy powinien zaproponować rozwiązanie, czy poczekać na

instrukcję. Organizacja nie musi zmienić ani jednego formalnego przepisu, żeby pracownicy stracili poczucie orientacji.

Przez lata pracy w jednym środowisku budujemy bowiem coś w rodzaju niewidzialnej mapy organizacji. Wiemy, do kogo zadzwonić, kiedy sprawa jest pilna, kto potrzebuje szczegółowych danych, a komu wystarczy krótkie podsumowanie. Rozumiemy, które terminy są absolutnie nieprzekraczalne, a które istnieją głównie po to, żeby prezentacja wyglądała poważniej. Uczymy się również stylu przełożonego: jego sposobu podejmowania decyzji, tolerancji na ryzyko, oczekiwań i rzeczy, które uważa za istotne. Duża część tej wiedzy nigdy nie trafia do oficjalnych dokumentów. Kiedy pojawia się nowy lider, nie tracimy doświadczenia zawodowego, ale część naszej mapy przestaje być aktualna. I właśnie to potrafi wywołać poczucie, że z dnia na dzień staliśmy się początkującymi pracownikami.

Nie oznacza to jednak, że wszystko trzeba poznawać od początku. To pierwsza ważna różnica, którą warto uchwycić. Zmiana przełożonego nie unieważnia automatycznie znajomości klientów, produktów, procesów ani kompetencji zespołu. Zmienia natomiast kontekst, w którym ta wiedza będzie wykorzystywana. Nowy dyrektor może inaczej rozkładać odpowiedzialność, oczekiwać innych danych albo nadawać większą wagę zagadnieniom wcześniej traktowanym drugoplanowo. Czasami jego sposób działania będzie lepszy, czasami mniej skuteczny, a czasami po prostu inny. Jeżeli każdą różnicę uznamy za dowód, że dotychczasowa praca nie miała wartości, niepotrzebnie odbierzemy sobie jedną z największych

przewag: znajomość rzeczywistości, której nowy lider dopiero się uczy.

Wyobraź sobie kierownika zespołu obsługi klientów, który przez kilka lat był oceniany przede wszystkim za szybkość odpowiedzi. Nowa przełożona zaczyna interesować się liczbą spraw rozwiązanych przy pierwszym kontakcie. Dotychczasowy kierownik może odebrać tę zmianę jako krytykę całego swojego dorobku. Przecież jego zespół osiągał świetne wyniki, realizował cele i otrzymywał pochwały. Tymczasem nowa szefowa wcale nie musi kwestionować tych osiągnięć. Może uważać, że szybkość jest już na akceptowalnym poziomie, natomiast poprawy wymaga skuteczność rozwiązywania problemów. To istotna różnica, ponieważ w pierwszej interpretacji pracownik zaczyna się bronić, a w drugiej może wykorzystać dotychczasowe doświadczenie do realizacji nowego celu.

Warto przy tym pamiętać, że nowe priorytety nie zawsze są równie dobrze przemyślane. Zdarza się, że lider przenosi rozwiązania ze swojej poprzedniej organizacji, nie uwzględniając różnic w klientach, zasobach czy sposobie działania zespołu. Procedura, która doskonale sprawdzała się w firmie zatrudniającej tysiąc osób, może okazać się kompletnie niepraktyczna w dziale liczącym dwanaście stanowisk. Pracownicy widzą wówczas problem szybciej niż przełożony, ale zamiast przedstawić konkretne ograniczenia, często komentują między sobą, że „nowy jeszcze nie wie, gdzie trafił”. Bywa to prawdą. Samo stwierdzenie nie pomaga jednak ani liderowi zrozumieć sytuacji, ani zespołowi uniknąć niepotrzebnej pracy.

Istnieją trzy rodzaje zmian, które na początku warto od siebie oddzielić. Pierwsze dotyczą sposobu mówienia o pracy: nazw stanowisk, projektów, spotkań oraz ogólnych

deklaracji. Drugie zmieniają codzienne zasady działania, na przykład ścieżki akceptacji, terminy, zakres samodzielności albo sposób raportowania. Trzecie dotyczą rzeczywistych konsekwencji: budżetów, odpowiedzialności, oceny wyników, struktury zatrudnienia i możliwości rozwoju. Różnica jest ogromna. Nowa nazwa zespołu może nie zmienić niczego poza podpisem w wiadomości. Przeniesienie prawa do zatwierdzania wydatków może już istotnie spowolnić pracę. Zmiana sposobu naliczania premii może natomiast bezpośrednio wpłynąć na sytuację finansową pracowników. Wszystko to bywa przedstawiane pod wspólnym hasłem reorganizacji, choć wymaga zupełnie różnych reakcji.

Największy chaos pojawia się wtedy, gdy organizacja komunikuje jednocześnie wszystkie trzy rodzaje zmian, ale nie wyjaśnia ich wzajemnych zależności. Pracownicy otrzymują nowy schemat organizacyjny, słyszą o nowej strategii i poznają nazwiska osób odpowiedzialnych za poszczególne obszary. Nadal jednak nie wiedzą, kto ma zatwierdzić zamówienie, którego termin upływa jutro. To nie jest drobny szczegół ani dowód braku elastyczności. Prawdziwa praca odbywa się właśnie na poziomie takich decyzji. Schemat organizacyjny może wyglądać imponująco, lecz klient nie zaakceptuje opóźnienia tylko dlatego, że firma przeżywa właśnie fascynujący moment redefiniowania odpowiedzialności funkcjonalnej.

Dlatego pierwszym zadaniem po zmianie lidera powinno być rozpoznanie rzeczywistego zakresu zmian, a nie natychmiastowa próba dopasowania się do wszystkich nowych haseł. Przyjrzyj się swojej pracy z ostatnich kilku dni. Które działania zostały faktycznie zmodyfikowane? Czy otrzymałeś nowe polecenia, czy jedynie ogólną informację o

kierunku? Czy ktoś wyraźnie ograniczył twoją samodzielność? Czy zmieniły się terminy, wymagania albo sposób oceniania rezultatów? Takie pytania pozwalają oddzielić to, co już obowiązuje, od tego, co dopiero jest rozważane. W okresie przejściowym samo to rozróżnienie oszczędza mnóstwo czasu, ponieważ ludzie potrafią poświęcić całe godziny na dostosowywanie się do zasad, których nikt jeszcze nie ustanowił.

Wróćmy do Alicji i jej oferty. Zamiast wysyłać klientowi opóźnioną odpowiedź albo prosić trzech przełożonych o zgodę na wykonanie standardowej czynności, może napisać do nowego szefa: „Dotychczas samodzielnie zatwierdzałam oferty mieszczące się w ustalonych warunkach handlowych. Czy po zmianie zasad nadal obowiązuje ten zakres decyzyjności, czy powinnam kierować takie oferty do akceptacji?". Pytanie jest konkretne, zawiera dotychczasową praktykę i wymaga jasnej odpowiedzi. Nie oskarża przełożonego o wprowadzanie chaosu, ale też nie udaje, że wszystko jest oczywiste. Jeśli odpowiedź nadal pozostanie ogólna, Alicja powinna doprecyzować, jak postępować z ofertami oczekującymi na wysłanie. Odpowiedzialne działanie polega tutaj na wyjaśnieniu uprawnień, a nie na zgadywaniu ich z tonu wypowiedzi dyrektora.

Kolejną trudnością jest naturalna potrzeba obrony tego, co dobrze znamy. Kiedy ktoś przychodzi z zewnątrz i zaczyna zadawać podstawowe pytania, doświadczony pracownik może poczuć się tak, jakby musiał zdawać egzamin z własnej pracy. Szczególnie wtedy, gdy słyszy: „Dlaczego robicie to właśnie w ten sposób?". Pytanie bywa niewygodne, ponieważ często odpowiedź jest bardziej skomplikowana niż oficjalna procedura. Może obejmować dawne błędy, ograniczenia systemu, wymagania

konkretnego klienta albo rozwiązania wypracowane przez kilka lat. Zamiast odpowiadać obrażonym „bo zawsze tak robiliśmy", warto wyjaśnić przyczynę obecnego rozwiązania, jego mocne strony i ograniczenia. To daje nowemu liderowi informacje potrzebne do podjęcia decyzji i pokazuje, że doświadczenie zespołu nie polega wyłącznie na przywiązaniu do tradycji.

Jednocześnie nie każdą dotychczasową praktykę warto bronić. Organizacje mają niezwykłą zdolność do utrzymywania procedur, których pierwotnego sensu nikt już nie pamięta. Pewien raport może być przygotowywany od lat, ponieważ kiedyś interesował się nim dyrektor, który od dawna pracuje w innej firmie. Co tydzień ktoś spędza dwie godziny na aktualizowaniu danych, a następnie wysyła plik do grupy odbiorców, którzy najprawdopodobniej nie otwierają go od poprzedniej reorganizacji. Nowy szef, pytając o cel takiego działania, może zrobić coś naprawdę pożytecznego. Rozsądny pracownik nie musi udowadniać, że wszystkie stare rozwiązania były doskonałe. Powinien natomiast wiedzieć, które chronią firmę przed rzeczywistymi problemami, a które istnieją już głównie siłą rozpędu.

Zmiana lidera ma również wymiar relacyjny. Poprzedni przełożony znał twoją historię, widział trudne projekty i rozumiał, dlaczego niektóre wyniki wyglądają inaczej, niż sugerowałyby same liczby. Nowa osoba często nie ma tej wiedzy. Może oceniać sytuację na podstawie kilku pierwszych spotkań, krótkich raportów i opinii innych ludzi. Nie oznacza to, że musisz natychmiast rozpocząć intensywną kampanię promowania własnych zasług. Znacznie skuteczniejsze bywa spokojne przedstawienie zakresu odpowiedzialności, najważniejszych rezultatów, bieżących zobowiązań i istotnych ograniczeń. Nie chodzi o

przygotowanie pomnika swojej dotychczasowej kariery, tylko o dostarczenie informacji, dzięki którym przełożony będzie podejmował trafniejsze decyzje.

Pierwsze tygodnie są przy tym szczególnym okresem, ponieważ obie strony wzajemnie się obserwują. Nowy lider sprawdza, komu może zaufać, kto zna organizację i gdzie znajdują się najważniejsze problemy. Pracownicy próbują ustalić, jak reaguje na błędy, czy dotrzymuje ustaleń i jak traktuje odmienne opinie. Łatwo wtedy pomylić budowanie relacji z nieustannym robieniem dobrego wrażenia. Tymczasem wiarygodność częściej wynika z małych, powtarzalnych zachowań: terminowego przekazywania informacji, uczciwego zgłaszania ryzyka, przyznawania się do niewiedzy i wykonywania uzgodnionych zadań. Jednorazowa prezentacja pełna entuzjazmu może zachwycić przez kwadrans. Rzetelność utrzymuje swoją wartość także wtedy, gdy wszyscy zapomnieli już hasło przewodnie transformacji.

Nie wszyscy jednak rozpoczynają zmianę z takiej samej pozycji. Osoba odpowiedzialna za kluczowy proces może mieć dużą swobodę rozmowy z nowym kierownictwem, podczas gdy pracownik zatrudniony na krótkiej umowie albo w dziale objętym planowanymi oszczędnościami może odczuwać znacznie silniejszą presję. Ktoś, kto już wcześniej miał konflikt z przełożonym, może zobaczyć w reorganizacji szansę. Ktoś inny może stracić ważnego sojusznika. Dlatego nie ma jednej uniwersalnej reakcji, która będzie równie dobra dla wszystkich. Warto ocenić własną sytuację bez porównywania jej z najbardziej pewnym siebie kolegą, który przy każdej zmianie zapewnia, że „dla niego to żadna różnica”, a po pracy dyskretnie aktualizuje CV.

Szczególnej uwagi wymagają zmiany, które wpływają na warunki zatrudnienia, wynagrodzenie lub formalną odpowiedzialność. Jeśli pojawiają się niejasności dotyczące nowego stanowiska, zakresu obowiązków czy zasad premiowania, nie wystarczy polegać na ogólnych zapewnieniach, że wszystko będzie dobrze. Należy ustalić, co faktycznie zostało zatwierdzone, od kiedy ma obowiązywać i gdzie można znaleźć odpowiednią informację. W przypadku istotnych zmian warunków zatrudnienia warto zapoznać się z dokumentami oraz, jeśli sytuacja tego wymaga, skorzystać z porady specjalisty prawa pracy. Profesjonalne podejście nie oznacza bowiem bezgranicznego zaufania do każdego komunikatu. Oznacza umiejętność rozróżnienia sytuacji, w których wystarczy rozmowa, od tych, w których potrzebna jest formalna jasność.

W organizacyjnym zamieszaniu bardzo pomaga także zachowanie ciągłości zwykłej pracy. Brzmi to banalnie, dopóki nie zobaczysz zespołu, który przez dwa tygodnie zajmuje się niemal wyłącznie omawianiem możliwych zmian, przez co przestaje realizować bieżące zobowiązania. Później spadek wyników staje się kolejnym argumentem za koniecznością reorganizacji. Powstaje piękne błędne koło, które można byłoby umieścić w materiałach szkoleniowych pod tytułem „Jak samodzielnie wyprodukować potrzebę transformacji". Oczywiście nie zawsze da się pracować normalnie, kiedy brakuje decyzji lub zasobów. Warto jednak świadomie rozdzielać zadania, które nadal można realizować, od tych rzeczywiście wstrzymanych. Takie podejście chroni zarówno wyniki, jak i poczucie wpływu.

Dobrze jest również zauważyć, że początkowe zachowania nowego szefa nie zawsze pokazują jego

docelowy styl zarządzania. Niektórzy liderzy na początku intensywnie zbierają informacje i kwestionują wiele decyzji, ponieważ chcą szybko zrozumieć sytuację. Inni przez pierwsze tygodnie niewiele zmieniają, żeby nie zaburzać działania zespołu. Jeszcze inni wprowadzają natychmiastowe korekty, bo mają konkretne zobowiązania wobec zarządu. Każde z tych zachowań może mieć rozsądne uzasadnienie albo prowadzić do problemów. Warto obserwować nie tylko to, co szef mówi, lecz także czy potrafi wyjaśniać decyzje, reagować na nowe informacje, korygować błędy i traktować ludzi z szacunkiem. Dopiero powtarzalne działania tworzą wiarygodniejszy obraz niż pierwsze wrażenie.

Największym błędem byłoby jednak uznanie, że twoim obowiązkiem jest błyskawiczne zrozumienie wszystkich zasad, których sama organizacja nie zdążyła jeszcze ustalić. Możesz być otwarty na zmianę, aktywnie szukać informacji i wykonywać swoją pracę najlepiej, jak potrafisz. Nie możesz natomiast samodzielnie zapewnić spójności decyzji podejmowanych przez kilka szczebli kierownictwa. Jeśli otrzymujesz sprzeczne polecenia, warto je nazwać, pokazać ich konsekwencje i poprosić o wskazanie priorytetu. Jeśli decyzja pozostaje nierozstrzygnięta, nie należy przedstawiać własnego domysłu jako oficjalnego stanowiska. Dojrzałość zawodowa polega także na rozpoznawaniu granic własnej odpowiedzialności.

Kiedy więc następnym razem pojawi się nowy dyrektor i ogłosi początek kolejnego etapu rozwoju firmy, nie musisz natychmiast wybierać między zachwytem a paniką. Przyjrzyj się temu, które zasady rzeczywiście się zmieniły, które pozostają stabilne, a które dopiero wymagają wyjaśnienia. Zachowaj swoje doświadczenie, ale nie traktuj go jak

argumentu przeciwko każdemu nowemu rozwiązaniu. Zadawaj pytania dotyczące konkretnych decyzji, zamiast próbować odgadywać cały plan kierownictwa z kilku zdań wypowiedzianych na spotkaniu. Nie potrzebujesz od razu kompletnej mapy nowej organizacji. Wystarczy, że przestaniesz poruszać się po niej wyłącznie na podstawie wspomnień o starej. Bo kiedy zmienia się kapitan, nie trzeba od razu wyskakiwać za burtę. Najpierw warto ustalić, czy statek rzeczywiście zmienił kurs, czy ktoś jedynie przemalował tabliczkę na mostku.

# Rozdział 2 - Dlaczego mózg ogłasza alarm, zanim pojawią się fakty

Kuba wraca z pracy, kiedy na ekranie telefonu pojawia się zaproszenie na spotkanie zatytułowane „Przegląd alokacji zasobów". Termin: czwartek, godzina 16:30. Organizator: nowy dyrektor. Uczestnicy: kilku kierowników i przedstawiciel działu finansowego. Brak agendy. Kuba czyta zaproszenie trzy razy, jakby podczas czwartego podejścia miało ujawnić ukrytą wiadomość. Po dziesięciu minutach zastanawia się, czy jego stanowisko zostanie zlikwidowane. Po dwudziestu rozważa, komu przekazać obowiązki. Zanim dotrze do domu, zdąży mentalnie przeprowadzić rozmowę o zwolnieniu, pożegnać współpracowników i obliczyć, na ile miesięcy wystarczą mu oszczędności. Wszystko na podstawie kalendarza, który oficjalnie poinformował go jedynie o spotkaniu.

Ta historia może wydawać się przesadzona, ale pokazuje mechanizm dobrze znany wielu pracownikom. Kiedy pojawia się niepewność dotycząca spraw, na których nam zależy, zaczynamy szukać wyjaśnień. Sam brak informacji jest niewygodny. Nie wiemy, co planować, jak się przygotować ani czego oczekiwać. Nasz umysł próbuje więc uzupełnić brakujące elementy najbardziej prawdopodobną, a czasem najbardziej niepokojącą historią. To nie musi oznaczać szczególnej skłonności do pesymizmu. Przewidywanie zagrożeń bywa użyteczne, ponieważ pomaga odpowiednio wcześnie reagować. Problem pojawia się wtedy, gdy możliwość zaczynamy traktować jak pewność, a własne wyobrażenie przyszłości jak informację otrzymaną z wiarygodnego źródła.