

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Zostałem szefem i teraz wszyscy czegoś chcą

Jak przejść od kolegi do przełożonego,
delegować zadania i prowadzić trudne rozmowy
bez udawania wszechwiedzącego



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

SPIS TREŚCI

INTRO	1
Rozdział 1 - Wczoraj kolega, dziś szef. Co właściwie się zmieniło?.....	7
Rozdział 2 - Delegowanie, czyli jak przestać robić wszystko samemu	14
Rozdział 3 - Ustalanie oczekiwań i priorytetów	24
Rozdział 4 - Pierwsze trudne rozmowy z pracownikiem	31
Rozdział 5 - Feedback, który coś zmienia.....	39
Rozdział 6 - Konflikty w zespole, czyli nie jesteś sędzią pokoju.....	47
Rozdział 7 - Nie wszyscy potrzebują tego samego szefa...	54
Rozdział 8 - Twój szef też jest twoim interesariuszem	61
Rozdział 9 - Menedżer też ma tylko 24 godziny	68
Rozdział 10 - Podejmowanie decyzji bez pełnej informacji .	75
Rozdział 11 - Zespół, który nie pyta o zgodę na wszystko ..	82
Rozdział 12 - Gdy to ty popełniasz błąd.....	90
Rozdział 13 - Kiedy ktoś nadal nie dowodzi	97
Rozdział 14 - Rozwijanie ludzi bez produkowania własnych kopii	104
Rozdział 15 - Prowadzenie zespołu przez zmianę, której sam nie wymyśliłeś	112
Rozdział 16 - Nie musisz być najbardziej lubianą osobą w zespole	118
Rozdział 17 - Nie zostań wąskim gardłem własnego zespołu	124

Rozdział 18 - Kultura zespołu powstaje także wtedy, gdy nic z nią nie robisz.....	131
Rozdział 19 - Nie musisz wiedzieć wszystkiego. Musisz wiedzieć, co zrobić, gdy nie wiesz.....	137
Rozdział 20 - Skąd wiedzieć, że jesteś dobrym szefem...	143

INTRO

Gratulacje. Awansowałeś. Teraz zaczyna się problem.

Jeszcze niedawno siedziałeś z tymi ludźmi przy jednym stole, narzekałeś na te same procedury, przewracałeś oczami na te same spotkania i doskonale wiedziałeś, kto po raz trzeci w tym tygodniu zabrał z kuchni ostatnią kapsułkę kawy. Teraz przychodzisz do pracy i nagle okazuje się, że jesteś "szefem". Teoretycznie zmienił się tytuł stanowiska, zakres odpowiedzialności i być może kilka cyferek na pasku wynagrodzenia. W praktyce zmieniło się przede wszystkim to, że ludzie zaczęli patrzeć na ciebie trochę inaczej.

Niektórzy nadal widzą w tobie kolegę. Niektórzy już widzą przełożonego. Jeszcze inni będą próbowali ustalić, którą wersję jesteś w zależności od tego, czego akurat od ciebie potrzebują. Gdy chcą wyjść wcześniej, jesteś starym kumplem. Gdy pojawia się trudny klient, jesteś szefem. Gdy trzeba podjąć niepopularną decyzję, stajesz się przedstawicielem mitycznego "managementu", nawet jeśli jeszcze trzy tygodnie temu sam zastanawiałeś się, kto właściwie należy do tego managementu.

Awans na menedżera ma pewną podstępłą właściwość. Z zewnątrz wygląda jak nagroda, a od środka często przypomina zakup mieszkania, po którym orientujesz się, że oprócz własnych czterech ścian dostałeś też kredyt, fundusz remontowy i sąsiada wiercącego o siódmej rano. Masz większy wpływ, ale masz też więcej odpowiedzialności. Możesz podejmować decyzje, lecz musisz ponosić ich konsekwencje. Możesz wymagać od innych, lecz od tej chwili

ludzie bardzo uważnie patrzą również na to, czego wymagasz od siebie.

Największym zaskoczeniem bywa jednak to, że nowy szef bardzo szybko staje się punktem obsługi wszystkich możliwych problemów. Jedna osoba potrzebuje decyzji. Druga chce zatwierdzenia. Trzecia chce się poskarżyć na czwartą. Czwarta chce wiedzieć, czy może przesunąć termin. Piąta właśnie odkryła, że projekt, który miał być gotowy jutro, potrzebuje jeszcze około dwóch tygodni i cudu logistycznego. A ty patrzysz na kalendarz i zaczynasz podejrzewać, że twoim podstawowym obowiązkiem zawodowym będzie od teraz odpowiadanie na pytania rozpoczynające się od: "Masz minutkę?".

Ta książka nie nauczy cię, jak stać się nieomylnym przywódcą, który o 5:30 medytuje, o 6:00 biega dziesięć kilometrów, o 7:00 czyta raporty finansowe, a o 8:00 inspiruje zespół cytatem z rzymskiego filozofa. Jeżeli taki człowiek istnieje, prawdopodobnie nie potrzebuje poradnika. Ty prawdopodobnie potrzebujesz czegoś znacznie bardziej praktycznego: sposobu na prowadzenie ludzi, gdy nie masz wszystkich odpowiedzi, czasu jest za mało, a część problemów pojawia się dokładnie pięć minut przed końcem dnia.

Bycie dobrym menedżerem nie polega na wiedzeniu wszystkiego. Polega na tworzeniu warunków, w których ludzie wiedzą, czego się od nich oczekuje, mogą samodzielnie działać, dostają potrzebne wsparcie i rozumieją, kiedy coś idzie nie tak. Dobry szef nie jest chodzącą wyszukiwarką odpowiedzi. Jest raczej osobą, która potrafi ustawić kierunek, rozdzielić odpowiedzialność, zadawać właściwe pytania i nie wpadać w panikę za każdym razem, gdy ktoś mówi: "Mamy problem".

Będziemy więc mówić o rzeczach mniej widowiskowych niż charyzma, ale znacznie bardziej przydatnych. O delegowaniu bez mikrozarządzania. O rozmowach z ludźmi, którzy jeszcze wczoraj byli twoimi kolegami. O wydawaniu jasnych poleceń bez zachowywania się jak generał na defiladzie. O reagowaniu na błędy, konflikty, wymówki, przeciążenie, spadek wyników i sytuacje, w których ktoś ewidentnie liczy na to, że problem sam umrze ze starości.

Będziemy też mówić o granicach. To szczególnie ważne, gdy awansujesz wewnątrz zespołu. Nie musisz nagle zacząć mówić oficjalnym tonem, nosić marynarki do ekspresu do kawy ani przestać chodzić z ludźmi na lunch. Musisz natomiast zaakceptować, że niektórych rozmów nie da się już prowadzić tak samo jak wcześniej. Gdy odpowiadasz za ocenę czyjejś pracy, przydzielanie zadań, urlopy, premie albo rozwój, relacja automatycznie staje się trochę bardziej skomplikowana.

Najgorszym rozwiązaniem jest udawanie, że nic się nie zmieniło. Drugim najgorszym jest zachowywanie się tak, jakby zmieniło się wszystko. Menedżer, który dzień po awansie zaczyna mówić "mój zespół" z tonem właściciela średniowiecznego księstwa, szybko traci wiarygodność. Menedżer, który przez pół roku udaje, że nadal jest po prostu jednym z paczki, zwykle odkrywa z kolei, że nikt nie traktuje poważnie jego decyzji.

Potrzebujesz czegoś pomiędzy: normalności połączonej z jasnością roli.

Nie musisz być najbardziej doświadczoną osobą w pokoju. Nie musisz znać odpowiedzi na każde pytanie. Nie musisz też rozwiązywać każdego problemu własnymi rękami. Jeżeli zrobisz to zbyt dobrze, zespół bardzo szybko nauczy się jednego: gdy coś jest trudne, najlepiej zanieść to szefowi. Po

kilku miesiącach będziesz pracował za sześć osób i zastanawiał się, dlaczego wszyscy inni mają czas na lunch.

Celem zarządzania nie jest stanie się najbardziej zapracowanym człowiekiem w zespole. Celem jest sprawienie, żeby zespół potrafił działać dobrze również wtedy, gdy akurat nie stoisz mu nad głową. I od tego zaczniemy.

Rozdział 1 - Wczoraj kolega, dziś szef.

Co właściwie się zmieniło?

Najbardziej niezręczny moment po awansie często nie ma nic wspólnego z budżetem, strategią ani wynikami. To może być zwykłe spotkanie zespołu, na którym wszyscy siedzą dokładnie tak jak wcześniej, tylko nagle to ty masz je poprowadzić. Przez chwilę czujesz się, jakby ktoś przez pomyłkę dał ci pilota do telewizora podczas rodzinnego święta i teraz wszyscy czekają, co włączysz.

To uczucie jest normalne. Problem zaczyna się dopiero wtedy, gdy próbujesz je zagłuszyć przesadną pewnością siebie. Nowi menedżerowie często wpadają w jedną z dwóch pułapek: albo starają się być jeszcze bardziej koleżeńscy niż wcześniej, żeby nikt nie pomyślał, że "uderzyła im woda sodowa", albo próbują natychmiast udowodnić, że zasłużyli na awans. W pierwszym przypadku unikają decyzji. W drugim podejmują ich za dużo.

Twoja rola naprawdę się zmieniła, ale nie musisz zmieniać osobowości.

Awans to zmiana odpowiedzialności, nie gatunku człowieka

Wczoraj odpowiadałeś przede wszystkim za swoją pracę. Dzisiaj nadal za nią odpowiadasz, ale dodatkowo ponosisz odpowiedzialność za to, czy inni wiedzą, co mają robić, mają do tego zasoby i dostają informację zwrotną. To fundamentalna różnica. Nie jesteś już oceniany wyłącznie po tym, jak dobrze sam wykonujesz zadania.

To bywa bolesne dla bardzo dobrych specjalistów. Awansują dlatego, że świetnie radzili sobie z robotą, a potem

odkrywają, że nowa praca polega między innymi na tym, żeby nie wykonywać całej roboty samemu. Człowiek, który przez lata był najszybszym kierowcą, nagle ma siedzieć obok i tłumaczyć innym, gdzie skręcić. Odruch przejęcia kierownicy pojawia się mniej więcej co trzy minuty.

Jeżeli za każdym razem przejmiesz zadanie, gdy ktoś robi je wolniej albo inaczej niż ty, szybko staniesz się wąskim gardłem całego zespołu. Początkowo może nawet wyglądać to imponująco. Gaszenie pożarów daje krótkotrwałe poczucie skuteczności. Problem w tym, że jeśli codziennie jesteś najlepszym strażakiem, warto kiedyś zapytać, dlaczego budynek ciągle płonie.

Twoim zadaniem nie jest już wyłącznie wykonywanie pracy. Twoim zadaniem jest budowanie systemu, w którym praca może zostać wykonana przez zespół.

Powiedz ludziom, jak zamierzasz działać

Jednym z najlepszych ruchów po awansie jest przeprowadzenie krótkiej, spokojnej rozmowy z zespołem o tym, jak widzisz swoją nową rolę. Nie potrzebujesz przemowy motywacyjnej, prezentacji z fotografią góry ani slajdu zatytułowanego "Moja wizja przywództwa". Wystarczy kilka konkretnych zdań.

Możesz powiedzieć, że zależy ci na jasnych oczekiwaniach, odpowiedzialności i otwartej komunikacji. Możesz zaznaczyć, że nie zamierzasz udawać, że znasz odpowiedź na wszystko. Możesz też powiedzieć, że część relacji naturalnie się zmieni, ponieważ od tej chwili będziesz odpowiadał za decyzje dotyczące całego zespołu.

Taka rozmowa usuwa część napięcia, ponieważ nazywa coś, o czym i tak wszyscy myślą. Ludzie nie oczekują od

ciebie perfekcji. Znacznie częściej oczekują przewidywalności. Chcą wiedzieć, czy decyzje będą miały sens, czy zasady będą podobne dla wszystkich i czy będziesz mówić wprost, gdy pojawi się problem.

Przewidywalność buduje zaufanie szybciej niż efektowne przemówienia.

Nie próbuj zachować dokładnie tych samych relacji

Jeżeli przed awansem miałeś w zespole bliskich znajomych, sytuacja robi się bardziej delikatna. Nadal możesz ich lubić. Nadal możecie rozmawiać o życiu, żartować i spotykać się poza pracą. Nie da się jednak ignorować faktu, że od teraz możesz podejmować decyzje, które ich dotyczą.

Najważniejsza jest świadomość konfliktu ról. Jeżeli twój dobry kolega regularnie nie dowozi wyników, nie możesz przez trzy miesiące udawać, że tego nie widzisz, a następnie z zaskoczenia obniżyć mu ocenę roczną. Jeżeli dwie osoby proszą o ten sam termin urlopu, nie możesz automatycznie faworyzować tej, z którą częściej pijesz kawę. Nawet jeśli twoje decyzje są uczciwe, ludzie będą obserwowali, czy rzeczywiście takie są.

Nie oznacza to, że masz stać się chłodny. Oznacza to, że musisz stać się bardziej świadomy.

Dobra zasada brzmi: im bliższa prywatnie jest twoja relacja z kimś w zespole, tym bardziej przejrzyste powinny być zawodowe kryteria dotyczące tej osoby. Nie dlatego, że jej nie ufasz. Dlatego, że inni muszą móc zaufać tobie.

"Ale przecież zawsze robiliśmy to inaczej"

Pierwsze testy twojej nowej roli często pojawiają się bardzo szybko. Ktoś spróbuje wynegocjować wyjątek. Ktoś

przypomni ci, że wcześniej sam krytykowałeś daną procedurę. Ktoś może zażartować: "No co ty, przecież jesteś jednym z nas".

I w pewnym sensie nadal jesteś. Ale twoja odpowiedzialność jest już inna.

Nie musisz reagować agresywnie. Wystarczy spokojnie oddzielić prywatną opinię od zawodowej odpowiedzialności. Możesz powiedzieć: "Tak, pamiętam, że wcześniej sam miałem do tego zastrzeżenia. Teraz jednak odpowiadam za realizację tego procesu i dopóki go nie zmienimy, musimy działać według tych zasad".

Takie zdanie ma ogromną moc, ponieważ nie wymaga udawania, że zawsze zgadzałeś się ze wszystkim. Ludzie bardzo dobrze pamiętają twoje dawne komentarze. Próba przepisywania historii jest jednym z najszybszych sposobów na utratę wiarygodności.

Możesz zmienić perspektywę po awansie. Możesz dowiedzieć się rzeczy, których wcześniej nie wiedziałeś. Możesz nawet uznać, że decyzja, którą kiedyś krytykowałeś, ma więcej sensu, gdy widzi się szerszy kontekst. Nie musisz jednak zachowywać się tak, jakbyś od dziecka marzył o wdrażaniu procedury numer HR-47B.

Autorytet nie powstaje od podnoszenia głosu

Nowy menedżer czasem czuje potrzebę "ustawienia zespołu". To sformułowanie samo w sobie powinno uruchomić niewielką lampkę ostrzegawczą. Jeżeli twoim pierwszym celem jest pokazanie ludziom, kto tu rządzi, prawdopodobnie więcej myślisz o swojej pozycji niż o ich pracy.