

## Ratunku, zostałem kierownikiem

### Streszczenie:

Pierwsze dni na stanowisku kierowniczym są trudne. Osoba taka obciążona jest podwójną presją. Z jednej strony nowego miejsca pracy, z drugiej przejęcia odpowiedzialności za kierowanie i poczynania zespołu. Literatura nie opisuje sposobów radzenia sobie w pierwszych dniach menadżerów, natomiast chętnie opisuje typowe błędy początkujących kierowników. W kontrze do tych zarzutów powstał ten artykuł, który na podstawie doświadczeń sześciu osób, którzy rozpoczynali swoją przygodę z przywództwem, odpowiada na zarzuty w postaci sprawdzonych empirycznie działań. Metody te w odpowiedzi na zarzuty najczęstszych błędów, stanowią krótki podręcznik postępowania dla kierowników w ich pierwszych dniach pracy na tym stanowisku.

### Słowa kluczowe:

początkujący kierownik, początek zarządzania, pierwsze dni menadżera, obawy początkującego kierownika, krytyka młodych menadżerów

Kierownik, to brzmi dumnie. „Panie kierowniku” – taki zwrot potrafi rozbudować własne ego. Chcę zostać kierownikiem – kiedy rodzi się taka myśl? Bywa marzeniem małego dziecka, któremu podczas zabawy nagle rodzi się ten pomysł, albo podczas oglądania programu w telewizji, gdy coś w głowie mówi, że będzie jak ten bohater, „też chcę być kierownikiem”. Czy w życiu dorosłego już człowieka, gdy kariera zawodowa i doświadczenie pozwala mu sądzić, że być może to jego droga, następny krok, dalszy rozwój zawodowej kariery. Kiedy ta myśl się w nim utrwali, dojrzeje, zaczyna się zastanawiać jak to może być. Tym kierownikiem, kierować ludźmi, podejmować decyzje, wydawać polecenia. Zaczyna się temu przyglądać. Najprościej przyglądać się własnemu szefowi – kierownikowi lub sięga do prasy, książek czy artykułów zamieszczonych w Internecie. Artykuły mnożą się jeden za drugim, a półki w księgarni uginają się pod ciężarem biografii znanych osób, które po latach pracy chętnie dzielą się własnym doświadczeniem. Jak to oni zaczęli i dokąd dotarli.

Nasz przyszły kandydat na kierownika rozpoczął pierwszą pracę. Wielki zegar ruszył, z wolna nabijając na licznik doświadczenia kolejne lata. Zakończone studia uzupełniły jego CV o wiedzę o zarządzaniu. Wszystko przygotowane do zmiany biegu kariery. Czas na portal pracy, przejrzenie oferty na początkujących kierowników. Propozycja dla kierowników niskiego szczebla, takich z małymi wymaganiami, by od czegoś zacząć. Udało się. Gładko zaliczony proces rekrutacji. Z przyszłym szefem dopięte szczegóły umowy przypieczątowane uściskiem dłoni. Szybko minął okres wypowiedzenia w starej pracy i w końcu przyszedł ten dzień, ta godzina. Pierwszy dzień w nowej pracy, na nowym stanowisku, kierowniczym. Mieszanka emocji niby znana. Nowa praca, nowe otoczenie i ludzie. Już to gdzieś było. Jednak tym razem pojawiło się coś innego, coś co dopięło emocje. Przecież teraz jest po drugiej stronie. Jest na hali produkcyjnej ale nie rzuci swobodnie „o idzie szef” lub „stary idzie”, teraz tak o nim powiedzą. Wchodzi na halę i czuje wzrok wszystkich ludzi z produkcji na sobie. I co dalej? Co robić? Ratunku – zostałem kierownikiem.

Bez problemu można znaleźć w literaturze rady zawodowych menadżerów, ludzi, którzy pracy kierowniczej poświęcili dziesiątki lat. Chętnie dzielą się wiedzą na tematy ogólnego zarządzania lub pewnymi sposobami zawodowymi na rozwiązania problemów w danych sytuacjach. Literatura akademicka analizuje zarządzanie

w postaci definicji i narzędzi przydatnych w codziennej pracy kierowniczej. Różne kursy menadżerskie uczą pewnych zachowań, podejść do pracownika, sposobów motywacji, umiejętności rozmowy z pracownikami, radzenia sobie ze stresem. Jednak brak publikacji, które omawiają pierwszy dzień w roli osoby kierującej. Z jednej strony to zrozumiałe. Pierwsze dni w nowej roli przepełnione są nauką o nowym stanowisku. Należy przecież poznać wszystkie procedury, zwyczaje panujące w danym przedsiębiorstwie. Oczywiście personalnie poznać wszystkich przełożonych i podwładnych, a także słownictwo, charakterystyczne dla branży i danego zakładu. Komu więc przyszło by do głowy spisywać własne doświadczenia tych pierwszych dni.

Pisząc ten artykuł, autor patrzy na te chwile z perspektywy dwudziestu dwóch lat pracy menadżerskiej. Choć pewne szczegóły już się zatarły, w pamięci doskonale utkwiły tamte pierwsze dni. Doskonałe przygotowanie akademickie, gdzie znakomici pedagodzy z wielką starannością wpoili podstawy ekonomii, zarządzania, budżetowania, komunikacji werbalnej i niewerbalnej, które podawane na zajęciach w osobnych wykładach nagle wymagały błyskawicznej syntezy i natychmiastowego użycia. Jeszcze ciekawszym doświadczeniem, było szkolenie po latach praktyki udzielone następcom. Obserwowanie ich pierwszych dni, gdy wchodzili na halę produkcyjną i przeżywali te same rozterki. Mając wiedzę z własnego doświadczenia łatwiej było pytać i z nimi rozmawiać o nurtujących ich problemach. Pokazać jak przejść od posiadanej wiedzy i teorii wyniesionej z uczelni do praktyki dnia codziennego. Jak przełożyć nasze własne wyobrażenia o tym zawodzie na efektywną pracę w realnej produkcji. W końcu znajdować rozwiązania, które stały się receptą na zarzuty, chętnie podsuwane przez krytyków tego zawodu, nazywając je typowymi błędami początkujących menadżerów.

Przygotowanie do pracy kierowniczej autor rozpoczął w 2001 roku od stanowiska mistrza zmianowego. Z perspektywy czasu, tamten okres był dla niego preludium do właściwej, samodzielnej pracy, która zaczęła się w 2004 roku na stanowisku kierownika zmiany w przedsiębiorstwie produkcyjnym w trybie trzymianowym, a także w pewnych okresach, czterobrygadowym. Do 2014 roku współpracował z pięcioma osobami, których rekrutował, szkolił i wdrożył do przedsiębiorstwa. Osób, z którymi przez wiele lat współpracował na stanowiskach równorzędnych, a następnie, po swoim awansie, przekazał im bezpośrednie kierowanie produkcją.

Truizmem jest mowa, że nie ma dwóch takich samych ludzi, jednak te sześć osób łączyło kilka cech wspólnych i dzieliły tylko niewielkie wyjątki. Wszyscy byli po studiach, mieli mniej niż trzydzieści lat. Każdy z nich miał krótki staż zawodowy oraz doświadczenie w pracy na produkcji. Do cech które ich różniły można było zaliczyć:

- jedna osoba miała wykształcenie o profilu zarządczym,
- jedna osoba była w sytuacji awansu ze środowiska, którym miała zarządzać.

Z czasem każdy z nich nabierał doświadczenia w zarządzaniu oraz obeznania z otoczeniem. Ponieważ charakter pracy trzymianowej pozwala na codzienny kontakt każdego z każdym, przyczyniło się to do możliwości wymiany informacji i poglądów na temat doświadczeń i przemyśleń w układzie zamkniętym. Esencją wymiany tych poglądów powstał zbiór poglądów i informacji, które przeciwstawiają się liście, którą współczesna nauka nazywa, listą błędów początkującego kierownika. Czy naprawdę były to błędy, czy tylko brak informacji w literaturze o tym, z czym musi się zmierzyć początkujący menadżer? Może to tylko zła interpretacja odpowiedzi na stawiane zarzuty?

Poniższy przegląd spotykanych w literaturze zarzutów został skonfrontowany z odpowiedziami udzielonymi przez początkujących menadżerów z punktu widzenia ich doświadczenia.

1. Brak umiejętności delegowania zadań, podejrzliwość wobec intencji innych, brak zaufania do

swoich pracowników oraz niedopasowanie zadań do pracowników

Największym problemem dla świeżo upieczonego kierownika, który do tej pory sam był szeregowym pracownikiem, jest wydawanie poleceń. Jednak wcale to nie wynika z braku umiejętności lecz z bariery psychicznej, którą jest dyskomfort wynikający z różnicy wieku. Bez większego problemu potrafi od razu wydać polecenie młodszemu podwładnym, o tyle wydanie polecenia starszej osobie, która nie rzadko w miejscu pracy cieszy się również dużym autorytetem jest nie lada problemem. Dlatego pojawia się podejrzliwość i dystans do pracowników z obawy jak zostaną odebrane pierwsze polecenia, czy nie będzie postrzegany w stylu „co ty młody będziesz mi tu dyktował”

2. Obawa przed popełnianiem błędów oraz brak umiejętności do ich przyznawania się

Powstało wiele mądrych powiedzeń w stylu „człowiek uczy się na błędach”, „nauka kosztuje”, czy „tylko, kto nic nie robi nie popełnia błędów”. Jednak za tym czy innym błędem idą w parze faktyczne koszty, a żaden pracodawca nie chce ich na swoich barkach, a przede wszystkim każdy błąd przybliży nowego menażera do granicy zwanej – „nie nadajesz się, nie radzisz sobie”.

3. Liczą się tylko wyniki

Jeżeli w ten sposób jest opomiarowana produkcja, to co innego zostaje? Menadżer, jak każda inna osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, również dostaje umowę na czas próbny. Czas jest krótki, a jak najlepiej udowodnić swoją przydatność w przedsiębiorstwie, jak nie przez wyniki. Przecież, skoro powierzono ten zespół i nagle wyniki zespołu spadły, to oczywiste jest, że szef grupy za to odpowiada.

4. Przyjaciół dla wszystkich albo otoczony murem bezpieczeństwa

W tym przypadku życie pokazało, że nie ma idealnego rozwiązania, a zależy to wyłącznie od indywidualnego sposobu radzenia sobie z komunikacją z grupą. Dokładnie dla połowy z nich skrócenie dystansu w komunikacji i zrezygnowanie z formy Per: „pani, pan” pozwoliło na szybsze zawiązanie współpracy z nową grupą i wydawało by się, ułatwiło start w nowym miejscu pracy, o tyle wymagało korekty stosunków menadżer – pracownik, ze względu na poufałość. Ci zaś, którzy zachowali początkowy dystans i nie od razu pozwolili sobie na koleżeńskie relacje, potrzebowali dłuższego okresu czasu na życie się z zespołem ale nigdy nie spotkali się z problemem zbytnej poufałości.

5. Brak ustalenia warunków początkowych, takich jak: zdefiniowanych konkretnych celów, informacji o swoich celach, planu na pierwsze 100 dni oraz perspektyw.

Młody początkujący kierownik nie przedstawia swojego expose, a jego cele i plan na pierwsze sto dni są jego wewnętrznym planem, a nie publicznym. Pierwsze sto dni to w zaokrągleniu początkowe trzy miesiące, a te z kolei to często okres próbny. Jaki może być inny plan jak: pokazać się z jak najlepszej strony, by być użytecznym dla zakładu i zespołu, by udowodnić że zasługuje na kolejną umowę?

6. Ja tu rządę, ja tu jestem szefem!

Nawet w najmniejszym stopniu nikt z nich nie pozwolił sobie na takie podejście, zarówno w pierwszym okresie czasu pracy, jak i w latach kolejnych.

7. Obietnice bez pokrycia

Tak, zdarzały się. Nie miały one jednak nic wspólnego z pustką obietnic wiecu wyborczego, nato-

miast wynikały ze zbyt górnolotnych planów i ambicji oraz z braku możliwości ich realizacji.

8. „Nie od razu Rzym zbudowano” ale mnie się uda

Zrobić coś szybciej i lepiej, osiągnąć to co nie udało się innym. To marzenie chyba każdego młodego pokolenia, nie tylko świeżo upieczonego menadżera. Choć nikt z nich nie realizował programu rewolucji w zarządzaniu, to jednak ambicja udowodnienia swojej wartości była silna, a dopiero czas uczył ich cierpliwości.

9. Obawa przed wprowadzeniem zmian - nie chcę zepsuć tego, co działa oraz unikanie podjęcia decyzji

Już pierwsze chwile na produkcji wymagały podejmowania decyzji, nie dało się inaczej. Łatwiej było, gdy za plecami stała osoba wprowadzająca i odpowiadająca za ich szkolenie, natomiast samodzielność przyszła szybko. Nikt z nich nie chciał gruntownych zmian w funkcjonowaniu hali produkcyjnej wprowadzać od razu w pierwszych dniach pracy, natomiast samodzielność i odwaga w podejmowaniu decyzji, które burzyły ustalony ład w funkcjonowaniu zmiany produkcyjnej pojawiły się szybko i zjawisko to występowało jeszcze później wielokrotnie. Poza jedną osobą nikt się tych zmian wprowadzać nie obawiał. Odwaga to jedna z najważniejszych cech dobrego kierownika. Jak mawiał Winston Churchill: „Jeśli w życiu braknie miejsca na odwagę, to wszystkie inne cnoty są bez znaczenia.”

10. Nie znasz oczekiwań swojego szefa

Wszystko zależało od relacji z szefem oraz od sposobu komunikacji. Byli przełożeni, którzy nie mieli problemu z komunikacją bardzo otwartą, a wtedy dużo łatwiejsze było zadawanie pytań wprost, co jeszcze oprócz wyników się wymaga. Jednak nawet później w bardzo ciężkiej relacji i w bardzo formalnym układzie nie zabrakło pytań do przełożonego o ocenę okresową, co stanowiło łatwy sposób na uzyskanie informacji czego jeszcze się oczekuje.

11. Nie wiesz czego oczekują od ciebie twoi ludzie

Podobnie, jak w relacji z przełożonym należy postawić na relację z podwładnymi. Otwartość i dostępność do wszelkiego dialogu, zwłaszcza w sprawach trudnych pozwalała na nieprzemilczanie trudnych problemów i na ich szybkie wyeliminowanie.

12. Tracisz z oczu ogólną sytuację otoczenia w którym działasz, za bardzo koncentrujesz się na wybranym obszarze

Podwaliną tego błędu zawsze była chęć naprawy błyskawicznej wszystkiego tego, co jest awarią na zmianie i niedopuszczanie do błędu. Poczucie trzymania przysłowiowej ręki na pulsie, obecność w pobliżu miejsca awarii lub nawet bezpośredni udział w naprawie awarii. Niosło to za sobą bardzo poważne konsekwencje. Skupienie się tylko na jednym miejscu hali produkcyjnej, utratę kontroli na resztą. Takie własne zainteresowanie uczyli się ograniczyć tylko do szybkiej analizy rozmiaru awarii i możliwości jej szybkiego usunięcia oraz zgrubnego oszacowania strat, z reguły czasowych. Nic więcej. Całą resztę załatwiali oddelegowani pracownicy. To była jedna z trudniejszych umiejętności, którą uczyli się przez długi okres. Ogromną pomocą jest w tym przełożony, który potrafi przypomnieć o właściwej perspektywie w stosunku do sytuacji.

13. Są niechętni do podejmowania działań sprzecznych z powszechną opinią i wstawiania się za swoimi pracownikami przed członkami zarządu, praca na innych zasadach

Pierwsze dni pracy w roli kierownika nie były odpowiednim czasem na eksperymenty. Brak wie-

dzy o nowym miejscu oraz brak wprawy na stanowisku menadżerskim, były odpowiednim do tego hamulcem.

#### 14. Niedoceniając roli sieci kontaktów

W połowie umiejętność wykorzystania posiadanych kontaktów była przydatna już w pierwszych miesiącach pracy menadżerów. Umiejętność wykorzystania tych kontaktów wykazała tylko jedna osoba i to miało bezpośrednie przełożenie na kolejną umowę oraz na awans po dwóch latach pracy.

„I co z tego wynika, zapytał teoretyk praktyka?” Pierwszy dzień w roli kierownika jest zarazem dniem zamknięcia pewnego etapu, czasu przygotowywania się do objęcia stanowiska dowodzenia. Jest to dzień, kiedy na swoją pozycję zawodową patrzy się już z innego punktu widzenia. Jednak poza satysfakcją pojawiają się już zupełnie nowe obawy, bo i oczekiwania i wyzwania są już dużo większe.

Po pierwsze, to umiejętność delegowania zadań, czyli po prostu wydawanie poleceń. Jeżeli do tej pory obecny kierownik był po tej drugiej stronie, w roli szeregowego pracownika czy nawet specjalisty, to wykonywanie poleceń było czymś zupełnie naturalnym. Teraz jest odwrotnie. Co tak naprawdę jest najtrudniejsze? Perspektywa. Początkujący menadżer, człowiek w wieku przed trzydziestką, z niewielkim doświadczeniem, ma wydawać polecenia osobom dużo starszym od siebie ze sporym stażem pracy, autorytetem, czy w niektórych przypadkach wręcz chwilę przed emeryturą. To ma prawo być trudne. Jest na to proste narzędzie. W tej nowej relacji młody szef, a starszy podwładny, dlatego przy wydawaniu polecenia pomocne jest spokój i dodanie słowa „proszę” przed wydaniem polecenia. Wsparcie wydania polecenia miłą aparycją dodatkowo wzmacnia przekaz. „Pani/panie ... proszę zrobić to ...” pozwala na budowanie pozycji lidera. Podobnie jest w sytuacji dopasowania wydawanych poleceń nie znając umiejętności osób, którym delegujemy zadanie. Pomocna jest rozmowa w grupie, przedstawienie problemu oraz pytanie, czy zespół spotkał się już z takim problemem lub jak to było rozwiązywane do tej pory. To proste narzędzie pozwala z jednej strony na zaangażowanie grupy i wyjście z inicjatywą, a z kierownika zdejmując częściową presję ryzyka podjęcia decyzji w nieznanym temacie.

Błędy. Najtrudniejszy temat. Nikt ich nie lubi, zawsze obniżają pozycję w grupie lub pozycję lidera. Niestety nie da się ich uniknąć i nie ma co udawać, że jest inaczej. Jesteś liderem, jesteś kierownikiem ale jesteś też człowiekiem. Jak się pomylisz, popełnisz błąd, przyznaj się do tego. Już nic tego nie zmieni. Natomiast nie przrzucanie winy na innych, czy na okoliczności buduje twoją wiarygodność. Wiarygodność umacnia Twoją pozycję.

Wyniki. To opomiarowanie zespołu, to opomiarowanie kierownika. Esencja produkcji. Kierownik zawsze jest rozliczany z pracy zespołu, a oceną zespołu jest właśnie wynik. Nic więc dziwnego, że to uwaga skupia się na nich. Jednak wynik uzyskuje zespół, a nie kierownik. Dlatego kierownik w pierwszej kolejności musi patrzeć na zespół. Zaczyna się od zbudowania zaufania. Zaufanie to postawa, wiedza i bycie z zespołem. Postawę budują decyzje. Pewne i wyważone. Nie zawsze muszą być trafione ale muszą być świadome. To nie ślepy traf ale wybór na podstawie dostępnej wiedzy i ocenie sytuacji stanowi o poczuciu wyboru. Wiedza. Kierownik nigdy nie może przestać się uczyć. Wiedza płynie i z edukacji i z doświadczenia. Nie da się rozmawiać ze specjalistami, a za takich rozumie się operatorów maszyn, jeżeli nie zna się ich zadań. Nie każdy menadżer musi pracować na danej maszynie, by ją dokładnie zrozumieć, ale choć minimalna praca z maszyną niesamowicie pomaga dalej w rozmowie. Kiedy przychodzi operator z produktem i pokazuje wyrób i problem z nim związany, wiedza i praktyka związana z daną maszyną pozwala na odpowiedź, nie zrób coś z tym ale na odpowiedź, naciśnij to, a to i będzie dobrze. Taka umiejętność niesamowicie wzmacnia rolę autorytetu. Wreszcie bycie z zespołem i za zespołem. Jeżeli kierownik mówi „My”, a nie „Oni” wtedy jest prawdziwie szefem grupy, a grupa jest z nim. Wtedy z grupą można wszystko, a wynik jest pochodną współpracy, a nie tylko celem samym w sobie. Trzy miesiące to mało, by to osiągnąć, ale to potrzebnym by parcie na

wynik nie było tylko pragnieniem menadżera.

Relacja. Tylko postawa arystotelejska daje szansę na sukces. Znalezienie złotego środka w relacji z grupą pozwala na zbudowanie prawidłowej relacji. Zarówno zgubne bywa nadmierne koleżeństwo, które prowadzi do poufałości, a dalej do zbytowego koleżeństwa i pomniejszania roli kierownika z w grupie, (czy wręcz pomijanie jego roli), jak i nadmierna formalizacja stosunków, która buduje przepaść w relacjach i prowadzi do izolacji jednej lub drugiej strony, co z kolei przekłada się na utrudnienie lub brak komunikacji.

Cele. Trzy miesiące to mało czasu. To nie czas na płomienne deklaracje i obietnice, to nie wiec wyborczy i wyścig. Cel to plan, a plan to poznać środowisko, zasady i zespół. Ucz się wszystkiego i wszystkich, którzy Cię otaczają, buduj relacje. Zacząć od najbliższego otoczenia i stopniowo poszerzać kręgi znajomości. Jeżeli kierownik pozna zespół, a zespół pozna kierownika, to go zaakceptuje, a wtedy przedsięwzięcie będzie go potrzebowało.

Autorytaryzm. Nic tak nie budzi oporu, jak użycie siły. Nie da się kierować zespołem w myśl zasady, „będzie po mojemu, bo ja tu jestem szefem”. Bycie kierownikiem oznacza umiejętność i możliwość pokierowania zespołem, poprowadzenie ich. Oczywiście w stroję sukcesu. Dlatego nie jest możliwe kierowanie siłowe. Frederic Laloux w swojej książce „Pracować inaczej” przedstawia stopnie rozwoju kierownictwa, od najbardziej autorytarnych po najbardziej autonomiczne za pomocą barw. Barwy ciepłe, opisujące rządy „żelaznej ręki” na pewno nie sprawdzą się w dzisiejszych czasach.

„Obiecanki – cacanki”. Jeżeli dzisiaj młody menadżer rozpoczął pracę, a po trzech miesiącach nie jest pewne, że nadal tę pracę miał. Jeżeli nie zna zasad panujących w nowej organizacji, ani swoich możliwości. Dlatego nie należy obiecywać niczego z pełnym przekonaniem. To niesamowicie obniża wiarygodność jako menadżera już na samym początku. Jeżeli coś już trzeba obiecać, należy zostawić sobie ścieżkę odwrotu, „zobaczę co da się zrobić”, „zrobię wszystko co w mojej mocy”. Takie zabezpieczenie pozwala na ewentualny powrót „z tarczą” w przypadku, jeżeli postulaty zostaną definitywnie odrzucone lub odłożone w czasie.

Cierpliwość, a przecież początkujący kierownik ma niewiele czasu by udowodnić swoją wartość i przydatność. Tym bardziej zachęcająco wygląda perspektywa zrobienia czegoś, co poprzednicy budowali miesiącami, czy latami. Pokazać innym swoją szybkość. W rzeczywistości takie sytuacje wyglądają dobrze w filmach. Jednak jest prosty sposób, jak zabłysnąć przed zarządem oraz jak zrealizować własny pierwszy projekt dobrze, a mimo to wolniej niż by się tego chciało. Tu z pomocą przychodzą oczywiście wszelkie narzędzia związane z zarządzaniem projektami ale i bez ich znajomości możemy łatwo przedstawić cel, kolejne kroki działania przy wprowadzaniu projektu oraz efekty uzyskane na każdym stopniu wdrażania już przy pomocy zwykłej poczty elektronicznej. Ważna jest regularność raportowania i przejrzystość prowadzenia korespondencji.

Zmiany, to kamienie milowe czasu. Nie da się ich uniknąć. Nawet najlepiej funkcjonujące grupy, czy zespoły potrzebują zmian. Z taką sytuacją nowy każdy kierownik będzie musiał się zetknąć. Czy to dokonać zmiany w zespole, czy procedurze produkcyjnej lub w innych sytuacjach. Jasne jest, że im później wystąpi potrzeba dokonania zmian w stosunku do czasu od kiedy pracujemy w nowym środowisku, tym więcej czasu jest na jego poznanie. Czasami jednak zdarza się, że z minimalną wiedzą o zespole, czy sytuacji musimy dokonać zmian. Wtedy z pomocą może przyjść sam zespół. Bardzo praktyczne jest pytanie „Jak to do tej pory funkcjonowało?” oraz „Co zrobić by ta zmiana została wprowadzona prawidłowo?”. Pytania wydają się wyjątkowo proste, mają jednak bardzo ważne podłoże psychologiczne i dlatego się sprawdzają. W pierwszym pytaniu o dotychczasowe funkcjonowanie podłożem jest przyzwyczajenie do obecnej sytuacji i wygodę jaką ona niesie. Pewne utarte schematy działania powodują, że ludzie się do nich przyzwyczajają i nie chcą niczego zmieniać, dlatego obecny stan chętnie przedstawiają jako doskonały. Natomiast pytanie o drugie w podtekście brzmi „co zrobić by było dobrze”. Stawia to oczywiście zespół, który podczas wprowadzania zmian ma świadomość dwóch rzeczy. Wie, że zmiana musi być wprowadzona i musi przynieść oczekiwane rezultaty, po drugie musi być przyjemna i wygodna w użytkowaniu przez ten właśnie zespół, nie będą bowiem wprowadzali czy, pro-

ponowali wprowadzania rozwiązań z krzywdą dla samych siebie. W skrajnym przypadku, jeżeli naprawdę nie możemy liczyć na zespół, pozostaje metoda rejestracji kroków zmian. Oznacza to, że wprowadzamy zmiany stopniowo. Pojedyncze kroki zmiany i obserwujemy wpływ tej zmiany na dalsze działanie. Metoda ta jest wolniejsza, jednak pozwala w przypadku błędnego kroku łatwo się z niego wycofać i powrócić do stanu pierwotnego, natomiast wprowadzając wiele kroków naraz można nie wychwycić później, które posunięcie było dobre, a które błędne.

Oczekiwania szefa. Tak jak pokazanie się z jak najlepszej strony oraz szybkie zrozumienie działania środowiska pracy w którym zarządzamy, stanowi podstawę naszej początkowej działalności, tak umiejętność skutecznej komunikacji jest jej uzupełnieniem. Realizacja planów i osiąganie wyników, na przykład na produkcji, to cele bardzo oczywiste i bardzo codzienne. Są jednak jeszcze inne cele, czy to strategiczne dla działu czy dla całej firmy, które nie do końca mogą być wprost przedstawiane. Dlatego tak ważne są relacje z przełożonymi. Nie chodzi tu o doskonałe relacje na stopie przyjacielskiej ale o transparentność oczekiwań. Jeżeli brak jest jasnego przekazu, czy spełniamy takie oczekiwania, pomocna jest wtedy okresowa ocena pracownika, natomiast jeżeli w przedsiębiorstwie nie jest ona praktykowana, wtedy należy o nią poprosić. Wszelkie próby zgadywania oczekiwań, czy próby dowiadywania się o swoją osobę przez osoby trzecie, zawsze przynosiły katastrofalne skutki.

Oczekiwania w relacjach z pracownikami. Podobna sytuacja jak w relacji z szefem. Są podwładni, którzy nigdy nie powiedzą czego oczekują i nawet indywidualne rozmowy oceniające pracownika na nic się nie zdadzą, a są osoby które od samego początku mówią wprost czego oczekują i na każdym kroku wypowiadają się otwarcie jeżeli coś w relacji nie gra. Z pomocą przyszła nam osoba, którą można nazwać „Człowiekiem Zaufanym”. Zawsze znalazła się osoba z zespołu, która chętnie dzieliła się informacjami dotyczącymi się bezpośrednio grupy zmianowej. Jeżeli tylko jej status nie został sprowadzony do roli „panie kierowniku, uprzejmie donoszę ...”, to taki łącznik wnosił wiele pożytku w stosunku do osób, które nie potrafiły otwarcie wypowiedzieć się w kwestii własnych oczekiwań.

Miejsce pracy to pole bitwy. Może to zbyt obrazowe porównanie jednak idealnie opisuje potrzebę kontroli całej areny działań. W pierwszych chwilach pracy na stanowisku kierowniczym objęcie kontrolą całej hali produkcyjnej na pewno wydaje się trudne, jednak skupienie się na jednym wybranym fragmencie jest zgubne. Bardzo chętnie, w sytuacji awarii czy wystąpienia innego problemu, kierownik skupia się na wybranym obszarze. Do tego chętnie udzielamy się w zakresie naszej pomocy czy wiedzy. W przypadku początkujących menadżerów to jakby mechanizm automatyczny. W końcu jest moment gdzie można się wykazać, zabłysnąć. Tymczasem reszta hali produkcyjnej ma się świetnie, działa i wymaga naszej uwagi. Dlatego nie wolno skupić się tylko na miejscu kryzysowym. Należy oddelegować tam osobę, która jest odpowiedzialna za rozwiązanie problemu ale, sam kierownik nie może się w takie zadania angażować.

Postawić na swoim. Postawić się za swoim. W uszach początkującego kierownika może brzmieć to jak bunt. Jak można przeciwstawić się przełożonemu czy nawet zarządowi? Można, a niekiedy trzeba. W dodatku przynosi to bardzo dużo pożytku takiemu młodemu adeptowi. Wymaga to tylko odpowiedniego podejścia do danej sytuacji. Posiadanie własnego zdania bez wątpienia zawsze pokazuje siłę oraz pewność siebie, pod warunkiem, że nie jest postawienie się w myśl decyzji „nie, bo nie”. Zaprzeczenie na forum musi mieć swoje uzasadnione podstawy. Równie trudne jest wstawienie się za naszym pracownikiem. Często zdarza się, że we własnym odczuciu początkujący kierownik przejmuje prośbę pracownika i z takim ciężarem przedstawia ją wyżej. Nic bardziej mylnego. Wystarczy tylko wyzbyć się powszechnie przyjętego poczucia, że jest się „między młotem, a kowadłem”, a zacząć myśleć, że jest się naturalnym łącznikiem i pośrednikiem w komunikacji między poszczególnymi szczeblami w hierarchii przedsiębiorstwa.

Kontakty. Sieć kontaktów, to kwestia która dotyczy każdego pracownika, bez względu na pozycję zawodową. Umiejętność budowania i podtrzymywania ich jest jedną z najważniejszych umiejętności jaką powinien posiadać każdy. Kontakty dotyczą wszystkich przez całe życie i należy dbać o ich stałą rozbudowę. Nigdy nie wiadomo

mo, jaki i gdzie dany kontakt może być potrzeby, dlatego priorytetem powinno być pieczołowite gromadzenie ich i pielęgnowanie.

---

### Podsumowanie

---

Początkujący menadżer, bez względu na jakość przygotowania teoretycznego, wymaga odpowiedniego wprowadzenia w nowe środowisko z nową misją jaką jest kierowanie. To odpowiednie wprowadzenie znacząco skraca czas potrzebny na poznanie nowego miejsca pracy. Dlatego tak ważna jest pomoc młodemu kierownikowi, który dopiero buduje swoje doświadczenie. Istotna jest również umiejętność komunikacji, to podstawa dla kierownika. Umiejętność prowadzenia dialogu, a co za tym idzie umiejętność słuchania i jasnego komunikowania swoich oczekiwań. Po trzecie. Odwaga. Jeszcze raz warto powtórzyć za Churchilem, „gdy jej brak, reszta może okazać się bez znaczenia”.

### Help, I became the manager

#### Summary:

The first days in a managerial position are tough. Such a person is burdened with double pressure. On the one hand, a new workplace, on the other hand, taking over responsibility for the management and actions of the team. The literature does not describe the ways of coping in the first days of managers, but it is willing to describe typical mistakes of novice managers. In opposition to these allegations, this article was written, which, based on the experiences of six people who began their adventure with leadership, respond to the allegations in the form of empirically proven actions. These methods, in response to the accusations of the most common mistakes, constitute a short manual of conduct for managers in their first days of work in this position.

#### Keywords:

novice manager, beginning of management, first days of a manager, concerns of a novice manager, criticism of young managers



---

### Bibliografia

---

- Dlaczego menedżerowie zawodzą – najczęściej popełniane przez nich błędy część 3, Assessment Systems: 2022, <https://pl.asystems.as/dlaczego-menedzerowie-zawodza-najczesciej-popelniane-przez-nich-bledy-czesc-3/#> [dostęp z dnia: 25.02.2022].
- Gliwny, M., Przepis na katastrofę: lista najczęstszych błędów menedżera (cz. 1/3) – Awans? Możesz mieć problem, Ican Institute 2006, <https://www.ican.pl/b/przepis-na-katastrofe-lista-najczestszych-bledow-menedzera-cz-1/3---awans-mozesz-miec-problem/1GJtQ1S3D> [dostęp z dnia: 25.02.2022].
- Jak uniknąć 10 błędów początkującego menedżera?, Niezbędnikmenedzera.pl 2019 <https://niezbednikmenedzera.pl/praca-nad-soba/10-bledow-menedzera/> [dostęp z dnia: 25.02.2022].
- Szymczak J., Początkujący menedżer – jakich zachowań powinien unikać?, Poradnikpracownika.pl 2021, <https://poradnikpracownika.pl/-poczatkujacy-menedzera-jakich-zachowan-powinien-unikac> [dostęp z dnia: 25.02.2022].