

Zarządzanie zmianą – młody kierownik

Osamotniony



wojownik

Katarzyna Konarska-Błaszczak

Awansując młodego pracownika na stanowisko kierownicze, nie wystarczy uścisk dłoni i słowo „powodzenia”. Potrzebne jest wsparcie zarządu i odpowiednie narzędzia potrzebne do zarządzania zespołem.

Każdy z nas zna wielu menedżerów. Wśród nich są tacy, którzy odnoszą sukcesy, i tacy, którym się nie udało. Czy ich rezultaty są wynikiem jedynie ich kompetencji, czy też ich braku? Jaki udział w zwycięstwach i porażkach mają same organizacje? Jak jednostronna ocena sytuacji może wpływać na losy menedżerów i organizacji? Jedni odpowiadają, że dobrze jest uczyć się na cudzych błędach, inni – że najlepiej uczymy się na własnych. Jakkolwiek błędy powinny prowadzić do zmiany, i to zmiany pozytywnej również u popełniającego. W historii, którą chcę przedstawić, ważne było, aby w ich wyniku nie wylać dziecka z kąpielą.

HISTORIA MARKA

Marek jest trzydziestoparoletnim menedżerem kierującym ponad stuosobowym zespołem. Współpracuje bezpośrednio z czterema podległymi mu

kierownikami niższego szczebla, którzy są starsi od niego o kilkanaście lat. Marek, po tym jak został awansowany, przez kilka miesięcy osiągał zakładane wyniki, a zarząd firmy nie miał powodów do niezadowolenia. Zwiększyły się też zamówienia od klientów, co spowodowało zwiększenie zatrudnienia o ponad 20 proc., a jego dział stał się jedną z ważniejszych jednostek w organizacji. Nowo przyjęte osoby były absolwentami (bez praktycznego przygotowania do wykonywanej pracy) albo „skoczka- mi”, którzy często przemieszczali się po rynku pracy (często porzucali pracę). Z dnia na dzień rosły wymagania klientów oraz zarządu, w organizacji czuło się presję czasu i wyników. W dziale Marka zaczęły pojawiać się konflikty w zespole. Kilkakrotnie doszło do ostrej wymiany zdań między Markiem a pracownikami na temat wynagrodzeń (kilka osób wystąpiło o podwyżki). Zdarzyło mu się

również odnieść w sposób agresywny do swoich współpracowników, co miało miejsce po kilku kosztownych reklamacjach. Po jakichś dwóch miesiącach od tych zdarzeń pracownicy źle ocenili Marka w badaniu satysfakcji pracowników, przekazując zastrzeżenia co do jego osoby. Dotyczyły one głównie sposobu komunikowania się i braku dobrych relacji, które w ocenie większości były kluczowym czynnikiem zadowolenia. Pojawiła się też nieformalna informacja o działaniach mobbingowych, co do których firma postanowiła przeprowadzić ciche śledztwo. W kolejnym miesiącu, w czasie prowadzonych rozmów o podwyżkach z radą pracowników, ktoś przebąknął zarządowi o konieczności przyjrzenia się Markowi. Z firmy odszedł też starszy i cenny dla niej pracownik. W efekcie zaistniałych zdarzeń Marek został wezwany przez zarząd, który przedstawił mu swoje niezadowolenie z jego działań oraz obawy co do przyszłości. Marek był zaskoczony całą sytuacją i nie zgodził się z oskarżeniami pod swoim adresem. Jego zdaniem robił to, co do niego należało, i nie rozumiał stawianych mu zarzutów, bo realizował zakładane plany. Zarząd stanął przed dylematem, czy zwolnić pracownika, czy dać mu szansę na poprawę sytuacji, ryzykując utratę kolejnych pracowników (o dobrych fachowców było bardzo trudno). Marek ograniczył komunikację z pracownikami do mini-

mum, a gdy natknął się na czyjeś błędy, uciekał się do uszczypliwych docinek, często też okazywał nerwowość w relacjach z innymi osobami w organizacji. Pewnie straciłby pracę, gdyby nie przeprowadzona dogłębna analiza sytuacji i wdrożenie szeregu powiązanych ze sobą działań. To dzięki nim Marek nadal (od naszych spotkań minęły ponad trzy lata) pracuje w firmie, w której go poznaliśmy, a przez swoich współpracowników określany jest jako „spoko gość”, który robi swoje we właściwy sposób.

ANALIZA SYTUACJI – PERSPEKTYWA ZARZĄDU

Zarząd rozważał dwa rozwiązania: zwolnienie albo wysłanie Marka na szkolenie (w co powątpiewano, bo przecież do niego „nic nie trafiało”). Propozycja zwolnienia podyktowana była głównie obawą, że zaczną odchodzić kolejni ważni pracownicy, a o ich zastąpienie było coraz trudniej (ze względu na dobra koniunkturę w branży i okolicy). Obawiano się również złej reputacji i braku dopływu nowych osób (również do innych działów). Zarząd bał się także tego, że w wyniku dużej rotacji w dziale Marka firma będzie miała kłopoty z realizacją zamówień i przestanie wywiązywać się z kontraktów, co mogło skutkować ich zerwaniem w niedalekiej przyszłości. Zarząd martwił się też, że w przyszłości firma nie pozyska tych klientów i kolejnych projektów (nad którymi z nimi już pracowała). Oczekiwano szybkiej zmiany zachowania Marka, a więc powrotu do jego zachowań sprzed kilku miesięcy, gdy nie było z nim problemów. Odpowiedzialnością za całą sytuację w dziale obarczono jego, bo „w końcu to on jest jego szefem”...

PUNKT WIDZENIA PRZEŁOŻONEGO

Przełożonym operacyjnym Marka był kierownik starszej daty, który pamiętał początki firmy (było to jeszcze w innych czasach). Nie miał zwyczaju rozmawiać

» Przyszłość to nie miejsce, do którego zmierzamy, lecz które tworzymy. Dróg do przeszłości się nie znajduje, lecz kreuje. A ich tworzenie zmienia zarówno tworzącego, jak i cel.

John
Schaar

ze swoimi pracownikami o tym, co i jak mają robić (wydawał polecenia). Zarządzał silną ręką, kierując się przekonaniem, że jeśli ludzie mają go szanować, to tak być musi. Trzeba jednak dodać, że w szczególnych sytuacjach można było na nim polegać i nawet liczyć na taryfę ulgową. Część pracowników nie wahała się tego wykorzystywać, co kilkakrotnie zaobserwował Marek. On sam pracował ze swoim szefem od początku swojej pracy zawodowej i nigdy nie miał innego przełożonego. W końcu w wyniku jego awansu i on został awansowany na kierownicze stanowisko.

PUNKT WIDZENIA MARKA

W ocenie Marka firma powierzyła mu stanowisko, które było dla niego dużą nobilitacją – otrzymał je jako jeden z kilkudziesięciu. Wiedział, że musi dać z siebie wszystko, żeby nie zawieść

zarządu, który przecież go wybrał i na nim polegał. Został awansowany, bo był dobrym pracownikiem, a dobrych pracowników firma wyróżnia (tak to zakomunikowano jemu i załodze). Podejmując się nowych obowiązków, był przekonany, że to wystarczy, aby być dobrym kierownikiem. Okazało się, że nie ma nic bardziej złudnego. W międzyczasie pojawiło się wiele nowych sytuacji, w tym problemowych, które były dla niego zaskoczeniem. Nie unikał ich, działając głównie na tzw. wyczucie. Zaraz po awansie starał się ze wszystkimi przyjaźnić, sądził bowiem, że ludzie, jeśli go polubią, będą robili to, czego od nich wymaga. W konsekwencji nie potrafił pracownikom mówić stanowczo i szczerze, czego od nich oczekuje, akceptując ich zachowania z obawy, że już nie będą go lubić. W efekcie siedział w pracy po godzinach, pracując za nich, tłumacząc sobie, że rola szefa jest trudna. Kiedy przybywało zleceń, chciał w większym stopniu obciążyć pracą podwładnych, jednak z miernym skutkiem. Pracownicy często opowiadali mu o swoich problemach i tym, że nie mogą zostać, zamienić się, podając szereg argumentów rodzinnych i zdrowotnych. Gdy firma zatrudniała kolejnych ludzi, zajmował się ich wdrożeniem, przygotowaniem stanowisk pracy – bo inni musieli zapracować na swoją premię (wynikającą z celów). Marek zaczął podejrzewać, że pracownicy nie chcą się dzielić wiedzą (pamiętał, jak go traktowali, gdy sam był młodym pracownikiem). Ponadto pracownicy przypominali mu o „ludzkim podejściu” jego poprzednika. Taka sytuacja negatywnie wpływała na osobiste życie Marka, który po pracy wracał wykończony do domu. Nie zauważył też, że dbając o dobre życie innych i idąc im wielokrotnie na rękę, sam za to płacił, nie mając chwili, aby zająć się swoim życiem. Gdy sytuacja stała się nie do uratowania, coś w nim pękło. Nie poświęcał już czasu na opowieści pracowników, stał się twardy

i bezwzględny, z miłego przyjaciela, stając się szefem nieprzebranym i bezwzględnym. Któregoś dnia wezwał pracowników, wobec których miał podejrzenia o działania na szkodę firmy i przedstawił im swoje warunki dalszej współpracy. Zaznaczył przy tym, że zostaną zwolnieni, jeśli ich nie wypełnią. W efekcie jeden z nich odszedł (czuł się zastraszony), ale działania już się nie powtórzyły. Nie mówił o tym nikomu, bo uważał za porażkę, że coś takiego mogło się przydarzyć w jego zespole. Bez wątplenia trudną sytuacją dla Marka były roszczenia pracowników, szczególnie tych, którzy dopiero zaczynali pracę w firmie i odgrzaali się odejściem, jeśli ich sytuacja się nie poprawi. Marek tłumaczył im, że mogą zarobić więcej, jeżeli będą robić to, co się od nich wymaga i przestaną zajmować się narzekaniem oraz buntowaniem innych. Któregoś dnia nie wytrzymał i wdał się w pyskówkę ze swoim kierownikiem, gdy się dowiedział, że pracownicy zamierzają odmówić pracy. W Marka ocenie poza stanowiskiem nie otrzymał od zarządu żadnego wsparcia. Oczywiście, miało miejsce kilka rozmów o tym, jak jest ważny i że firma docenia to, że może na niego liczyć. Słowa te były dla niego cenne, bo dodawały mu siły w sytuacjach, gdy miał już dosyć i chciał wszystko rzucić. Jego trudna sytuacja rodzinna umacniała go w przekonaniu, że to wszystko nie ma sensu. Z drugiej strony – co mu zostało? Poza tym pamiętał, że było wiele różnych trudnych sytuacji, z którymi musiał się jakoś borykać. Firma zainteresowała się nim dopiero wtedy, gdy zaczął stawiać warunki pracownikom i je egzekwować.

CO WIDZIELI PRACOWNICY

Pracownicy usłyszeli, że Marek został awansowany na stanowisko kierownika, bo był najlepszy. Wielu z nich też miało ambicje, aby objąć to stanowisko. Ta decyzja szczególnie się nie spodobała kie-

Co można było zrobić, aby nie doszło do takiej sytuacji?

Awansując młodego pracownika na stanowisko kierownicze należy zadać sobie następujące pytania: czy wiemy, jakiego wsparcia wymagają od nas menedżerowie z niedużym stażem? Czy w naszej organizacji panuje zaufanie, dzięki któremu menedżerowie mają odwagę mówić o swoich błędach, trudnościach, obawach etc.? **Jakiego wsparcia im udzielamy? Na czym ono właściwie polega? Jakie są tego rezultaty?**

rownikom niższego szczebla – w końcu ich szefem został ktoś, kto nie tylko był młodszy, ale także był pracownikiem im podlegającym. Jak to jest możliwe, zachodzili w głowę. Podejrzewano Marka o układy, bo jaki cudem mógł awansować? Później taki młodzik był im na rękę, bo robili tyle, ile chcieli. Nie mieli oporów, aby mu odmawiać, nie czuli potrzeby, by mu pomagać, w końcu wiedział, na co się decyduje. Z czasem, gdy pojawiły się większe zamówienia wymagające od pracowników większego wysiłku oraz presja terminów, zaczęli się buntować. Kilku spośród tych, którzy nie przepadali za robotą, wpadło na pomysł pozbycia się „młodego” i zaczęli buntować pozostałych. Pojawiły się tarcia i konflikty, które niektórzy wciąż podsycali. Kilka sytuacji – jak kłótnia na forum i odejście jednego z pracowników – dało do myślenia tym, którzy stali za „młodym”. Ktoś zaprzyjaźniony z radą pracowników szepnął słówko o tym, co się dzieje, i że rada nie powinna na to pozwalać.

MAREK POZOSTAŁ W PRACY, PONIEWAŻ...

Marek wziął udział w programie rozwoju kompetencji kierowniczych, co pozwoliło mu przyjrzeć się wzorcowi jego funkcjonowania. We właściwym momencie był gotów poddać go ocenie, zweryfikować jego skuteczność oraz świadomie modyfikować (dzięki wsparciu grupy i prowadzących). Marek przećwiczył nowe możliwości reago-

wania i działania w różnych sytuacjach, dzięki czemu potrafi elastycznie dostosować swoje zachowanie do sytuacji, w zależności od tego, co chce osiągnąć. Program z pozytywnym skutkiem wpłynął na zmianę jego przekonań oraz zachowań kierowniczych. Uświadomił mu też, czym jest rola kierownika i jakich zachowań powinien/ może oczekiwać od kierowników niższego szczebla. Markowi zaproponowano też mentoring, który zgodził się prowadzić jeden z członków zarządu (ten, który jest dla Marka autorytetem). Spotkania dają Markowi poczucie ważności, przynależności do kadry kierowniczej oraz możliwość szczerej rozmowy (m.in. o tym, co się dzieje w jego dziale). Otrzymał też dodatkowe wsparcie w zakresie wdrożenia przez niego zasad związanych z life balance. ©

- Katarzyna Konarska-Błaszczyk
dyrektor ds. rozwoju,
Landster Business
Development Center