**Gdy specjalista staje się szefem…**

**Awans na stanowisko menedżerskie bywa nagrodą dla wyróżniającego się pracownika, wyrazem docenienia jego zasług i ponadprzeciętnego zaangażowania w sprawy firmy. Niestety, nawet najdoskonalszy specjalista, bez odpowiedniego przygotowania zazwyczaj nie stanie się wybitnym szefem.**

Źle zaplanowany awans wewnętrzny może prowadzić do paradoksalnej sytuacji. Osoba będąca bardzo dobrym specjalistą na swoim obecnym stanowisku, zostaje wyznaczona do pełnienia funkcji menedżerskiej, chociaż nie ma pojęcia o zarządzaniu. W efekcie firma traci świetnego specjalistę, a zyskuje słabego, nieprzygotowanego do pełnienia nowej roli menedżera.

- Awans bez przygotowania jest jak rzucenie człowieka na głęboką wodę, by nauczył się pływać. Albo mu się uda, albo utonie – mówi Magdalena Robak, trener w firmie szkoleniowej Effect Group. – W takiej sytuacji największym problemem jest brak pełnej świadomości swojej nowej roli. Taki lider działa reaktywnie, „tu i teraz”, na wyczucie, podczas gdy powinien świadomie kształtować środowisko pracy i zasady współpracy w taki sposób, który najlepiej sprawdzi się w jego zespole i przyniesie korzyści firmie – podkreśla.

**Szef jak dobry znajomy**

Podstawą, o której często się zapomina, jest doprecyzowanie odpowiedzi na pytania „co?”, „jak?” i „kto?”. *Co* – czyli jakie cele ma do zrealizowania nowy lider, w kontekście aktualnych potrzeb i oczekiwań firmy. *Jak* – czyli w jaki sposób powinien dążyć do realizacji celów. *Kto* – to pytanie do samego lidera, który powinien zastanowić się nad swoim wizerunkiem, nad tym, jakim szefem chce być dla swojego zespołu.

Jeśli nowy menedżer pochodzi z zespołu, którym teraz ma kierować, bardzo często zależy mu na utrzymaniu pozytywnych relacji z ludźmi. Nie chce narazić się tym, którzy dotychczas byli równymi jemu kolegami, boi się, że gdy okaże się zbyt surowy, uznają go za „buca” lub „tyrana”.

- Atmosfera współpracy jest wtedy na pierwszym planie, a kwestie związane z komunikowaniem oczekiwań, wyznaczaniem jednoznacznych celów, monitorowaniem ich realizacji oraz udzielaniem informacji zwrotnych, schodzą na dalsze miejsca. Nie z braku czasu, ale dlatego, że nowi liderzy mają poczucie, iż mogą być albo ludzcy i relacyjni, albo stanowczy i wymagający. Często po prostu nie wiedzą, jak pogodzić jedno z drugim – zauważa trenerka.

**Ustalanie nowych reguł gry**

Gdy następuje zmiana lidera, niezależnie od tego, czy przychodzi on z zewnątrz, czy pracował już wcześniej w organizacji, pojawia się potrzeba określenia nowych zasad współpracy. Menedżer najczęściej wybiera jedną z dwóch dróg. Pierwsza polega na odrzuceniu zasad, które dotychczas panowały w zespole i wprowadzeniu własnych. Druga, zachowawcza, opiera się na pozostawieniu wszystkiego „po staremu”.

- Jeśli nie mamy sytuacji ostrego kryzysu, żadne z tych rozwiązań nie jest dobre. Zazwyczaj są rzeczy, które działają dobrze i takie, które warto zmienić. Wyzwaniem jest rozróżnienie ich oraz umiejętne włączenie zespołu w planowanie zmian. Tak, by nie wzbudzić oporu, ale zaangażowanie. Dlatego pierwszymi działaniami nowego lidera powinny być obserwacje i rozmowy z ludźmi – mówi Magdalena Robak.

Wyzwaniem może być również tzw. „nowe otwarcie”, czyli wprowadzenie lidera do zespołu w nowej roli. Często sprowadza się ono do informacji od przełożonych o awansowaniu konkretnej osoby. Ale to za mało. Nowy lider, choćby został nim dobrze znany kolega, to dla zespołu zawsze nowa rzeczywistość. Menedżer powinien ustalić z pracownikami własne „reguły gry”. Czasem określane są one mianem „expose” a czasem „kontraktem” z zespołem.

W *expose* przełożony omawia postawy i działania, na których ma opierać się współpraca. To dobry moment, by poznać się w nowych warunkach, wyjaśnić wzajemne oczekiwania i obawy. Dobrze przygotowany *kontrakt* pomaga wyznaczyć kierunek, w którym wszyscy wspólnie będą podążać i zasady, które będą obowiązywały we współpracy.

- W ten sposób, tworząc wspólny punkt odniesienia, zwiększamy poczucie bezpieczeństwa ludzi. Jeśli tego zabraknie, podwładni nie będą wiedzieli, w jaki sposób mają funkcjonować, czego się od nich wymaga, a czego nie. To znaczy, że albo będą działać według starych przyzwyczajeń, albo mogą zacząć testować nowego szefa i jego granice. Obie sytuacje mogą rodzić niepotrzebne problemy – ostrzega trenerka Effect Group.

Oczywiście *expose* nie może zakładać działania w próżni. Udana współpraca pomiędzy pracownikami jednego działu musi uwzględniać również kontakty z pozostałymi działami oraz cele stojące przed całą firmą, a także dobre relacje z klientami. Od początku trzeba myśleć o tym, jak zminimalizować wąskie gardła w przepływie informacji i uniknąć tych problemów, które da się z góry przewidzieć.

**Pierwsze dni z nowym szefem**

Nawet jeśli menedżer jasno określi cele i zasady, wygłosi expose i będzie próbował pogodzić dotychczasowe zasady współpracy ze swoją nową wizją, nie uniknie wszelkich trudności. Pracownicy mogą próbować na różne sposoby testować nowego lidera, podważać jego kompetencje, odwoływać się do tego, jak w danej sytuacji postąpiłby poprzedni szef lub próbować wykorzystać „zmianę władzy” do pozbycia się części dotychczasowych obowiązków.

- To, na ile takie zachowania będą się pojawiały, zależy m.in. od tego, w jaki sposób lider wejdzie do zespołu i jak spędzi pierwsze dni na swoim stanowisku – mówi Magdalena Robak. - Przyczyn ataku na kompetencje lidera może być tyle, ilu ludzi w zespole. Punktem wyjścia, aby stawić czoła tym trudnościom, jest ustalenie ich przyczyn. To mogą być zawiedzione ambicje, lęk przed zmianą, nieprawidłowy sposób wprowadzenia lidera do zespołu, czy zwykłe „testowanie granic” – dodaje.

Dobre przygotowanie menedżera do objęcia stanowiska może znacznie zmniejszyć ryzyko poważnych problemów, ale lepiej nie zakładać, że da się je całkowicie wyeliminować. Jeśli się pojawią, lider powinien przede wszystkim precyzyjnie zdiagnozować przyczyny, co może zrobić między innymi obserwując pracę poszczególnych pracowników, ale też poznając samych ludzi – ich potrzeby, ambicje, czy niepokoje.

Problemem może być zresztą nie tylko podważanie roli nowego kierownika, ale także, brak inicjatywy ze strony członków zespołu.

- Jeżeli lider oczekuje współudziału w poszukiwaniu rozwiązań czy zgłaszania propozycji, powinien to jasno komunikować od samego początku. Powinien też wyjaśnić, dlaczego zależy mu na takiej aktywności pracowników – mówi trenerka.

Jeśli zespół jest przyzwyczajony do innego sposobu działania, należy dać mu czas na zaadoptowanie się do nowych warunków, a także przemyśleć, jak można zbierać pomysły w sposób, który będzie bezpieczny dla pracowników. Trzeba stworzyć takie warunki, w których zarówno zgłaszanie propozycji, jak i ich analizowanie czy omawianie nie będzie zagrażało pomysłodawcom. Nikt nie zechce dzielić się swoimi pomysłami, jeśli pojawi się choćby cień ryzyka, że mogą one zostać zignorowane lub, co gorsza, nieumiejętnie skrytykowane na forum publicznym.

**Sztuka udzielania feedbacku**

Jedną z umiejętności, jaką powinien opanować lider, jest właściwe przekazywanie pracownikom informacji zwrotnej, szczególnie tej negatywnej. Dobry menedżer potrafi swoją przemową zmotywować pracowników do większego zaangażowania, ale też pomóc im wypracować konkretne działania, dzięki którym łatwiej im będzie osiągnąć wyznaczone cele.

- Ostatnio w ramach obserwacji pracy nowego lidera miałam okazję słuchać jego feedbacku związanego z brakiem zakładanych wyników finansowych. Informacja zwrotna została przekazana w bardzo przyjaznej formie. Menedżer wskazywał co trzeba zmienić (sposób rozmowy z klientami) i wyjaśniał, dlaczego jest to ważne. Pracownicy naprawdę poczuli się wzmocnieni i mieli świadomość wagi sprawy (ocenili te aspekty na 5 w skali 6-stopniowej). Ale czy dowiedzieli się, co konkretnie mają zrobić, by odnieść sukces następnym razem? Tu ocena była na 2. Czyli wyszli „doenergetyzowani”, wiedząc co mają zmienić i chcąc to zrobić, ale nie mając pojęcia, w jaki sposób mogą to osiągnąć – opowiada Magdalena Robak.

To oczywiste, że nie lubimy słuchać negatywnych uwag pod swoim adresem i informacji o porażkach. Równie oczywiste jest to, że każdy menedżer powinien dawać podwładnym informację zwrotną. Rozwiązaniem tego naturalnego konfliktu jest odpowiednia forma feedbacku.

Sposobów na przekazanie uwag może być wiele, ale niezależnie od wybranej formuły, istotne jest to, by menedżer zachęcał pracownika do wspólnego analizowania i poszukiwania pomysłów. Nie należy zapominać także o kontekście, dzięki któremu pracownik pozna szersze tło tego, jak jego sposób działania wpływa na zespół, firmę i klientów.

- Komunikat zwrotny powinien motywować pracownika do zmiany a jednocześnie być dla niego maksymalnie użyteczny. Podczas takiej rozmowy należy omówić także, w jaki sposób pracownik będzie działał następnym razem oraz kiedy, od kogo i jakie wsparcie może uzyskać – podkreśla trenerka Effect Group.

**Adaptacja w roli lidera**

Etap pełnej adaptacji lidera w nowej roli zajmuje od 3 do 6 miesięcy. Proces ten może trwać krócej i przebiegać sprawniej, jeśli menedżer zostanie odpowiednio przygotowany (np. poprzez szkolenia dla nowych menedżerów) oraz wprowadzony w nową rolę przez zarząd firmy.

Jednak dopiero po kilkumiesięcznym okresie adaptacji możemy stwierdzić, czy działania menedżera zaczynają przynosić spodziewane efekty. Po czym to możemy poznać?

- Z jednej strony po tym, na ile osiągnął założone cele, z drugiej zaś po tym, co jego podwładni powiedzą na temat tego, jakim jest dla nich liderem. – mówi Magdalena Robak. - Pamiętajmy bowiem, że dobry lider powinien być łącznikiem pomiędzy interesem firmy, a potrzebami pracowników.

Źródło: [EffectGroup](https://effectgroup.pl/)