

Inez Milopulos

Rozdział 1

Awans przez rekrutację
wewnętrzną, czyli
członek zespołu zostaje
przełożonym



Inez Milopulos – menedżer zespołu operacyjnego firmy Vistex Inc., działającej w sektorze *channel marketingu*. W pisaniu poniższego artykułu wykorzystała swoje własne doświadczenia związane z awansem poprzez rekrutację wewnętrzną na stanowisko kierownicze oraz opinie eksperckie. Absolwentka i doktorantka Uniwersytetu Łódzkiego – Wydziału Zarządzania. Ukończyła kursy „Kompendium MBA” oraz „Negocjacje”, certyfikowane przez firmę Quest Change Managers. Specjalizuje się

w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zarządzaniu strategicznym i optymalizacji procesów operacyjnych.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Co oznacza awans przez rekrutację wewnętrzną?
- Jakie są możliwe reakcje zespołu?
- Jak rozwiązać problem oporu ze strony pracowników?
- Zadania dla nowego menedżera
- Jak pomóc menedżerowi w przystosowaniu się do nowej roli – zadania dla firmy

Co oznacza awans przez rekrutację wewnętrzną?

Awans poprzez rekrutację wewnętrzną, opierający się na wyborze kandydata na menedżera spośród już zatrudnionych pracowników, jest praktyką stosowaną w wielu przedsiębiorstwach i cieszy się pozytywną opinią wśród praktyków zajmujących się doradztwem personalnym¹. Osoba, która awansuje w ten sposób, staje przed koniecznością zmierzenia się ze zmianą charakteru relacji z zespołem oraz zmianą sposobu postrzegania swojej roli. Badania dowodzą, że do 40% nowo mianowanych menedżerów napotyka poważne problemy w początkowej fazie przystosowania do nowej roli i traci stanowisko w trakcie pierwszych 18 miesięcy. Jeszcze większy procent nowo mianowanych menedżerów nie wykorzystuje swojego pełnego potencjału i nie jest w stanie spełnić oczekiwań firmy względem nowej roli kierowniczej².

Powyższe konstatacje ukazują istotny problem, z którym zmagają się firmy na całym świecie. Przed nowo mianowanym menedżerem stoi bowiem szereg wyzwań. Przede wszystkim zmienia się rodzaj podejmowanych decyzji, a także perspektywa spojrzenia na problemy organizacji. Osoba, która zostaje menedżerem średniego szczebla, powinna zacząć myśleć strategicznie oraz systemowo, poznając biznes, w którym działa, z zupełnie innej strony.

Zdarzają się sytuacje, gdy osoba awansowana w wyniku rekrutacji wewnętrznej wyróżnia się pod względem efektywności i jakości dotychczas wykonywanej pracy, natomiast wykazuje się stosunkowo słabą znajomością narzędzi zarządzania i ciężko jest jej wejść w rolę szefa, co najbardziej widoczne jest w pierwszych miesiącach pracy. Zatem samo mianowanie członka zespołu menedżerem i pozostawienie go samego sobie jest błędem w sztuce menedżerskiej. Przekonanie, że sam „trening poprzez pracę” sprawi, że osoba ta pomyślnie ukończy proces adaptacji, prowadzi do zwiększenia ryzyka porażki osoby mianowanej na stanowisko kierownicze. Na tym etapie niezwykle istotną rolę odgrywa firma oraz stosowane przez nią rozwiązania. Konieczne staje się **stworzenie przez organizację systemu rozwoju i wsparcia umiejętności menedżerskich** nie tylko w procesie przygotowawczym do nowej roli,

Członek zespołu mianowany na menedżera stoi przed wyzwaniem w postaci zmian charakteru relacji w zespole

40% nowo mianowanych menedżerów traci stanowisko w ciągu 18 miesięcy

1 K. Popieluch, *Awans wewnętrzny to dwuznaczny sygnał*, Grupa Nowoczesna Firma, <http://nf.pl/manager/awans-w-wyniku-rekrutacji-wewnetrznej,43423,39> [dostęp: 23.10.2015].

2 *First-Time Manager*, materiały informacyjne HBR Polska oraz ICAN Institute, Warszawa 2015.

ale również w dalszym procesie adaptacji. Sukces w procesie adaptacji zależy jednak nie tylko od organizacji, ale również od odnalezienia się menedżera w tym systemie i jego aktywnego uczestnictwa w wykorzystaniu elementów systemu na własne potrzeby. Zatem poprawne funkcjonowanie systemu zależy od obydwu stron.

Jakie są możliwe reakcje zespołu?

Sytuacja, w której jeden z członków zespołu zostaje przełożonym pozostałych jest sytuacją nową zarówno dla osoby awansowanej, jak i dla zespołu. Zmiana bliskich, przyjacielskich stosunków na relacje łączące kierownika i jego podwładnych może być trudna. Jedni menedżerowie nie mają z tym problemu, jasno oddzielając sferę pracy zawodowej od stosunków koleżeńskich, dla innych jest to wyzwanie. To samo dotyczy reakcji zespołu. Istnieją zespoły, które traktują awans swojego kolegi jako naturalną kolej rzeczy, inne natomiast potrzebują czasu, by dostosować się do nowej sytuacji i uporać z obawami.

Jak podkreśla Agata Sulima – Główny Menedżer Operacyjny firmy Vistex Inc.: *pozyskanie kierownika średniego szczebla w drodze rekrutacji wewnętrznej jest naturalnym i jednocześnie optymalnym wyborem dla organizacji. Firma pokazuje w ten sposób możliwości realnego rozwoju i awansu pionowego pracowników, jak również strategię firmy opartą na promowaniu talentów. Nie unikniemy jednak ciemnych stron rekrutacji wewnętrznej, pośród których wymienić można między innymi: ukryty opór zespołu przed zmianą, wyzwanie budowania autorytetu (zmiana pozycji od kolegi do menedżera), jednym słowem bunt pracowników. W pierwszych miesiącach urzędowania nowego przełożonego, a byłego kolegi, są oni skłonni testować jego granice, podważając kruchy autorytet.*

Nowo mianowany menedżer podczas pierwszych miesięcy pracy na nowym stanowisku może zaobserwować obawy pracowników przed **zmianą układu sił**³. Zyskuje bowiem przywilej wyznaczania celów, delegowania zadań, rozliczania z ich wykonania, a także oceniania pracy swoich kolegów z zespołu. Menedżer wybrany z grona członków zespołu zostaje wyposażony w narzędzia, których w swojej poprzedniej roli nie posiadał i do tej nowej „siły” w jego rękach zespół musi się przyzwyczaić. W zespole pojawia się niewiadoma dotycząca dalszego zachowania ich dotychczasowego kolegi/koleżanki po objęciu nowego stanowiska.

Pracownicy obawiają się zmiany układu sił



³ Zarządzanie zmianą, „Harvard Business Review”, grudzień 2011 – styczeń 2012.

W nowej sytuacji członkowie zespołu mogą zacząć zadawać sobie następujące pytania:

- Jak ułożą się moje stosunki z nowym szefem? Jak mnie postrzeżga?
- Co będzie z moją dalszą karierą?
- Czy moja pozycja w firmie jest zagrożona?
- Czy utrzyma się dotychczasowa atmosfera pracy?

Zespół testuje nowe granice i relacje z przełożonym

U niektórych może wystąpić również zaniepokojenie faktem, iż w koleżeńskej relacji otwarcie komentowali lub narzekali na decyzje podjęte przez kadrę kierowniczą. W sytuacji, kiedy jeden z ich kolegów dołącza do tej kadry, takie komentarze mogłyby być odebrane jako niestosowne. Członkowie zespołu nie wiedzą, jakie są granice w relacjach z osobą, która teraz staje się ich przełożonym i mogą próbować je testować.

Wszystkie zakłócenia, które mogą pojawić się w obszarze relacji w zespole pojawiają się w obszarze relacji w zespole mają wpływ na proces adaptacyjny do roli menedżera

Wszystkie zakłócenia, które mogą pojawić się w obszarze relacji w zespole mają wpływ na proces adaptacji do roli menedżera i niewątpliwie są wyzwaniem, szczególnie w początkowej fazie po objęciu nowego stanowiska. Ważna jest jednak świadomość, że tego typu reakcje mają prawo wystąpić w sytuacji, gdy jeden z członków zespołu zostaje przełożonym. Zrozumienie przyczyn tego typu reakcji oraz poszukiwanie sposobów radzenia sobie z nimi jest niezwykle istotne zarówno z perspektywy firmy, jak i samego pracownika.

Jak rozwiązać problem oporu ze strony pracowników?

Opór ze strony zespołu wobec rozwiązań proponowanych przez nowo mianowanego menedżera to sytuacja trudna nie tylko z pespektywy organizacji, ale również z punktu widzenia nowego menedżera.

Dyrektor Operacyjny firmy Quest Change Managers radzi, by w takiej sytuacji opierać swoje działania na zasadzie „Międko do ludzi, twardo do problemu”:

W takiej sytuacji warto sobie powiedzieć – niech to się dzieje. Najgorszą rzeczą, jaką można zrobić, jest negowanie lub wykluczanie tej osoby. W takich delikatnych okolicznościach nowo mianowany menedżer nie powinien wywierać presji. Warto również zdać sobie sprawę z tego, że z rolą menedżerską wiąże się pewna doza samotności i wyalienowania z tego względu, że dystans wobec osoby awansowanej tworzy się w szeregach zespołu samoistnie. Sytuacja zaakceptowania nowego stanu rzeczy przez zespół powinna przyjść z czasem. Jeżeli jednak taki stan rzeczy utrzymuje się przez dłuższy czas warto spotkać się z daną osobą lub grupą osób i otwarcie porozmawiać o problemie. Być może zachowanie danej jednostki ma inne podłoże, o którym nowo mianowany menedżer jeszcze nie wie.

Z perspektywy organizacji bardzo ważna jest wiedza o możliwości wystąpienia oporu zespołu i nieobwinianie nowo mianowanego menedżera o jego wystąpienie. Przeciętny okres wdrożeniowy dla nowego menedżera to sześć miesięcy. Jeżeli po tym czasie wciąż widoczny jest wyraźny opór zespołu, konieczne jest znalezienie innej przyczyny utrzymywania się tej sytuacji.

Cierpliwość, zrozumienie oraz kontrola emocji, to elementy pomagające nowemu menedżerowi poradzić sobie z pojawieniem się niechęci wobec niego ze strony jednostki lub grupy. Nie powinno się stosować jakiegokolwiek nacisku. Zespół potrzebuje czasu, by przystosować się do nowej sytuacji. Stosowanie odpowiednich narzędzi w procesie adaptacji sprawi, że menedżer zdobędzie w efekcie szacunek i zaufanie zespołu, wliczając w to ludzi początkowo stawiających opór względem zmian.

Cierpliwość, zrozumienie oraz kontrola emocji to elementy pomagające nowemu menedżerowi poradzić sobie z oporem zespołu



Zadania dla nowego menedżera

Od nowego menedżera wymaga się zaangażowania, otwartości oraz pewności siebie. Może być to jednak utrudnione w wyniku zakłóceń w procesie zmiany charakteru relacji, które mogą wystąpić u osoby, która z kolegi z zespołu zmienia się w kierownika średniego szczebla. Nowo mianowany menedżer może czuć początkowo dyskomfort związany z przejściem ze swobodnych koleżeńskich relacji na relacje przełożony–pracownik. Może być to spowodowane sprzecznymi wymogami płynącymi z różnych źródeł w odniesieniu do tej samej roli⁴. W tym przypadku są to oczekiwania ze strony zespołu oraz kadry zarządzającej. Menedżer z jednej strony nie chce pogarszać relacji z kolegami z zespołu, z drugiej zaś musi egzekwować wyniki i podejmować kroki, na przykład eliminując złe nawyki w zespole. W pierwszym miesiącu adaptacji nowo mianowany menedżer może delikatnie zdystansować się wobec swoich kolegów i koleżanek z zespołu, tak by pokazać, iż od dnia objęcia nowego stanowiska zaczyna być osobą, która rozlicza zespół z wykonywanej pracy, a także ocenia efektywność i kompetencje osób w sposób obiektywny, bez względu na poprzednie relacje z poszczególnymi członkami zespołu.

Nowo mianowany menedżer może się spotkać ze sprzecznymi wymogami płynącymi z różnych źródeł w odniesieniu do tej samej roli

Konieczny jest dystans do zespołu i zrozumienie nowej roli

Po objęciu stanowiska menedżera traci się prawo do⁵:

- utraty panowania nad sobą;
- przynoszenia swoich osobistych problemów do pracy;
- odreagowywania frustracji;
- negatywnego nastawienia do zmian;
- faworyzowania;
- dbania najpierw o własne dobro;

4 M. Gitling, *Człowiek w organizacji, ludzie – struktury – organizacje*, Difin SA, Warszawa 2013, s. 50.

5 Quest Change Managers, materiały szkoleniowe *Kompendium MBA*, Kraków 2013.

- oczekiwania natychmiastowego dostrzeżenia dobrze wykonanej pracy i nagrody za nią;
- zrzucania na innych trudnych i niewygodnych zadań, którymi menedżer nie ma ochoty się zajmować.

Od samego początku nowy menedżer tworzy swój **wizerunek** w oczach zespołu, dlatego tak ważne jest jego/jej zachowanie podczas pierwszych tygodni po awansie. Jest to okres, w którym powinien pokazać granice określone we współpracy. Istotną kwestią jest czynienie tego stopniowo, tak by pozostali członkowie zespołu nie „zderzyli się” z dnia na dzień z drastyczną zmianą zachowania nowo mianowanego menedżera. Zdarzają się sytuacje, w których osoba po awansie sztucznie i z dużą intensywnością kreuje swój wizerunek nadużywając przywileju władzy. Skrajnie odmiennym, również nieskutecznym, podejściem jest sytuacja, w której nowo mianowany menedżer pozostaje w dotychczasowych relacjach ze współpracownikami. Może się to uwidaczniać w braku stanowczości podczas delegowania zadań oraz niedostatecznej kontroli podczas ich realizacji, a także stawiania dobra relacji z niektórymi pracownikami ponad osiąganie celów biznesowych. Zarówno drastyczna zmiana zachowania, jak i brak przeniesienia relacji na inne tory nie są właściwymi rozwiązaniami. Członkowie zespołu widząc drastyczną zmianę w zachowaniu nowo mianowanego menedżera mogą uznać ją za sztuczną, z kolei nie widząc żadnej zmiany sami również nie odczuwają potrzeby przeniesienia relacji na poziom przełożony–pracownik.

Kolejnym istotnym zadaniem dla menedżera jest podział czasu i uwagi między członków zespołu. Będąc kolegą z zespołu można okazywać pewnym pracownikom większą sympatię, spędzać z nimi więcej czasu, np. idąc do kuchni po kawę lub wybierając się razem na lunch. Będąc menedżerem nie można dopuszczać do sytuacji, w której zespół czuje, że jedna z osób jest faworyzowana. Dlatego osoba z zespołu po otrzymaniu awansu na stanowisko kierownicze powinna zmienić pewne nawyki i **rozwaźnie dzielić czas między członków zespołu**. Oznacza to poświęcanie swojego czasu poszczególnym jego członkom sprawiedliwie, bez względu na relacje łączące z tymi osobami w poprzedniej roli pracowniczej.

Dobrym ćwiczeniem pomagającym nowo mianowanemu menedżerowi uporać się z dyskomfortem spowodowanym zakłóceniami w procesie zmiany dotychczasowej relacji z kolegami z zespołu, jest spojrzenie na siebie oczami kolegów oraz zadanie sobie poniższych pytań:

- Czy dzielę czas sprawiedliwie pomiędzy osoby, z którymi miałem dobry kontakt przed awansem, a osoby, z którymi nie miałem zażyłych relacji przed objęciem menedżerskiego stanowiska?
- Czy tworzę sytuacje, na podstawie których ludzie z zespołu mogą posądzić mnie o brak obiektywizmu w mojej ocenie?

- Czy byłbym w stanie zwolnić osobę, z którą utrzymywałem bliski kontakt przed awansem, jeżeli osoba ta ewidentnie powinna zostać zwolniona z punktu widzenia prawa pracy?
- Czy od każdej osoby z zespołu wymagam wykonywania jej zadań bez względu na relacje, które łączyły nas wcześniej?
- Czy którakolwiek osoba z zespołu ma podstawy ku temu, by sądzić, że jest przeze mnie „faworyzowana” ze względu na nasze poprzednie relacje?
- Czy którakolwiek osoba z zespołu może czuć się zagrożona przez mój awans? Z czego to wynika?

Odpowiedzenie sobie na powyższe pytania pomoże nowo mianowanemu menedżerowi znaleźć obszary relacji z zespołem, nad którymi powinien popracować z perspektywy nowego stanowiska.

Kontrola emocji

Kontrola emocji u osoby nowo mianowanej na stanowisko menedżerskie to element, nad którym należy nieustannie pracować. Nowo mianowany menedżer powinien się cechować równowagą emocjonalną oraz zdolnością do znoszenia dużych obciążeń psychicznych. **Kontrola emocji** jest wręcz kluczowym elementem budowania samoświadomości u nowo mianowanego menedżera. Od chwili awansu jest bowiem osobą, która musi mieć świadomość, że być może któregoś dnia będzie musiała podjąć decyzje biznesowe niezgodne z wolą zespołu. Prowadzi to do pewnego wniosku – **menedżer nie musi być osobą, którą wszyscy pracownicy lubią**, ponieważ wielokrotnie bywa postawiony w sytuacji, w której ewidentnie będzie musiał rozliczyć członków zespołu z ich pracy lub też zapewnić konstruktywną informację zwrotną (często nieprzyjemną dla pracownika), natomiast zdecydowanie powinien zadbać o **szacunek członków zespołu**. Dlatego każdy nowo mianowany menedżer na początku swojej drogi powinien zadać sobie pytanie, czy okazuje członkom zespołu szacunek, doceniając ich zasługi, poświęcając należytą uwagę ich pomysłom i traktując ich jako godnych zaufania ludzi⁶. Świadomość i kontrola własnych emocji przez menedżera może pozytywnie wpłynąć na poczucie bezpieczeństwa członków zespołu, a w konsekwencji przyczynić się do podniesienia wzajemnego zaufania w zespole. Umiejętność kontrolowania emocji pomaga również w racjonalnym delegowaniu zadań nawet w sytuacjach kryzysowych, które stanowią wyzwanie dla nowo mianowanego menedżera.

Kontrola emocji jest kluczowym elementem budowania samoświadomości u nowo mianowanego menedżera

6 T. M. Amabile, S. J. Kramer, *Motywuująca siła małych wygranych. Zwycięstwo motywacji*, Raport specjalny „Harvard Business Review Polska”, www.hbrp.pl [dostęp: 25.10.2015].

Budowanie zaufania

Nieodłączną składową przywództwa jest okazywanie ludziom szacunku i zaufania oraz zapewnienia im takiego otoczenia pracy, w którym są w stanie możliwie najlepiej wykonywać swoje obowiązki. Kiedy nowy menedżer zespołu jest w relacjach z pracownikami nieuczciwy, ryzyko, że zespół odmówi współpracy jest bardzo wysokie. Wielu kolegów i koleżanek z pracy brak obiektywizmu i konsekwencji w działaniu osoby, która niedawno jeszcze była na tym samym stopniu w hierarchii co oni, utożsamia z brakiem szacunku. Niezwykle istotne jest też, aby za deklaracjami menedżera szły zachowania. Kluczem do sukcesu jest konsekwencja⁷. Jednym z największych błędów popełnianych przez osoby awansujące na stanowisko menedżerskie jest przedstawianie obietnic bez pokrycia. Jest to powodowane tym, że nowo mianowany menedżer pragnie się wykazać i niejako „wkupić” w łaski zespołu. **Nie może jednak obiecywać rozwiązań, których nie jest w stanie zrealizować**, tylko po to, by uzyskać akceptację zespołu. Konsekwencje w przypadku braku realizacji obietnic są ogromne i mają negatywny wpływ na poziom zaufania w zespole. Mentor lub menedżer nowo mianowanego na stanowisko kierownicze pracownika powinien początkowo weryfikować jego plany i zwrócić uwagę na to, czy są one realistyczne, czy też nie. Czasem może oznaczać to konieczność stanowczego uświadomienia nowo mianowanemu menedżerowi, iż istnieją ograniczenia w realizacji części jego pomysłów. Bardzo ważne jest, by plany zostały najpierw w stu procentach potwierdzone, a dopiero później przekazane zespołowi.

Nieodłączną składową przywództwa jest okazywanie ludziom szacunku i zapewnienia im takiego otoczenia pracy, w którym są w stanie możliwie najlepiej wykonywać swoje obowiązki

W organizacji zabiega się o to, by za deklaracjami szły adekwatne zachowania. Kluczem do sukcesu jest konsekwencja

Komunikacja z zespołem

Otwarta i szczerza komunikacja to budowanie fundamentu porozumienia z zespołem. Większość problemów widocznych w stosunkach międzyludzkich ma korzenie w sprzecznych lub nieklarownych oczekiwaniach w kwestii zakładanych ról i celów⁸. Wiele negatywnych sytuacji w początkowej fazie adaptacji nowo mianowanego menedżera wynika z tego, że błędnie zakłada on, iż jego oczekiwania są oczywiste, odpowiednio rozumiane i podzielane przez innych. Dlatego tak ważne jest jasne określenie swoich oczekiwań na samym początku pracy na nowym stanowisku. Wymaga to zainwestowania czasu i wysiłku w początkowej fazie przystosowawczej, natomiast pomaga uniknąć

7 J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer Polska SP. z o. o., Warszawa 2007, s. 36–37.

8 S. R. Covey, *7 Nawyków Skutecznego Działania – inspirujące lekcje doskonalenia wewnętrznej i twórczych relacji z innymi*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2013.

negatywnych emocji w zespole, wynikających z braku określenia wystarczająco jasnych oczekiwań⁹.

Dyrektor operacyjny firmy konsultingowej Quest Change Managers zwraca uwagę na ogromne znaczenie organizacji spotkania dla zespołu w pierwszym miesiącu po awansie, w celu omówienia nowych oczekiwań i zmian. Komunikacja niweluje w istotny sposób poziom niepewności.

Pierwsze spotkanie z zespołem po awansie na stanowisko menedżerskie może być poświęcone omówieniu elementów **kontraktu psychologicznego**. Istnieje bowiem obszar nieformalnych wartości oraz zbiorów niepisanych, a często nawet nienazwanych, wzajemnych oczekiwań. Dzięki omówieniu elementów kontraktu psychologicznego nowo mianowany menedżer jest w stanie stworzyć przestrzeń, w której zarówno on, jak i jego pracownicy będą mogli uczestniczyć w procesie kształtowania zakresu wzajemnych oczekiwań, życzeń i wymagań¹⁰. Jest to też dobry moment ze strony zespołu na zadawanie pytań. Pozwoli to na obniżenie poziomu niepewności i jasne sprecyzowanie, czego zespół może się spodziewać w najbliższym czasie. Poprzez zapewnienie pracownikom sposobności do zadawania pytań menedżer wysyła jasny komunikat, że zespół jest dla niego ważny. Ponadto, jeżeli jego członkowie wiedzą od początku, czego się od nich oczekuje i mają klarownie określone zadania, ryzyko, że będą kwestionować władzę świeżo awansowanego kolegi jest mniejsze. Odpowiedni początek to fundament budowania autorytetu menedżerskiego oraz systemu, na bazie którego menedżer będzie zarządzał.

Na spotkaniu z zespołem nowo mianowany menedżer powinien otwarcie powiedzieć, że od tej pory zmieniają się jego obowiązki, a co za tym idzie również rola w zespole. Nie ma nic złego w jasnym przedstawieniu swoich oczekiwań wobec zespołu oraz obszarów, na które menedżer będzie szczególnie kierował swoją uwagę. **Exposé szefa** opiera się na sprecyzowaniu oczekiwań i ustaleniu pewnych zasad, zgodnie z którymi dwie strony będą dalej ze sobą współpracować. Wygłoszenie exposé jest niezwykle ważnym elementem podczas adaptacji do nowej roli menedżera. Pozwala ono zbudować nowy układ między kierownikiem a jego dawnymi kolegami¹¹.

Istotnym elementem po objęciu stanowiska menedżerskiego w wyniku rekrutacji wewnętrznej jest stworzenie przestrzeni organizacyjnej, w której zespół ma łatwy dostęp do kierownika. Jest to rola firmy oraz samego menedżera. To w szczególności ważne na początku, kiedy członkowie zespołu nie mają pewności jak zmieniają się relacje na linii przełożony–pracownik. Zapewnienie dwukierunkowych kontaktów między osobą awansowaną na wyższy szczebel

Otwarta i szczerza komunikacja to budowanie mostu porozumienia z zespołem i niwelowanie poziomu niepewności

Odpowiedni początek to fundament budowania autorytetu menedżerskiego oraz systemu, na bazie którego menedżer będzie zarządzał

9 *Ibidem*, s. 199.

10 Z. Nieckarz, *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin SA, Warszawa 2011, s. 152–153.

11 J. Gut, W. Haman, *Psychologia szefa – szef to zawód*, Helion, Warszawa 2004.

Exposé zawiera poniższe elementy:

1. Przedstawienie intencji i wyjaśnienie powodu ogłoszenia przez nowo mianowanego menedżera exposé.
2. Określenie zachowań, których szef nie będzie tolerował.
3. Nazwanie postaw i zachowań, które wykraczają poza obowiązki pracowników, a które szef szczególnie docenia.
4. Zamknięcie exposé i zaproszenie do wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości.

struktury organizacji a osobami na niższych szczeblach tej struktury gwarantuje otwartą komunikację i pewność, że nie nastąpi zaniedbanie ze strony kierownictwa¹². Dlatego oprócz pierwszego spotkania, na którym menedżer przedstawia swoje oczekiwania oraz ma okazję wymienić spostrzeżenia z zespołem, warto wprowadzić **regularne cotygodniowe zebrania ze swoim zespołem oraz spotkania z pracownikami sam na sam, które mogą z kolei odbywać się raz w miesiącu i ad hoc**. Dzięki temu ludzie z zespołu nabiorą nawyku informowania menedżera o problemach na bieżąco. Niewątpliwie, aby menedżer mógł osiągać cele organizacyjne, członkowie zespołu muszą dzielić się z nim informacjami dotyczącymi ich pracy. Regularne spotkania dają zespołowi szansę dzielenia się spostrzeżeniami, ale też zdobycia zaufania do nowego zarządzającego, który niegdyś był kolegą z zespołu.

W pierwszych miesiącach po objęciu nowego stanowiska przez menedżera istnieje prawdopodobieństwo, że pojawią się sytuacje, z którymi osoba awansowana nigdy wcześniej się nie zetknęła. Możliwe, że nie będzie umiała odpowiedzieć na wszystkie zadane pytania. Otwarta komunikacja polega również na tym, że menedżer nie boi się przyznać, że nie zna odpowiedzi na dane pytanie. Jest to zupełnie naturalne, ważne jednak, by nowo mianowany menedżer aktywnie szukał tych odpowiedzi i zapewnił zespołowi informację w rozsądnym terminie, tak by ludzie czuli realne wsparcie ze strony swojego nowego kierownika.

Nowo mianowany menedżer powinien aktywnie szukać odpowiedzi na pytania i zapewnić zespołowi odpowiedź w rozsądnym terminie, tak by ludzie czuli realne wsparcie

Jak pomóc menedżerowi w przystosowaniu się do nowej roli – zadania dla firmy

Znalezienie się w nowej roli (adaptacja), to proces który wymaga „wyjścia sobie naprzeciw” przez obydwie strony – awansowanego pracownika i członków zespołu. Gdy nie przebiega on prawidłowo, cierpi na tym nie tylko „świeżo” wyłoniony z zespołu menedżer i sam zespół, ale również całe przedsiębiorstwo. Wiąże się to bowiem z dodatkowymi kosztami wynikającymi

12 J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku pracodawcy...*, s. 35.

z przedłużającego się wstępnego okresu wdrożeniowego, zakłóceniami w pracy zespołu oraz koniecznością zwiększenia kontroli i nadzoru¹³. **Proces adaptacji** nowo mianowanego menedżera powinien być monitorowany i wspierany przez kadrę menedżerską oraz przełożonego. Do zadań firmy należy zainwestowanie czasu i organizacja zintegrowanego systemu szkoleń tak, by nowo mianowany menedżer miał solidne fundamenty w budowaniu swoich kompetencji kierowniczych, w szczególności w ciągu kilku pierwszych miesięcy. Jest to niezwykle ważny etap w karierze nowo mianowanego menedżera, a czas i wysiłek poświęcony na przygotowanie go do jego nowej roli zaprocentuje w przyszłości w postaci dobrych wyników pracy.

Proces adaptacji nowo mianowanego menedżera powinien być monitorowany i kontrolowany

W okresie adaptacji nowo mianowanego menedżera do roli kierowniczej, zarząd powinien zadbać o komfortowe warunki dla zespołu poprzez:

- | | |
|---|---|
| 1 | • Jasne i otwarte wyjaśnienie zmian, na które czekał zespół |
| 2 | • Ustalenie, na podstawie współpracy z członkami zespołu, nowych ram działań |
| 3 | • Dokonanie jasnego podziału ról, jako że część obowiązków zostanie zdjęta z członka, który teraz znalazł się na wyższym stanowisku |
| 4 | • Utrzymanie regularnego kontaktu z zespołem i dzielenie się informacjami |

Odpowiednie przygotowanie nowo mianowanego menedżera do zmian charakteru relacji w zespole oraz wyposażenie go w narzędzia niezbędne w procesie adaptacji powinno być praktyką stosowaną przez wszystkie organizacje, w których występuje awans w wyniku rekrutacji wewnętrznej.

Na polskim rynku pojawiły się również firmy konsultingowe zajmujące się tworzeniem takich programów. Programy te zawierają diagnostykę umiejętności nowo mianowanego menedżera, warsztaty (dostępne również poprzez platformę e-learningową) oraz dodatkowe wsparcie podczas procesu wdrożeniowego¹⁴.

Jaką rolę odgrywa mentor?

Bardzo ważny w procesie adaptacji menedżera do nowej sytuacji jest stały kontakt z mentorem. Rolą mentora jest wprowadzenie pracownika na wyższe stanowisko, badanie i obserwacja reakcji zespołu na zmiany i pomoc nowo mianowanemu menedżerowi poprzez wyposażenie go w odpowiednie narzędzia



13 W. Daniecki, *Talenty w firmie czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2015, s. 125.

14 *First-Time Manager*, materiały informacyjne...

przystosowawcze. Celem mentoringu jest zatem nie tylko wsparcie rozwoju kariery osoby wybranej na stanowisko menedżerskie, ale również wsparcie jej w procesie ugruntowania nowego charakteru relacji z zespołem. Mentor może także pomóc osobie poddawanej mentoringowi w pracy nad „wewnętrznym ja” w nowej roli menedżerskiej – w kontekście jej poczucia wartości w miejscu pracy w nowej sytuacji, osobistych dylematów, a także poczucia akceptacji przez zespół, którym zarządza¹⁵.

Niezależnie od tego, jakie jest początkowe nastawienie zespołu do nowego menedżera, mentor powinien pomagać w budowaniu autorytetu członka zespołu, który odgrywa teraz rolę menedżera. Dzięki autorytetowi swojego przełożonego lub mentora, nowy menedżer zespołu ma wsparcie w procesie budowania swojego autorytetu w oczach kolegów i koleżanek z zespołu.

Osoba, która awansuje z pozycji członka zespołu na stanowisko kierownice dostaje pewnego rodzaju przywilej – **władzę**. Członek zespołu, który uzyskał możliwość zarządzania kolegami nie tylko powinien zaakceptować władzę jako ważną część swojej pracy, ale także poszerzać swą świadomość, ucząc się jak jej nie nadużywać¹⁶. Świadomość nowej roli i związanego z nią prestiżu nie jest niczym złym, natomiast nadużywanie władzy i prestiżu może stanowić dysfunkcję, dlatego **istotna jest obserwacja zachowań nowo mianowanego menedżera przez jego przełożonego/mentora i nakierowanie tych zachowań na odpowiednie tory**.

Przykład takiej sytuacji wystąpił w jednej z polskich firm specjalizującej się w obsłudze klientów zagranicznych firm działających w branży IT. Jedna z osób awansowanych na wyższe stanowisko dostała funkcję koordynującą i kontrolującą osoby z tego działu. Od pierwszego dnia po objęciu nowego stanowiska komunikacja elektroniczna nowo mianowanej osoby z członkami zespołu była krótka, szorstka i wyglądała jak polecenie, w którym brakowało słów „proszę” czy „dziękuję”. Była to nietypowa forma komunikacji w tej firmie ze względu na to, że z reguły komunikacja między menedżerami i pracownikami była raczej nieformalna, a także nacechowana dużym szacunkiem. Ponadto, nowy koordynator przesadnie kontrolował ludzi w zespole, co spotkało się z negatywnym odbiorem zespołu. Wychwycił to błyskawicznie menedżer osoby awansowanej i w uprzejmy, otwarty sposób przedstawił problem, wyjaśniając jakie reakcje w zespole może wywołać komunikacja tak mocno nacechowana „władzą”. Od tego momentu sposób komunikacji osoby koordynującej zmienił się diametralnie, nie zapominała ona już o słowach „proszę” i „dziękuję” i pomimo

Nowo mianowany menedżer powinien zaakceptować władzę jako ważną część swej pracy, ale także poszerzać swoją świadomość ucząc się jak jej nie nadużywać

15 K. Dryńska, *Coaching and mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, Harvard Business Essentials, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.

16 W. Daniecki, *Talenty w firmie...*, s. 102.

posiadanej władzy nie nadużywała jej w sposób, który obraziłby kolegów i koleżanki z działu.

Warto postrzegać kolegów z zespołu wciąż jako kolegów z zespołu, a nie tylko i wyłącznie jako podwładnych. Można to okazać od czasu do czasu wykonując zadania, które mogą wydawać się za mało „skomplikowane” dla menedżera lub też wspierając zespół w kryzysowych sytuacjach, kiedy występuje tak duży nakład zajęć, że zespół nie jest w stanie go udźwignąć. W ten sposób nowo mianowany menedżer pokazuje, że w sytuacji kryzysowej jest z zespołem i pomaga „ugasić pożar”. W każdej sytuacji warto też „skierować reflektory” na ludzi z zespołu i podkreślać ich wkład w osiągnięcie celu.

Nowy menedżer szuka w mentorze wzorca do naśladowania, który wskazuje drogę prowadzącą do osiągnięcia sukcesu. Doświadczony mentor prowadzi osobę poddającą się mentoringowi w taki sposób, aby podwładny mógł samodzielnie radzić sobie z wyzwaniami, które niesie ze sobą objęcie roli kierowniczej. Rola mentora to zadawanie odpowiednich pytań, omówienie problemów i skłonienie kierownika do przemyśleń prowadzących do konstruowania należytych wniosków. Konsekwentnie osoba poddana mentoringowi powinna szanować czas swojego mentora, brać pod uwagę jego rady i na ich podstawie eksperymentować z różnymi stylami zachowania w nowej dla siebie roli menedżerskiej¹⁷. Ponadto ważne jest, by osoba świeżo awansowana na wyższe stanowisko wykazywała gotowość do ciągłej nauki. Awans na stanowisko średniego szczebla to dopiero początek nowego procesu edukacji menedżerskiej. Do tej pory osoba ta kształtowała swoją wiedzę na poziomie członka zespołu, teraz nadszedł czas, by budowała ją na poziomie menedżera. **W początkowej fazie przystosowawczej dobrze jest, jeśli mentor spotyka się regularnie z nowo mianowanym menedżerem, na przykład raz w tygodniu.**

Podstawową zasadą jest stała obecność i wsparcie – pierwsze sześć miesięcy wymaga znacznego skupienia czasu i uwagi na świeżo upieczonym menedżerze, a także pomocy w budowaniu jego pozycji w podległym zespole. Mentor powinien publicznie „namaścić” nowego menedżera przed zespołem i okazać publicznie zaufanie zarówno do jego osoby, jak i kompetencji. Rolą mentora jest również przygotowanie awansowanego pracownika na nadchodzące wyzwania poprzez rozmowę wprost na temat oporu przed zmianą i testowania granic, które są nieodłącznym elementem personalnych rozgrywek.

Mentor powinien w grupie okazywać zainteresowanie i szacunek do nowego menedżera, jednocześnie nie odsuwając od siebie natychmiast ludzi (mają oni skłonności w pierwszych miesiącach do omijania nowego menedżera i adresowania pytań do eksmenedżera lub mentora). Sztuką w tej sytuacji jest stopniowe i kontrolowane oddalanie się mentora/eksmenedżera od ludzi i operacyjnych

Warto postrzegać kolegów z zespołu wciąż jako kolegów, a nie tylko i wyłącznie jako podwładnych

Warto skierować reflektory na ludzi z zespołu

17 K. Dryńska, *Coaching and mentoring...*, s. 162.

zagadnień pracy zespołu oraz stopniowe acz konsekwentne odsyłanie „maruderów” do nowego menedżera.

Nowo mianowany menedżer potrzebuje regularnych sesji z mentorem, służących wsparciu i omówieniu bieżących kwestii i problemów (nie rzadziej niż raz na tydzień, w razie potrzeby spotkania ad hoc). Spotkania te mają niebagatelne znaczenie, dając wsparcie psychiczne i wiedzę merytoryczną. Po sześciu miesiącach spotkania mogą zmienić charakter na mniej regularne, ważne jest jednak utrzymanie ich priorytetu w pierwszej fazie współpracy. Główny Menedżer Operacyjny firmy Vistex Inc.

Podsumowanie

Przed członkiem zespołu awansowanym na stanowisko menedżerskie stoi wyzwanie w postaci zmian charakteru relacji w zespole i procesu adaptacji do nowej roli. Awansowana osoba zaczyna odgrywać rolę kierowniczą w stosunku do osób, które do niedawna były jego współpracownikami, co jest nową sytuacją również dla zespołu.

Do 40% nowo mianowanych menedżerów napotyka poważne problemy w początkowej fazie przystosowania do nowej roli i traci stanowisko w trakcie pierwszych 18 miesięcy od jego uzyskania. Brak odpowiedniego wsparcia dla osoby awansowanej na stanowisko kierownicze i pozostawienie jej samej sobie podnosi ryzyko niepowodzenia w przystosowaniu do roli menedżerskiej.

Osoby, które awansowały na stanowisko menedżerskie mogą zderzyć się z problemem oporu wobec zmian ze strony jednostki lub grupy. Jest to wynik zmiany charakteru relacji w zespole.

Rozwiązaniem tego problemu jest stworzenie przestrzeni organizacyjnej opartej na kompleksowym systemie rozwoju umiejętności menedżerskich i wsparciu ze strony organizacji nie tylko w procesie przygotowawczym do nowej roli, ale również w dalszym procesie adaptacji nowo mianowanego menedżera na potrzeby sprawowania funkcji kierowniczej. System ten opiera się na kilku obszarach, które są szczególnie istotne w procesie adaptacji menedżera do jego nowej roli: uświadomienia menedżerowi, czym jest władza i jak się nią posługiwać, mentoringu, otwartej komunikacji oraz budowania zaufania ze strony zespołu poprzez szacunek, konsekwencję i kontrolę emocji nowo mianowanego menedżera. Sukces w procesie adaptacji do nowej roli menedżerskiej zależy jednak nie tylko od kompleksowego systemu wprowadzonego przez organizację, ale również od odnalezienia się nowo mianowanego menedżera w tymże systemie i jego aktywnego uczestnictwa w dostosowaniu elementów systemu do jego potrzeb.

Poniższa tabela (tab. 1) może służyć jako pomoc w tworzeniu kompleksowego rozwoju umiejętności menedżerskich w procesie awansu poprzez

rekrutację wewnętrzną. Przedstawia ona podział zadań dla firmy oraz dla nowo mianowanego menedżera.

Tabela 1. System rozwoju umiejętności nowo mianowanego menedżera

System rozwoju umiejętności nowo mianowanego menedżera		
Zadania dla firmy		Zadania dla menedżera
Opór ze strony kolegów z zespołu	• Świadome przygotowanie nowo mianowanego menedżera na potencjalne reakcje zespołu, przedstawienie źródeł oporu • Traktowanie oporu zespołu jako naturalnej sytuacji po awansie w wyniku rekrutacji wewnętrznej, a nie anomalii wywołanej niekompetencją nowo mianowanego menedżera	• Zrozumienie źródła oporu jednostki lub grupy • Cierpliwość i samokontrola • Niestosowanie nacisku na grupę • Danie zespołowi czasu na dostosowanie się do nowej sytuacji • Jeżeli sytuacja utrzymuje się dłużej niż sześć miesięcy, szczerza rozmowa z zespołem
Proces adaptacji	• Organizacja zintegrowanego systemu szkoleń umiejętności twardych i miękkich dla nowo mianowanego menedżera • Jasne i otwarte przedstawienie nadchodzących zmian zespołowi • Dokonanie jasnego podziału ról • Utrzymywanie regularnego kontaktu z zespołem i dzielenie się informacjami	• Świadoma zmiana charakteru relacji z zespołem • Sprawiedliwe dzielenie czasu pomiędzy członków zespołu, bez względu na wcześniejsze sympatie • Skupienie się na budowaniu wizerunku w oczach zespołu, szczególnie podczas pierwszych tygodni po awansie • Spojrzenie na siebie oczami osób z zespołu oraz odpowiedzenie sobie na pytania kontrolne
Uświadomienie menedżerowi czym jest władza i jak z niej korzystać	• Obserwacja zachowań nowo mianowanego menedżera przez jego przełożonego/mentora i nakierowanie tych zachowań na odpowiednie tory w przypadku nadużywania przez niego władzy	• Zaakceptowanie władzy jako ważnej części swojej pracy, ale także poszerzanie swej świadomości poprzez uczenie się, jak jej nie nadużywać

Mentoring	• Modelowanie, wspieranie, uczenie i wychowywanie nowo mianowanego menedżera • Spotkania z nowo mianowanym menedżerem raz w tygodniu • Okazanie publicznie zaufania zarówno do osoby, jak i kompetencji nowo mianowanego menedżera	• Szanowanie czasu swojego mentora, branie pod uwagę jego rad i na ich podstawie eksperymentowanie z różnymi stylami zachowania w nowej roli menedżerskiej • Prezentowanie gotowości do ciągłej nauki • Otwarte komunikowanie mentorowi wszelkich problemów w procesie adaptacji
Otwarta komunikacja	• Stworzenie przestrzeni organizacyjnej, w której zespół ma łatwy dostęp do kierownika • Otwarta komunikacja zarówno z zespołem, jak i nowo mianowanym menedżerem	• Jasne zakomunikowanie zespołowi nowych norm, granic oraz warunków współpracy – exposé szefa i omówienie elementów kontraktu psychologicznego • Regularne cotygodniowe spotkania z zespołem oraz spotkania z pracownikami sam na sam, które mogą odbywać się raz w miesiącu i <i>ad hoc</i>
Budowanie zaufania i kontrola emocji	• Obserwowanie zachowania nowo mianowanego menedżera wobec członków zespołu i reagowanie na nieodpowiednie zachowanie • Weryfikowanie planów nowego kierownika i zwrócenie uwagi na to, czy są one realistyczne. Dopilnowanie, by plany zostały w stu procentach potwierdzone przed przekazaniem ich zespołowi	• Konsekwencja – unikanie sytuacji, w której menedżer obiecuje rozwiązania, których nie jest w stanie zrealizować • Zrozumienie, że menedżer to nie jest osobą, którą wszyscy pracownicy lubią, to raczej osoba, którą wszyscy pracownicy szanują • Skuteczne zarządzanie emocjami i budowanie zaufania u członków zespołu

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- Amabile T. M., Kramer S. J., *Motywuująca siła małych wygranych. Zwycięstwo motywacji*, Raport specjalny „Harvard Business Review Polska”, www.hbrp.pl [dostęp: 25.10.2015].
- Covey S. R., *7 Nawyków Skutecznego Działania – inspirujące lekcje doskonalenia wewnętrznego i twórczych relacji z innymi*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2013.

- Daniecki W., *Talenty w firmie czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2015.
- Dryńska K., *Coaching and mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, Harvard Business Essentials, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- First-Time Manager*, materiały informacyjne HBR Polska oraz ICAN Institute, Warszawa 2015.
- Gitling M., *Człowiek w organizacji, ludzie – struktury – organizacje*, Difin SA, Warszawa 2013.
- Gut J., Haman W., *Psychologia szefa – szef to zawód*, Helion, Warszawa 2004.
- Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer Polska SP. z o. o., Warszawa 2007.
- Nieckarz Z., *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin SA, Warszawa 2011.
- Popieluch K., *Awans wewnętrzny to dwuznaczny sygnał*, Grupa Nowoczesna Firma, <http://nf.pl/manager/awans-w-wyniku-rekrutacji-wewnetrznej,43423,39> [dostęp: 23.10.2015].
- Quest Change Managers, materiały szkoleniowe *Kompendium MBA*, Kraków 2013.
- Zarządzanie zmianą*, „Harvard Business Review”, grudzień 2011 – styczeń 2012.

Warto przeczytać:

- Danielewicz D., *How to supervise former peers*, Special Management Section, December 2008.
- Davey L., *What to do First When Managing Former Peers*, „Harvard Business Review” 2015, September 16th.
- First-Time Manager*, materiały informacyjne HBR Polska oraz ICAN Institute, Warszawa 2015.
- Gallo A., *How to Manager Your Former Peers*, „Harvard Business Review” 2012, December 19th.