**Temat 1 – Podstawowe funkcje kierownicze 30.03.2023**

Oczekiwania początkujących menedżerów

Każdy początkujący menedżer ma pewne wyobrażenia i oczekiwania dotyczące charakteru swojej przyszłej pracy. Tego rodzaju wyobrażenia nierzadko różnią się od *rzeczywistej* specyfiki tej pracy.

Rozpoczynający pracę menedżerowie koncentrują się często na swoich prawach i przywilejach, mniejszą wagę przywiązując do swoich nowych obowiązków. Spodziewają się, że będą pracować tak samo, jak do tej pory - jedyna różnica będzie polegać na tym, że będą mieli więcej władzy, kontroli i odpowiedzialności niż dotychczas. Nie zawsze liczą się z tym, że będą musieli zarządzać ludźmi. Wielu początkujących menedżerów żywi przekonanie, że do ich podstawowych obowiązków należeć będzie:

* Podejmowanie decyzji operacyjnych lub związanych z konkretnym zadaniem
* Zatrudnianie i zwalniania bezpośrednich podwładnych
* Opracowywanie innowacyjnych rozwiązań i poszukiwanie nowych możliwości
* Planowanie

Początkujący menedżerowie często nie rozumieją jednak, że ze względu na postawione przed nimi cele są teraz bardziej uzależnieni od innych osób. Budowanie relacji z innymi ludźmi - w szczególności działania takie, jak rozwiązywanie konfliktów lub zawieranie sojuszy - stanie się bardzo ważnym elementem ich codziennej pracy.

Wielu początkujących menedżerów koncentruje się na konkretnych zadaniach, a nie na koordynowaniu pracy grupy. W związku z tym, jakby automatycznie, wchodzą w rolę "wykonawcy" - rolę, w której tak dobrze sprawdzali się na poprzednich stanowiskach.

**Oczekiwania bezpośrednich podwładnych**

 Płacą mi za osiąganie wyznaczonych celów, ale moja praca polega na wspieraniu innych w ich realizacji... Jak sobie z tym radzić?

–Początkujący menedżer

Bezpośredni podwładni różnie postrzegają rolę swojego menedżera. Ich zdaniem praca menedżera polega na:

* Organizowaniu i wyznaczaniu celów strategicznych zespołu
* Wspieraniu podwładnych w realizacji zadań, włączając udzielanie porad, zapewnianie zasobów i wysłuchiwanie problemów
* Kształtowanie warunków sprzyjających osiąganiu sukcesu przez podwładnych - cel ten menedżerowie realizują poprzez kierowanie pracami zespołu, dbanie o bezproblemowy przebieg prac, przewidywanie długoterminowych zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym i budowanie korzystnych relacji z innymi ludźmi
* Rozwiązywaniu problemów i wyjaśnianiu wątpliwości
* Reprezentowaniu grupy wewnątrz i na zewnątrz organizacji

Oznacza to, że podwładni menedżera mają całkiem jasny pogląd na obowiązki swojego przełożonego - jego rola polega na realizowaniu kolejnych zadań za pośrednictwem innych.

Trzeba jednak zauważyć, że pracownicy oczekują od menedżera podejmowania działań, które służyć będą ich interesom - oczekują, że menedżer będzie w pierwszej kolejności i przez przeważającą część swojego czasu zajmował się zaspokajaniem ich potrzeb oraz eliminacją trapiących ich wątpliwości.

**Oczekiwania przełożonych**

W opinii wielu przełożonych rola menedżera polega na:

* Ponoszeniu ostatecznej odpowiedzialności za działania własnej jednostki
* Motywowaniu bezpośrednich przełożonych do angażowania się w osiąganie celów korporacyjnych
* Znajdowaniu kompromisów i radzeniu sobie z zagrożeniami
* Opracowywaniu i realizowaniu dobrze przemyślanych planów
* Równoważeniu interesu własnej grupy z interesem innych grup
* Dbaniu o reputację przełożonych i całej firmy

Można zatem sformułować wniosek, że przełożeni menedżerów najlepiej wiedzą, na czym tak naprawdę polega rola ich podwładnych. Przedkładają obowiązki menedżera nad jego prawa i przywileje. Rozumieją także, że w pracy menedżera zarządzanie ludźmi jest bardziej istotne niż realizacja poszczególnych zadań.

**Oczekiwania innych menedżerów**

Menedżerowie z innych jednostek funkcjonalnych oczekują od poczatkującego menedżera, że będzie on:

* Reprezentował swój zespół lub dział
* Działał ponad grupowymi podziałami i dzielił się niezbędnymi informacjami i zasobami
* Tworzył wizje i budował relacje
* Traktował innych menedżerów jak partnerów
* Działał w najlepiej rozumianym interesie firmy

Wielu rozpoczynających pracę menedżerów nie przywiązuje na początku większej uwagi do oczekiwań swoich kolegów z kadry menedżerskiej - zwykle po prostu nie mają głowy do tego, by zajmować się tego typu kwestiami. Dość szybko uświadamiają sobie jednak, że ich koledzy oczekują, że relacje z nimi będą kształtowane z taką samą uwagą jak relacje z przełożonymi i podwładnymi.

**Kluczowy temat: Radzenie sobie ze sprzecznymi oczekiwaniami**

Nowo mianowany menedżer szybko zauważa, że wszyscy współpracownicy - od przełożonego, przez innych menedżerów, aż po podwładnych - mają zupełnie różne oczekiwania. Nierzadko są one wzajemnie sprzeczne. W jaki sposób początkujący menedżer może je *pogodzić*? Aby dobrze radzić sobie z takim problemami, trzeba mieć odpowiednie doświadczenie. Z czasem także oczekiwania samego menedżera zaczynają być bardziej realistyczne. Dzieje się tak, ponieważ menedżer:

* Poznaje granice swojej władzy i kontroli.
* Utrzymuje relacje z przełożonymi, podwładnymi i innymi menedżerami, co sprowadza się między innymi do przyjmowania próśb, skarg i informacji zwrotnych od przedstawicieli wszystkich tych trzech grup.
* Zmaga się z nieuniknionymi konfliktami i dylematami.
* Oczyszcza atmosferę, godząc skonfliktowanych pracowników.

Menedżer utrzymuje najbliższy kontakt z podwładnymi, dlatego to właśnie ich oczekiwania są często traktowane priorytetowo. Następne w kolejności są oczekiwania przełożonych - ma to związek z istniejącym stosunkiem podległości. W ostatniej kolejności uwzględniane są oczekiwania innych menedżerów. Trzeba mieć jednak świadomość, że wszystkie trzy grupy są bardzo ważne i menedżerowie powinni utrzymywać ze wszystkimi jak najlepsze relacje.

**Kluczowy temat: Sukces zespołu decyduje o sukcesie menedżera**

Przed objęciem funkcji menedżera oceniłeś swoją skuteczność na podstawie osiągniętych wyników - liczby nowo pozyskanych klientów, niezawodności zaprojektowanego przez Ciebie produktu i tym podobnych. Jednak menedżer - osoba, której głównym obowiązkiem jest realizowanie zadań za pośrednictwem innych - musi stosować inne metody oceny swojej skuteczności.

Sukces menedżera definiuje się na podstawie następujących kryteriów:

* Realizacji celów przez zespół
* Pomocy członkom zespołu w zdobywaniu nowych umiejętności i w skutecznej realizacji zadań
* Stopnia, w jakim osiągane przez zespół wyniki wspierają realizację strategicznych celów całej organizacji

Można zatem powiedzieć, że sukces menedżera możliwy jest tylko wówczas, gdy sukcesy odnosi jego zespół.

Członek zespołu może oceniać swoje wyniki przez pryzmat własnych osiągnięć. Sukces menedżera zależy natomiast od skuteczności podległych mu ludzi.

**Poszukiwanie nowych źródeł satysfakcji**

Sukcesy menedżera mierzy się inaczej, niż sukcesy indywidualnego pracownika - oznacza to, że również satysfakcja może płynąć w przypadku menedżera z nieco innych źródeł.

Dotychczas czerpali Państwo satysfakcję z własnych osiągnięć, teraz muszą Państwo poszukać *innych źródeł zadowolenia*. Należy sobie uświadomić, że prawdopodobnie szybko znajdą się Państwo bardzo daleko od rezultatów swojej pracy i podejmowanych przez siebie decyzji. W takiej sytuacji zależność między Państwa wysiłkami a osiąganymi rezultatami może wydawać się nieznaczna i niejasna - to natomiast oznacza, że może nie zostać doceniona. Coraz rzadziej będą się Państwo spotykać z natychmiastowym uznaniem, które kiedyś wyrażano wobec Państwa pracy niemal na każdym kroku.

W jaki sposób menedżer może zachować poczucie, że jego praca jest ważna? Początkujący menedżer musi się nauczyć czerpać radość z:

* Pomagania innym ludziom w osiąganiu sukcesów
* Udzielania skutecznej pomocy coachingowej, która pozwala innym wykorzystywać ukryty w nich potencjał
* Stopniowego dostosowywania się do nowej roli i opanowywania nowych obowiązków, a tym samym osiągania większej liczby sukcesów

Początkujący menedżer może znaleźć także inne źródła satysfakcji. Przystosowanie się do nowej roli wiąże się zwykle z istotną zmianą przekonań i zachowań, a czasem nawet wyznawanych wartości. Wielu menedżerów stwierdza ku własnemu zaskoczeniu, że te aspekty ich nowej funkcji, których się obawiali, w rzeczywistości okazują się być źródłem największej satysfakcji.

**Co trzeba tak naprawdę zrobić, by stać się dobrym menedżerem?**

Aby skutecznie sprawować nowo objęte stanowisko menedżera, trzeba rozprawić się z mitami dotyczącymi roli i charakteru pracy menedżera. Początkujący menedżer musi uświadomić sobie, jak rzeczywiście będzie wyglądać jego praca. Większość menedżerów koncentruje się w pierwszej kolejności na swojej władzy formalnej, czyli na nowych prawach i przywilejach, które w ich odczuciu wiążą się z otrzymanym awansem. Szybko odkrywają jednak, że czekają ich nowe obowiązki i nowe zależności. Dochodzą do wniosku, że władza formalna nie daje tak naprawdę realnej władzy. Dużo lepsze rezultaty daje wywieranie wpływu na inne osoby poprzez współpracę z nimi i realizowanie zadań za ich pośrednictwem.

Rozpoczynający pracę menedżerowie muszą stawić czoła dwóm głównym kategoriom obowiązków - zarządzaniu zespołem oraz uwarunkowaniami, w których ten zespół funkcjonuje. Oznacza to konieczność budowania relacji zespołu z innymi grupami działającymi w ramach organizacji i poza nią. Zadaniem menedżera jest również nieustanne badanie otoczenia konkurencyjnego firmy pod kątem wszelkich zmian, które mogłyby spowodować konieczność dokonania modyfikacji w planach działania zespołu.

**Z jakiego rodzaju trudnościami może się zetknąć początkujący menedżer w pierwszym roku swojej pracy na tym stanowisku?**

Wielu początkującym menedżerom szczególne problemy sprawia delegowanie zadań. Skuteczne delegowanie zadań wiąże się z koniecznością dokonywania dosyć trudnych ocen, co wymaga pewnego doświadczenia w danej pracy. Kolejnym problemem może być porzucenie roli wykonawcy zadań na rzecz roli polegającej na wyznaczaniu kierunków działań. Pewną trudność może również sprawiać pogodzenie kwestii zarządzania zespołem z kierowaniem pracą poszczególnych jego członków.

**Jakiego rodzaju emocji doświadczają początkujący menedżerowie?**

Wielu początkujących menedżerów obejmuje nowe obowiązki w przekonaniu, że będą mieć więcej swobody i pełną kontrolę nad wszystkim. Bardzo szybko okazuje się jednak, że nowa praca ich ogranicza, pozbawia pewności siebie i poczucia kontroli nad sytuacją. Umiejętności techniczne, które odgrywały tak dużą rolę na poprzednim stanowisku, liczą się teraz dużo mniej, zatem początkujący menedżer czuje się nieswojo. Trzeba jednak podkreślić, że z czasem tego rodzaju uczucia zanikają.

**Czy początkujący menedżer może nauczyć się znajdować nowe źródła satysfakcji?**

Oczywiście, że tak. Elementy nowej pracy, które na początku nie wydają się satysfakcjonujące, po jakimś czasie okazują się być jednymi z najważniejszych źródeł satysfakcji. Menedżerowie stwierdzają, że wiele zadowolenia daje im coaching oraz obserwowanie, jak inni odnoszą sukcesy (w rzeczywistości daje to więcej radości niż własne osiągnięcia). Menedżer cały czas się uczy, ale co ważniejsze, nieustannie dowiaduje się czegoś nowego o samym sobie. Oczywiście początkujący menedżerowie czerpią również satysfakcję z samego faktu, że nabywają nowych umiejętności.

**Czego może nauczyć się organizacja od osób, które pierwszy raz obejmują stanowisko menedżera?**

Świeżo upieczeni menedżerowie są jak początkujący antropolodzy - chłoną wszelkie informacje, które mają jakiś związek z ich nowymi obowiązkami. Oznacza to, że potrafią spojrzeć na problemy z nowych punktów widzenia i zadawać pytania, które pozwolą dotrzeć do sedna problemu. Są również bardzo wyczuleni na wysyłane przez organizację sprzeczne sygnały, a firma może bardzo skorzystać na identyfikacji takich sygnałów. Jeśli organizacja uświadomi sobie, że jej członkowie różnie interpretują jej przesłania i wartości, może na tej podstawie wprowadzać konstruktywne zmiany.