

*Jesteś świeżo upieczonym menedżerem? Czujesz nerwowe ściskanie w żołądku?
Bez obaw. Z pomocą Julie Zhuo nie tylko wejdziesz na właściwą ścieżkę,
ale też zdołasz na niej pozostać.*

DANIEL H. PINK

autor bestsellerów *Kiedy Drive*

MENEDŻER NA STARCIU

Nowa rola, nowe wyzwania
– jak przetrwać trudne
początki

JULIE ZHUO

mt biznes

**MENEDŻER
NA
STARCIE**

JULIE ZHUO

**MENEDŻER
NA
STARCIE**



Nowa rola, nowe wyzwania
- jak przetrwać trudne początki

Przekład: Aleksandra Samson-Banasik

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE. Nikt nie rodzi się wybitnym menedżerem	13
ROZDZIAŁ 1. Czym jest zarządzanie?	27
ROZDZIAŁ 2. Twoje pierwsze trzy miesiące	55
ROZDZIAŁ 3. Zarządzanie małym zespołem	75
ROZDZIAŁ 4. Sztuka dawania feedbacku	105
ROZDZIAŁ 5. Zarządzanie sobą	133
ROZDZIAŁ 6. Efektywne spotkania	173
ROZDZIAŁ 7. Sztuka zatrudniania	197
ROZDZIAŁ 8. Skuteczne działanie	229
ROZDZIAŁ 9. Zarządzanie rosnącym zespołem	259
ROZDZIAŁ 10. Pielęgnowanie kultury	283
EPILOG. Ukończono 1% podróży	301
PODZIĘKOWANIA	307
PRZYPISY	311

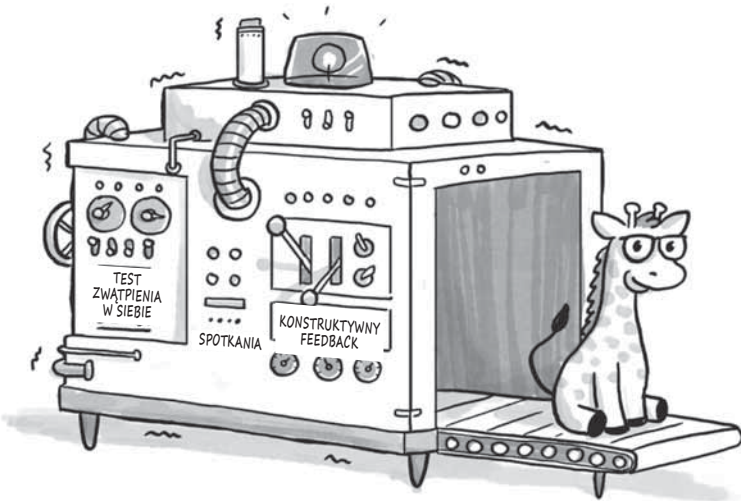
WPROWADZENIE

**NIKT NIE RODZI SIĘ
WYBITNYM
MENEDŻEREM**

MIT



RZECZYWISTOŚĆ



Pamiętam spotkanie, podczas którego moja menedżerka zaproponowała, żebym sama przyjęła stanowisko menedżerskie. To było zupełnie nieoczekiwane – co najmniej tak, jakby w trakcie porannej przebieżki potknąć się o skrzynię ze skarbem piratów. *A to ciekawe*, pomyślałam.

Siedziałyśmy w dziesięciosobowej sali konferencyjnej, na przeciwległych krańcach stołu. „Nasz zespół się rozrasta” – wyjaśniła moja przełożona. „Potrzebujemy kolejnego menedżera, a ty ze wszystkimi się dogadujesz. Co o tym sądzisz?”

Miałam wtedy dwadzieścia pięć lat i pracowałam w startupie. Wszystko, co wiedziałam o zarządzaniu, można było zgrabnie podsumować w dwóch słowach: *spotkania* i *AWANS*. Bo to był przecież awans, prawda? Wszyscy chyba zdają sobie sprawę, że taka rozmowa to odpowiednik nocnej wizyty Rubeusa Hagrida w domu Harry’ego Pottera – pierwszy krok do ekscytującej i satysfakcjonującej kariery. A ja nie zamierzałam odrzucać takiego zaproszenia.

Dlatego powiedziałam „tak”.

Dopiero później, wychodząc z pokoju, zaczęłam się zastanawiać nad tym, co powiedziała moja menedżerka. *Ze wszystkimi się dogadywałam*. Z całą pewnością w zarządzaniu liczyło się coś jeszcze. Co konkretnie? Wkrótce miałam się tego dowiedzieć.

—

Pamiętam pierwsze spotkanie z moim bezpośrednim podwładnym. Pojawiłam się pięć minut po umówionej godzinie, zziębnięta i sfrustrowana własnym spóźnieniem. *To nie jest dobry początek*, pomyślałam.

Widziałam go przez szklane drzwi sali konferencyjnej – tej samej, w której spotkałam się poprzednio ze swoją menedżerką. Wzrok miał wlepiony w ekran telefonu. Jeszcze wczoraj byliśmy kolegami z zespołu, siedzieliśmy w sąsiadujących boksach i wzajemnie komentowaliśmy swoje projekty. A potem przyszła radosna nowina i oto jestem jego menedżerką.

Nie jestem zdenerwowana, powtarzałam w myślach. *To będzie świetna rozmowa*. O czym? Tego nie do końca byłam pewna. Po prostu chciałam, żeby było normalnie, tak jak wczoraj i przedwczoraj. Nawet jeśli nie był zachwycony faktem, że zostałam jego przełożoną, miałam nadzieję, że chociaż to zaakceptuje.

Nie jestem zdenerwowana.

Kiedy weszłam do sali konferencyjnej, mój nowy podwładny podniósł wzrok znad telefonu, a na jego twarzy malowała się gburowata nonszalancja godna nastolatka, który jest zmuszony uczestniczyć w urodzinowym przyjęciu swojego dziesięcioletniego kuzyna, przebranego za Pokemona.

„Cześć” – powiedziałam, opanowując jakoś drżenie głosu. „No więc, hm, nad czym teraz pracujesz?”

Jego grymas tylko się pogłębił. Czułam, jak na czoło występują mi krople potu, a w skroniach coraz mocniej pulsuje krew.

Nie byłam lepszym projektantem niż on. Nie byłam mądrzejsza ani bardziej doświadczona. Sposób, w jaki na mnie patrzył, rozwiewał jakąkolwiek nadzieję na to, że mógłby zaakceptować naszą nową relację. Jego przekaz był tak czytelny, jakby wymalował go czarną farbą na białym tle:

Nie masz pojęcia o zarządzaniu.

A ja w tamtej chwili czułam, że ma całkowitą rację.

Droga, która zawiodła mnie do stanowiska menedżera zespołu projektantów Facebooka, wydaje się dość nieprawdopodobna. Dorastałam w gęstej sieci ulic Szanghaju, a potem na dusznych

peryferiach Houston. Jako imigrantka nie miałam bladego pojęcia o kultowości *Gwiezdnych Wojen*, Michaela Jacksona i *E.T.* Jako nastolatka kilkakrotnie słyszałam termin *Dolina Krzemowa*, ale rozumiałam go całkowicie dosłownie. Wyobrażałam sobie otulone wzgórzami rzędy niewielkich fabryk, w których produkuje się czipy komputerowe. Gdyby zapytać mnie, czym zajmują się projektanci, odpowiedziałabym: „Robieniem fajnych ubrań”.

Wiedziałam natomiast dwie rzeczy, i to już bardzo wcześnie: uwielbiałam rysować i budować. Mam zdjęcie z dzieciństwa, na którym uśmiechnięta od ucha do ucha dumnie prezentuję zestaw klocków LEGO z pirackim statkiem – prezent gwiazdkowy, o którym błagałam przez cały rok. Nie zabrakło w nim nawet małej piły i rekina!

W gimnazjum podczas przerw wymieniałam się z moją przyjaciółką Marie zeszytami pełnymi wyszukanych malunków. Z kolei w liceum odkryłyśmy magię HTML-a, co pozwoliło nam przekuć zamiłowanie do rysunku i pasję tworzenia w idealną rozrywkę: budowanie stron internetowych, na których prezentowałyśmy swoje ilustracje. Przez całe ferie obsesyjnie pochłaniałam samouczki dotyczące obróbki zdjęć w Photoshopie („Jak uzyskać realistyczne odcienie skóry”) i przerabiałam swoją stronę, chwalać się nowymi sztuczkami z wykorzystaniem JavaScript (np. linkami, które podświetlały się po najechaniu na nie myszką). Nie wyobrażałam sobie lepszego zajęcia.

Kiedy wylądowałam w Stanford, wiedziałam, że chcę studiować informatykę. Zapisalam się na zajęcia z algorytmów i baz danych, żeby dobrze przygotować się do podjęcia pracy w poważnym, zaprawionym w bojach Microsocie lub nieco ekscentrycznym, lecz dobrze zapowiadającym się Google’u, gdzie pracowało wielu spośród moich szkolnych znajomych. Jednak ledwo zaczęłam drugi rok studiów, a już całe Stanford ogarnęła nowa obsesja. „Wyobrażasz to sobie?”, ekscytowaliśmy się na korytarzach i pod-

czas posiłków. „Na tej stronie możesz podglądać zdjęcia gościa z chemii organicznej, w którym się bujałaś, albo się dowiedzieć, czego słuchają ludzie z twojego akademika, albo zostawiać wiadomości na »ścianach« swoich znajomych!”

No i przepadłam z kretesem. Facebook nie przypominał niczego, co dotychczas znałam. Miało się wrażenie, że to żywa istota, dynamiczna wersja naszych studenckich tożsamości, która wprowadzała je w świat online i pozwalała nam poznawać się na zupełnie nowych płaszczyznach.

Słyszałam, że Facebooka założyło kilku niedoszłych absolwentów Harvardu, ale o startupach wiedziałam niewiele. Przynajmniej do czasu, kiedy na ostatnim roku studiów zapisałam się na zajęcia z przedsiębiorczości w Dolinie Krzemowej. I wtedy zrozumiałam: Aha, to kraina głodnych sukcesu, naiwnych marzycieli, którzy dostali szansę zrealizowania swojej wizji przyszłości z niewielką pomocą wróżek chrzestnych *vel* inwestorów; kraina innowacji będących owocem połączenia błyskotliwych umysłów, żelaznej determinacji, dobrego wycucia czasu i ogromnych ilości taśmy klejącej.

Jeśli kiedykolwiek miałam spróbować swoich sił w startupie, to dlaczego nie teraz, kiedy byłam młoda i nie miałam nic do stracenia, pracując nad produktem, którego używałam codziennie i który uważałam za genialny? Mój dobry znajomy, Wayne Chang, dołączył do Facebooka pół roku wcześniej i nie mógł się go nachwalić. „Co ci szkodzi spróbować?” – wiercił mi dziurę w brzuchu. „Zgłoś się chociaż na staż, żeby zobaczyć, jak się tu pracuje”.

Postanowiłam pójść za radą Wayne’a i wzięłam udział w rozmowie kwalifikacyjnej. Wkrótce siedziałam w ozdobionym grafitti lobby firmy, jako pierwsza w historii Facebooka stażystka działu inżynieryjnego. W tamtym czasie cała firma mogłaby się zmieścić w średniej wielkości przydomowym ogródku. Nie było jeszcze News Feeda i nikt poza licealistami i studentami nie wiedział o naszym istnieniu. W świecie mediów społecznościowych

pozostawaliśmy w cieniu potęgi MySpace, na którą składało się 150 milionów użytkowników.

A jednak, nie zważając na karłowate rozmiary, mieliśmy nieproporcjonalnie wielkie marzenia. Pisaliśmy kody do późnych godzin nocnych, podczas gdy z głośnika dudniło Daft Punk. *Pewnego dnia* – obiecywaliśmy sobie – *będziemy więksi niż MySpace*. A potem, uśmiechając się z lekka, bo brzmiało to zupełnie niedorzecznie, dodawaliśmy: *Aż w końcu połączymy cały świat*.

Po upływie dwóch miesięcy od rozpoczęcia stażu postanowiłam zostać na cały etat. A ponieważ wiedziałam, jak obsługiwać Photoshopa, mój przyjaciel Ruchi Sanghvi zasugerował, żebym dołączyła do grupy projektantów i wraz z nimi decydowała, co powinno pojawiać się na ekranie. *No proszę. Mam zawodowo projektować strony internetowe?* – pomyślałam. *Wchodzę w to!*

Ponieważ byliśmy startupem, nikomu nie wydawało się dziwne, że ni stąd, ni zowąd zaczęłam przedstawiać własne propozycje nowych cech i funkcjonalności. Wszyscy łapaliśmy wtedy kilka srok za ogon, rozwiązując bieżące problemy i balansując między kodami a pikselami. I w ten właśnie sposób, raczej przez przypadek niż w wyniku skrupulatnie zaplanowanego działania, zostałam *projektantką*.

Trzy lata później, po tamtej przełomowej rozmowie z moją menedżerką, znów nieoczekiwanie przyszło mi przyjąć nową rolę. Nasz zespół rozrósł się niemal dwukrotnie od czasu, kiedy zaczynałam. A skoro przetrwałam tych kilka pierwszych lat w startupie, który rozwijał się w błyskawicznym tempie, uważałam, że jestem przyzwyczajona do zmian. Miałam niemałą wprawę w „pierwszych razach” i skokach przez przeszkody.

A jednak nie byłam przygotowana na to, jak bardzo wymagająca okazała się moja nowa rola. Przede wszystkim zarządzałam zespołem projektantów produktu, a trzeba jasno powiedzieć, że zanim pojawiłam się w firmie, nie wiedziałam nawet o istnieniu

takiej dyscypliny. Po drugie, miałam wrażenie, że między obowiązkami wynikającymi z zarządzania ludźmi i ich wspólną pracą a pisanem kodów czy tworzeniem interfejsów istnieje przepaść, którą musiałam pokonać jednym krokiem. W pierwszych miesiącach wszystko wydawało mi się nowe i trudne.

Pamiętam, jak pierwszy raz rekrutowałam kogoś do swojego zespołu. Chociaż miałam w tej sytuacji zdecydowaną przewagę – to przecież *ja* zadawałam pytania, *ja* decydowałam o przebiegu rozmowy i *ja* miałam na koniec wydać werdykt – ręce trzęsły mi się przez całe czterdzieści pięć minut. A co, jeśli kandydatka uznała moje pytania za głupie? Co, jeśli dostrzegła we mnie oszustkę, którą *notabene* się czułam? Co, jeśli niechący dałam jej do zrozumienia, że praca w naszym zespole to cyrk na kółkach?

Pamiętam, jak po raz pierwszy musiałam przekazać komuś złe wieści. Startowaliśmy wtedy z nowym, ekscytującym projektem, o którym wszyscy dyskutowali z wypiekami na twarzy. Dwoje z moich podwładnych zgłosiło chęć pokierowania tym przedsięwzięciem, a ja jednemu z nich musiałam powiedzieć „nie”. Ćwiczyłam przebieg tej rozmowy przed lustrem w łazience, wyobrażając sobie najkoszmarniejsze scenariusze. Czy to w ogóle była dobra decyzja? Czy rujnowałam czyjeś marzenia? Czy ktoś z tego powodu przestanie mnie lubić?

Pamiętam, jak pierwszy raz stanęłam przed dużą publicznością. Miałam przedstawić efekty naszej pracy na dorocznej konferencji F8, oślepiąca morzem neonowych świateł. Nigdy wcześniej nie organizowaliśmy wydarzeń na tak ogromną skalę, więc to była wielka sprawa. Przez kilka tygodni poprzedzających imprezę stale majstrowałam coś przy swojej prezentacji, dopracowując każdy najdrobniejszy szczegół. Tak bardzo chciałam dobrze wypaść, ale wystąpienia publiczne napawały mnie trwogą. Przechodziłam prawdziwe męki nawet wtedy, gdy ćwiczyłam swoje przemówienie przed grupą życzliwych współpracowników.

Pamiętam trzy uczucia, które towarzyszyły mi w przeprawie przez odmęty mojej nowej roli: strach, zwątpienie i *czy to normalne, że tak się czuję?* Wydawało mi się, że wszyscy wokoło świetnie sobie radzą. Innym wszystko zdawało się przychodzić z łatwością.

Nigdy nie twierdziłam, że zarządzanie jest proste. Wciąż tak nie uważam.

Dziś, po prawie dziesięciu latach od chwili, kiedy wkroczyłam na tę ścieżkę, mój zespół powiększył się o kilka rzędów wielkości. Tworzymy doświadczenie dla ponad dwóch miliardów osób, które klikają niebieską ikonkę z literą *f* w swoich telefonach. Analizujemy, w jaki sposób ludzie dzielą się swoimi przemyśleniami, komunikują się z przyjaciółmi, wchodzi w interakcje poprzez rozmowy czy lajki i tworzą mniejsze społeczności. Jeśli dobrze wykonamy swoją pracę, ludzie na całym świecie – od Belgii po Kenię i od Indii po Argentynę – poczują, że są sobie bliżsi.

Istotą dobrego projektu jest zrozumienie ludzi oraz ich potrzeb, bo tylko wtedy można stworzyć dla nich optymalne narzędzia. W gruncie rzeczy projektowanie pociąga mnie z tych samych powodów co zarządzanie – obydwa te działania postrzegam jako głęboko ludzką potrzebę podnoszenia szeroko pojętych zdolności jednostki.

Absolutnie nie uważam się za eksperta w dziedzinie zarządzania. Uczylałam się w głównej mierze poprzez działanie i choć zawsze miałam najlepsze intencje, popełniłam po drodze mnóstwo błędów. Ale czy nie na tym właśnie polega życie? Próbujemy czegoś nowego. Zdajemy sobie sprawę, że pewne rozwiązania działają, a inne nie. Wyciągamy wnioski na przyszłość. Stajemy się lepsi. Spłukać i powtórzyć.

Miałam też spore wsparcie w postaci niesamowitych szkoleń z zakresu przywództwa (moje ulubione to *Kluczowe rozmowy*), artykułów i książek, po które regularnie sięgałam (takich jak *High Output Management* czy *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie*

ludzi), i – przede wszystkim – w moich współpracownikach. Wspaniałomyślnie dzielili się ze mną swoją mądrością i niezmiennie inspirowali mnie do stawania się lepszą. To wielkie szczęście móc pracować z Markiem Zuckerbergiem, Sheryl Sandberg i wieloma innymi osobami obecnymi w moim życiu zawodowym zarówno w przeszłości, jak i dziś, od których tak wiele się nauczyłam.

Kolejną taktykę w moim samokształceniu wprowadziłam cztery lata temu, kiedy postanowiłam założyć bloga. Stwierdziłam, że jeśli raz w tygodniu usiądę przed czystym ekranem i przeanalizuję płataninę myśli kłębiących się w mojej głowie, zdołam nadać jej jakiś sens.

Blog otrzymał nazwę *The Year of the Looking Glass*, co było oczywistym nawiązaniem do Alicji po drugiej stronie lustra. Tak jak ona „wiem, kim byłam, kiedy wstałam dziś rano, ale myślę, że od tamtej pory musiałam się zmienić kilka razy”. Wyobrażałam sobie, że pewnego dnia, w odległej przyszłości, będę czytać swoje posty i wspominać drogę, którą przeszłam. *Oto wszystko, z czym się zmagalam. Oto wszystko, czego się nauczyłam.*

Ludzie zaczęli czytać moje artykuły i wysyłać je swoim znajomym. Nieznajomi podchodzili do mnie w trakcie wydarzeń i konferencji, żeby przedyskutować coś, o czym pisałam. Mówili, jak bardzo są mi wdzięczni za to, że otwarcie mówię o swoich zmaganiach. Wielu z nich dopiero co objęło stanowiska menedżerskie; inni mieli już doświadczenie, ale borykali się z podobnymi wyzwaniem w zakresie wzrostu i skali; jeszcze inni dopiero się zastanawiali, czy zarządzanie zespołem to coś, co chcieliby robić.

„Powinnaś napisać książkę” – sugerowali niektórzy rozmówcy. Obracałam to w żart, bo przecież nie mogli mówić poważnie. Było tyle rzeczy, których musiałam się jeszcze nauczyć. Może kiedyś, u schyłku kariery, kiedy już odkryję sekret wybitnego przywódz-

twa i zarządzania zespołem, rozsiadę się w kraciastym fotelu i przy trzaskającym ogniu w kominku przeleję na papier te nieprzebrane zasoby mądrości, które zgromadziłam.

Powiedziałam o tym swojemu przyjacielowi, na co znacząco przewrócił oczami. „No tak, ale po latach nie będziesz pamiętać, jak to było na początku, kiedy wszystko wydawało się nowe, trudne i szalone. Będziesz już zbyt oddalona od tych emocji”. Miał w tym trochę racji. Wydano mnóstwo książek napisanych przez dyrektorów czołowych firm i ekspertów do spraw zarządzania. Można przebierać w publikacjach na temat najnowszych trendów w biznesie i wyników badań organizacji, dzięki którym osoby na kierowniczych stanowiskach mogą stale podnosić swoją skuteczność.

Jednak większość menedżerów nie należy do najwyższej kadry kierowniczej. Większość stoi na czele małych zespołów, nierzadko pośrednio, a ich nazwiska nie pojawiają się na łamach „Fortune” czy „Forbesa”. Ale mimo wszystko są menedżerami i kieruje nimi ta sama pobudka: chcą pomóc grupie ludzi osiągnąć wspólny cel. Są wśród nich nauczyciele, dyrektorzy szkół, kapitanowie drużyn sportowych, trenerzy, administratorzy i planiści.

Kiedy to do mnie dotarło, pomyślałam: *Może ta książka byłaby ważna dla pewnej grupy osób właśnie teraz* – dla świeżo upieczonych menedżerów wrzuconych na głęboką wodę, menedżerów przytłoczonych rozmyślaniami o tym, jak pomóc swoim podwładnym, menedżerów dynamicznie rozwijających się zespołów, ale też wszystkich osób, które po prostu ciekawi zarządzanie. Jeszcze niedawno byłam jedną z nich.

Prowadzenie zespołu jest trudne, ponieważ dotyczy ludzi, a przecież wszyscy jesteśmy wielowymiarowymi, złożonymi istotami. I tak jak nie istnieje jeden zestaw wytycznych, które mówiłyby, jak być człowiekiem, tak nie ma tylko jednego właściwego sposobu zarządzania grupą ludzi.

A jednak to dzięki pracy zespołowej świat idzie do przodu. Razem jesteśmy w stanie tworzyć rzeczy o wiele ambitniejsze i bardziej spektakularne niż w pojedynkę. Tak wygrywa się bitwy, wprowadza innowacje i odnosi sukcesy w organizacjach. Tak dokonują się wszystkie wielkie rzeczy.

Nikt nie rodzi się wybitnym menedżerem – wierzę w to całym sercem. Wybitnym menedżerem można natomiast się stać. Skoro czytasz tę książkę, jesteś na dobrej drodze.

Drogi czytelniku, mam nadzieję, że ta książka okaże się cennym wsparciem w twojej menedżerskiej codzienności. Przede wszystkim jednak mam nadzieję, że pomoże ci zrozumieć wszystkie *dłaczego*. Dlaczego potrzebujemy menedżerów? Dlaczego należy spotykać się z podwładnymi w cztery oczy? Dlaczego powinno się zatrudnić kandydata A, nie kandydata B? Dlaczego tak wielu menedżerów wciąż popełnia te same błędy? Dopiero wtedy, gdy wiemy *dłaczego*, możemy skutecznie odpowiedzieć na pytanie *jak*.

Niektóre z historii, które zostały tu opisane, mogą być specyficzne dla środowiska, w którym pracuję – startupu technologicznego, który znalazł się w rankingu Fortune 500. Być może rekrutacja nie będzie twoim chlebem powszednim. Być może spotkania nie będą pochłaniały wielu godzin w twoim kalendarzu. Jednak znaczna część pracy menedżera – dawanie feedbacku, pielęgnowanie zdrowej kultury czy planowanie przyszłości – jest w gruncie rzeczy uniwersalna.

Mam też nadzieję, że będziesz chętnie wracać do tej książki, w dowolnym momencie, zaczynając lekturę od dowolnego miejsca. Być może nawet przeczytasz ją ponownie, gdy nagle zaczniesz postrzegać swoją rolę w nowym świetle.

Choć jestem projektantką, to nie jest książka o tym, jak tworzy się produkty. Nie znajdziesz w niej głębokich refleksji o cechach świetnych projektów ani moich opinii o mediach społecznościowych. Nie zamierzam opowiadać ci historii Facebooka.

To książka o tym, jak ktoś bez formalnego przygotowania poprzez naukę stał się pewnym siebie menedżerem. Żałuję, że nie miałam takiej książki, kiedy sama zaczynałam, pełna obaw, wątpliwości i pytań z serii *Czy ja zwariowałam?*

To książka, która ma ci uzmysłwić, że twoje obawy i wątpliwości są zupełnie normalne i – tak jak w moim przypadku – w końcu przestaną spędzać ci sen z powiek.

Gotowy? Zaczynamy!

ROZDZIAŁ 3



ZARZĄDZANIE MAŁYM ZESPOŁEM

UNIKAJ

CZAS NA NASZE COTYGODNIOWE 1:1!
CO SŁYCHAĆ?

NA ŚNIADANIE ZJADĘM
KANAPKĘ... NO I NIEZŁĄ MAMY
OSTATNIO POGODĘ, PRAWDA?



ASPIRUJ

CHCIAŁBYM Z TOBĄ PRZEDYSKUTOWAĆ
DWIE KWESTIE, ALE NAJPIERW ZAJMIJMY
SIĘ TWOIMI SPRAWAMI.

JESTEM GOTOWY!



Kiedy mój zespół liczył około ośmiu osób, zaczęliśmy organizować cotygodniowe spotkania nazywane przez nas *krytyką*. Choć trwały aż dziewięćdziesiąt minut, te spotkania należały do moich ulubionych zajęć w tygodniu. Zbieraliśmy się w sali konferencyjnej wyposażonej w ogromny telewizor, siadaliśmy przy dużym stole i wybieraliśmy kolejność wystąpień – zgodną z ruchem wskazówek zegara lub odwrotną. Wtedy ktoś zgłaszał się na ochotnika i po krótkiej szamotaninie z kablami na ekranie pojawiała się prezentacja jego bieżącej pracy.

Podczas gdy prezentujący opisywał problem, który starał się rozwiązać, i tłumaczył, w jaki sposób doszedł do proponowanych rozwiązań, oczy zgromadzonych łapczywie chłonęły szczegóły czegoś, co mogło stać się naszą strategią na przyszłość. Wyobrażaliśmy sobie, że jesteśmy typowymi użytkownikami, którzy pewnego dnia stykają się z takim doświadczeniem. Co od razu rzucało się w oczy? Co było przejrzyste, a co niejasne? Jak można było ulepszyć tę propozycję?

Po krótkim wprowadzeniu rozpoczynała się faza analizy krytycznej. Każdy ze zgromadzonych mógł zadawać pytania, zgłaszać wątpliwości i dzielić się sugestiami. To mogło mieć wymiar zarówno strategiczny („Czy problem, który staramy się rozwiązać, ma w ogóle znaczenie?”), jak i taktyczny („Czy elementy powinny się wyświetlać w postaci listy czy siatki?”).

Dyskutowaliśmy i debatowaliśmy. Prezentowaliśmy nowe pomysły, które mogły udoskonalić omawiane doświadczenie. Omawialiśmy wnioski płynące z podobnych projektów. Szukaliśmy powiązań między rzeczami, nad którymi pracowali różni projektanci. Krytyka, w swojej idealnej postaci, była szczerą, kreatywną i głęboką współpracą. W ramach podsumowania prezentujący omawiał listę kroków, które należało poczynić, po czym przechodziliśmy do kolejnej osoby, i tak dalej, dopóki wszyscy nie otrzymali informacji zwrotnej na temat swojej pracy.

W moim odczuciu te spotkania reprezentowały wszystko to, co kocham w zarządzaniu małym zespołem. I tak jak nie od razu Kraków zbudowano, tak i ty nie zaczynasz kariery menedżerskiej od prezentowania długofalowych planów przed pękającą w szwach widownią. Większość z nas zaczyna od zarządzania garstką ludzi. W ten sposób znacznie łatwiej jest budować zaufanie i zagłębiać się w szczegóły nowej roli. Nie wspominając o tym, że dwie pizze wystarczą, by nakarmić całą grupę.

Zarządzanie małym zespołem polega na perfekcyjnym opanowaniu dwóch nieodzownych kompetencji: budowania zdrowych relacji menedżer–podwładny oraz tworzenia atmosfery wzajemnego zaufania i wsparcia. W niniejszym rozdziale omówimy szerzej obydwie te umiejętności.

Wszystko zawsze sprowadza się do ludzi

Pamiętasz naszą definicję zarządzania? Zadanie menedżera polega na umożliwieniu grupie współpracujących osób osiągnięcia lepszych wyników poprzez wpływanie na cel, ludzi i procesy.

Kiedy pracuje się z małym zespołem, utrzymanie poczucia wspólnego celu nie przysparza większych trudności. Nieporozu-

mienia zdarzają się względnie rzadko, kiedy wszyscy są w stanie zebrać się wokół jednego stołu. Oznacza to, że można niemal całkowicie skupić się na ludziach i procesach, przy czym z tych dwóch rzeczy ludzie są zdecydowanie ważniejsi.

Co sprawia, że ludzie wykonują świetną pracę? To pytanie może się wydawać skomplikowane, ale w rzeczywistości wcale takie nie jest, o czym wspomina Andy Grove w swojej kultowej książce *High Output Management*. Autor odwraca w niej pytanie i zastanawia się: Co stoi na przeszkodzie do wykonywania świetnej pracy? Istnieją tylko dwie możliwości. Pierwsza: *ludzie nie wiedzą, jak dobrze pracować*. I druga: *wiedzą, jak dobrze pracować, ale nie są zmotywowani*¹.

Pójdźmy o krok dalej. Dlaczego ktoś miałby nie wiedzieć, jak dobrze pracować? Logika sugeruje, że prawdopodobnie brakuje mu niezbędnych umiejętności. Jeśli chcesz, aby pomalowano ci dom, i zatrudnisz do tego zadania księgowego, nie dziw się, jeśli efekt końcowy nie będzie zadowalający. Ktoś wyszkolony w zakresie księgowości niekoniecznie posiada odpowiednie doświadczenie niezbędne do wykonywania prac remontowych. Jako menedżer możesz w tej sytuacji zrobić jedną z dwóch rzeczy: pomóc swojemu podwładnemu zdobyć te umiejętności albo zatrudnić kogoś, kto już je posiada.

Dlaczego ktoś miałby nie być zmotywowany do wykonywania świetnej pracy? Przede wszystkim może nie wiedzieć, co oznacza „świetnie pracować”. Inna możliwość jest taka, że powierzone mu zadania nie odpowiadają jego aspiracjom – potrafi je wykonać, ale zdecydowanie wolałby robić coś innego. A może po prostu sądzi, że jego wysiłki nic nie zmienią – nie będzie ani nagród za lepsze wyniki, ani kar, jeśli wszystko zostanie po staremu, a skoro tak, to po co się starać?

Pierwszym krokiem do zmierzenia się z problemem nijakiej pracy jest zdiagnozowanie przyczyny. Czy chodzi o brak umiejęt-

ności, czy niedostateczną motywację? Znalezienie odpowiedzi na to pytanie wcale nie musi być skomplikowane. Wystarczy przeprowadzić kilka rozmów z podwładnym. W pierwszej kolejności ustal, czy wasze oczekiwania są zbieżne – czy „świetna praca” oznacza to samo dla was obojga? Następnie omówcie kwestię motywacji. Jeśli te dwa kroki nie dadzą ci jasnych odpowiedzi, spróbuj ustalić, czy sednem problemu faktycznie jest brak umiejętności.

Oczywiście powyższa procedura jest skuteczna tylko wtedy, gdy obie strony potrafią się zdobyć na szczerą, konstruktywną rozmowę. Niezależnie od charakteru twojej pracy i rozmiaru twojego zespołu umiejętność diagnozowania i rozwiązywania problemów dotyczących twoich podwładnych jest podstawą waszego wspólnego sukcesu. Aby ją osiąść, musisz najpierw położyć solidny fundament pod wasze wzajemne relacje.

Zaufanie to najważniejszy składnik

Antoni Czechow powiedział: „Musisz ufać ludziom, inaczej życie stanie się niemożliwe”². Uważam, że dotyczy to każdego rodzaju relacji – przyjaźni, małżeństwa, partnerstwa – i relacja menedżer–podwładny nie stanowi tu wyjątku.

Wydaje się to nader oczywiste. A jednak łatwiej powiedzieć niż zrobić, zwłaszcza jeśli to ty rozdajesz karty. Jak by na to nie spojrzeć, jesteś szefem i masz większy wpływ na codzienność swoich podwładnych niż oni na twoją. Oznacza to, że odpowiedzialność za budowanie pełnej zaufania relacji spoczywa w większym stopniu na tobie niż na nich.

Pomyśl o relacji ze swoim własnym menedżerem. Kiedy coś układa się niepomyślnie i wpadasz do jego biura zniechęcony lub przytłoczony, co mówisz?

Jeśli jesteś podobny do mnie sprzed ładnych paru lat, odpowiedź brzmi: nic. Nie czułam się komfortowo, musząc przyznać przed swoją szefową, że nie daję sobie rady. Nie chciałam, aby myślała, że wiara, jaką we mnie pokładała, była nieuzasadniona. Jeśli jeden z projektów, nad którymi pracowałam, wymykał mi się spod kontroli, bo próbowałam łąpać kilka srok za ogon, mawiałam: „Mam dużo na głowie, ale nie widzę powodów do niepokoju. Dam sobie radę”. Tymczasem pracowałam bez wytchnienia i w skali od jednego do dziesięciu mój poziom stresu wynosił jedenaście.

To bardzo ludzkie chcieć dobrze wypaść w oczach swojego menedżera. Nikt nie chce być postrzegany jako zrzęda, nieudacznik czy chodzący problem.

Sęk w tym, że dopóki twoi podwładni nie powiedzą ci, jak naprawdę się czują, nie będziesz w stanie im pomóc. Bardzo łatwo jest przeoczyć wczesne sygnały ostrzegawcze, a te z czasem prowadzą do poważniejszych problemów. Niezadowolenie będzie się jątrzyć, początkowo niezauważenie, aż pewnego dnia na twoim biurku ląduje zniecacka rezygnacja. Co gorsza, w większości takich przypadków czujesz, że pracownicy odchodzą nie tyle z firmy, co od ciebie.

Możesz uniknąć takiego niemiłego zaskoczenia dzięki pielęgnowaniu relacji opartej na głębokim zaufaniu, w której twoi podwładni będą czuć, że mogą być z tobą całkowicie szczerzy. Aby tak się stało, nie mogą mieć żadnych wątpliwości, że ci na nich zależy. Jeśli możesz z ręką na sercu przyznać, że poniższe stwierdzenia są prawdziwe, oznacza to, że ci się udało.

Moi podwładni regularnie informują mnie o swoich największych wyzwaniach. Znakiem rozpoznawczym relacji opartej na zaufaniu jest to, że ludzie czują swobodę mówienia ci o swoich błędach, zmaganiach i lękach. Jeśli nie radzą sobie z zadaniem, od razu to sygnalizują, żebyście mogli wspólnie przebrnąć przez

trudny etap. Jeśli nie układa im się współpraca z innym członkiem zespołu, dowiadujesz się o tym od nich, a nie pocztą pantoflową. Jeśli coś spędza im sen z powiek, mówią ci, co to jest.

Jedna z moich współpracowniczek podzieliła się ze mną prostym testem, dzięki któremu jest w stanie ocenić kondycję swoich relacji z ludźmi. Jeśli pyta podwładnego, co u niego słyhać, i przez kilka miesięcy z rzędu słyszy: „Wszystko w porządku”, to jest to dla niej sygnał, że musi drażyć dalej. Jest znacznie bardziej prawdopodobne, że taki podwładny obawia się wchodzić w przykre szczegóły, niż że wszystko zawsze idzie mu jak po maśle.

Regularnie dajemy sobie feedback i nikt nie traktuje tego obojętnie. Co czujesz, kiedy musisz powiedzieć jednemu ze swoich podwładnych, że nie spisuje się najlepiej? I odwrotnie, czy twój podwładny miałby odwagę powiedzieć ci, że według niego popełniłeś jakiś błąd?

Mój przyjaciel Mark Rabkin podzielił się ze mną fantastyczną wskazówką: staraj się, aby każde twoje spotkanie w cztery oczy było odrobinę niezręczne³. Dlaczego? Ponieważ najważniejsze i najwięcej wnoszące rozmowy odznaczają się właśnie tą cechą. Nie jest łatwo rozmawiać o błędach, napiętych sytuacjach, głębokich obawach czy skrytych nadziejach, ale nie zbudujesz z nikim silnej relacji, dopóki będziecie wymieniać jedynie uprzejmości.

Żaden stopień erudycji nie złagodzi niezręczności sytuacji, w której musisz powiedzieć: „Nie czuję się doceniony za swoją dobrą pracę” albo „W zeszłym tygodniu, kiedy powiedziałeś X, odniosłam wrażenie, że nie rozumiesz mojego projektu”. A jednak te rzeczy muszą zostać wyrażone, aby można było im zaradzić. Rozmowy o nich są tym łatwiejsze, im większym wzajemnym zaufaniem darzysz się z ludźmi.

Wyobraź sobie, na przykład, że jesteś na zakupach z przyjaciółką, a ta prezentuje ci się w zupełnie nietwarzowym zielono-żółtym swetrze i pyta: „Jak wyglądam?”

„Jak gąsienica”, odpowiadasz bez cienia obaw, że poczuje się urażona, ponieważ jest twoją najlepszą przyjaciółką i będzie wiedziała, że mówisz to dla jej dobra, a nie ze złej woli.

Jednak kiedy o opinię w przymierzalni prosi cię obca osoba, raczej nie kierujesz do niej podobnych słów, bo nie łączy was bliska relacja i wiesz, że taki komentarz mógłby ją dotknąć. Potrzeba wielu dobrych doświadczeń, aby zbudować poziom zaufania, który umożliwia bycie całkowicie szczerym i wspaniałomyślnie krytycznym wobec drugiej osoby. W kolejnym rozdziale przyjrzymy się temu, jak właściwie udzielać informacji zwrotnej.

Moi podwładni chcieliby znowu dla mnie pracować. Jednym z najrzetelniejszych mierników siły waszej relacji jest to, czy twoi podwładni chcieliby pracować z tobą w przyszłości, gdyby dano im wybór. Kiedy menedżer przyjmuje nową rolę, a członkowie jego byłego zespołu idą za nim jak w ogień, to znaczy, że doskonale spisał się jako lider.

Przeprowadzając ankiety dotyczące relacji panujących w zespole, wiele firm pyta wprost: „Czy chciałbyś/chciałabyś pracować dla swojego obecnego menedżera w przyszłości?”. Jeśli twoja organizacja tego nie robi, warto indywidualnie zastanowić się nad tym pytaniem.

Czy jesteś w stanie powiedzieć ze stuprocentową pewnością, że każdy z twoich podwładnych chciałby znowu pracować w twoim zespole? Jeśli nie jesteś pewien odpowiedzi, prawdopodobnie brzmi ona „nie” (podobnie, jeśli musisz zadawać sobie pytanie „Czy jestem zakochany?”, to przypuszczalnie nie jesteś).

Do poznania prawdziwej odpowiedzi możesz się też zbliżyć, zadając podwładnym pytanie o cechy idealnego menedżera. Jak wypadasz w porównaniu z tym doskonałym obrazem? (Pytanie wprost o to, czy ktoś chciałby znowu dla ciebie pracować, plasuje się co prawda wysoko w rankingu niezręczności, ale raczej nie przyniesie ci całkowicie szczerych odpowiedzi).

Staraj się być człowiekiem, nie szefem

Podzieliłam się raz krytyczną informacją zwrotną z jednym z moich podwładnych, który również pełnił funkcję menedżera. Był bardzo utalentowany, ale dowiedziałam się od jego zespołu, że ma tendencję do mikrozarządzania. Jego podwładnym przeszkadzało, że zamiast koordynować ich pracę, udziela im szczegółowych instrukcji i patrzy im na ręce.

Widziałam, że z każdym moim słowem mój podwładny coraz bardziej tracił rezon. Byłam niemal pewna, że biczował się w myślach i próbował przywołać wszystkie interakcje z ostatnich kilku tygodni, zastanawiając się, jakie słowa sprawiły, że jego ludzie poczuli się w ten sposób. Wiedziałam, co czuł, bo sama byłam kiedyś na dywaniku z dokładnie tego samego powodu. Mój podwładny zaczął tłumaczyć, co według niego się wydarzyło i co być może przeoczył.

– Rozumiem cię – wtrąciłam.

Przerwał na moment, jakbym powiedziała coś naprawdę głębokiego.

– Naprawdę? – spytał zaskoczony.

– Pewnie. Sama mam z tym problem – przyznałam.

Opowiedziałam mu wtedy, że nie dalej jak dzień wcześniej również przekroczyłam tę cienką granicę, która oddziela konstruktywny feedback od prób kontrolowania najdrobniejszych szczegółów pracy podwładnych. Kiedy skończyłam, na jego twarzy malowało się poczucie ulgi.

– Dziękuję – powiedział. – Ogromnie mi to pomogło.

Byłam nieco zaskoczona jego reakcją, ponieważ, o ile mi wiadomo, nie powiedziałam niczego szczególnie przydatnego. Nie omawialiśmy żadnej konkretnej taktyki do zastosowania w tym przypadku. Przyznałam po prostu, że zmagam się z tym samym problemem.

Zapamiętałam jednak tę lekcję. To, co przemówiło do mojego podwładnego, nie było kanonadą fantastycznych porad, lecz krótką chwilą, w której mogliśmy się ze sobą utożsamiać. Nie byłam żadnym autorytetem, tylko kimś, kto również zmaga się z różnymi aspektami zarządzania. Ta rozmowa połączyła dwoje ludzi, nie tylko na poziomie zawodowym, i od tamtej pory poruszanie dowolnych tematów było dla nas znacznie łatwiejsze.

Zdobywanie zaufania swoich podwładnych niczym się nie różni od zdobywania zaufania innych ludzi i wymaga następujących działań.

Okazuj szacunek i troskę swoim podwładnym

Kilka lat temu uczestniczyłam w warsztatach z zarządzania prowadzonych przez członka najwyższej kadry kierowniczej i zasłużonego menedżera. Podczas jego długiej kariery nie zdarzyło się, aby którykolwiek z jego podwładnych przyjął konkurencyjną ofertę. W czym tkwił sekret jego sukcesu? „Jeśli mielibyście wynieść tylko jedną rzecz z dzisiejszego spotkania” – powiedział do zebranych – „zapamiętajcie tę: *zarządzanie to dbanie*”.

Jeśli szczerze nie szanujesz swoich podwładnych albo ci na nich nie zależy, nie będziesz w stanie tego ukryć. Uwierz mi na słowo – oni to wiedzą. Nikt z nas nie jest tak genialnym aktorem, by móc kontrolować tysiące małych sygnałów, które podświadomie komunikujemy językiem naszych ciał. Jeśli w głębi serca nie wierzysz, że komuś się powiedzie, nie uda ci się wlać w niego wiary w sukces.

Troska musi być jednak dobrze pojęta. Kiedy byłam początkującym menedżerem, wydawało mi się, że dbanie o podwładnego polega na opowiadaniu się po jego stronie za każdym razem, gdy dochodziło do nieporozumień. Jeśli ktoś dawał mi krytyczny feedback, byłam przekonana, że powinnam stanąć w jego obronie i pokazać, że stoję za nim murem.

Okazuje się jednak, że troska i wsparcie nie zawsze są równoznaczne z bezkrytycznym zgadzaniem się z drugą osobą czy też szukaniem usprawiedliwienia dla jej błędów. Ludzie, którym zawsze najbardziej zależało na moim sukcesie – rodzice, przyjaciele, menedżerowie – to najczęściej też ci, którzy nie wahają się powiedzieć mi, dlaczego według nich nie mam racji. (Moja mama lubi mi przypominać, że choć kategorycznie żądałam lodów czekoladowych na każde śniadanie, niejednokrotnie popadając przy tym w histerię, to właśnie jej konsekwentnym odmowom zawdzięczałam swoje obecne zdrowe nawyki żywieniowe).

Dbanie o podwładnych to robienie wszystkiego, co w twojej mocy, by mogli odnieść sukces i czuli się spełnieni w swojej pracy. To inwestowanie czasu w odkrywanie, na czym im zależy. To rozumienie, że „ja w pracy” i „ja w domu” to ta sama osoba – czasami życie osobiste łączy się z zawodowym i nie ma w tym nic złego.

Kolejnym ważnym aspektem szacunku jest to, że musi być bezwarunkowy. Chodzi przecież o *człowieka jako całość*, a nie o to, co dla ciebie robi. Nie znam menedżera, który nie wspierałby pracownika uznawanego za orła. Łatwo jest pałać sympatią do kogoś, komu wszystko wychodzi. Znacznie trudniej jest zaliczyć test szacunku, kiedy podwładny z czymś się zмага.

Jeśli ludzie czują, że twoje wsparcie i szacunek są zależne od ich wyników, ciężko im będzie zdobyć się na szczerą, kiedy napotkają jakieś problemy. Jeśli zaś czują, że zależy ci na nich *bez względu na wszystko* i nic tego nie zmieni – nawet porażka – odpłacą ci szczerością.

Znam ludzi, którzy zostali zwolnieni przez swoich menedżerów, a wciąż zdarza im się wyskoczyć razem na lancz i pogaduchy. Jesteśmy czymś więcej niż sumą wyników naszej pracy w konkretnym zespole i konkretnym przedziale czasu. Prawdziwy szacunek powinien to odzwierciedlać.

Zainwestuj czas we wspieranie swoich podwładnych

Najcenniejsze zasoby, jakie posiadasz, to twój własny czas i energia. Kiedy wydatkujesz je na potrzeby swojego zespołu, dokładasz bardzo ważną cegiełkę do zbudowania w nim zdrowych relacji. Właśnie dlatego spotkania w cztery oczy (nazywane w skrócie 1:1) są tak istotną częścią zarządzania. Uważam, że przynajmniej jedno trzydziestominutowe (lub dłuższe, jeśli jest taka potrzeba) 1:1 w tygodniu z każdym z podwładnych to absolutne minimum.

Nawet jeśli widujecie się codziennie albo siedzicie przy sąsiednich biurkach, nie rezygnuj ze spotkań w cztery oczy. Pozwalają wam one bowiem omówić tematy, które w innych okolicznościach nie zostałyby poruszone – na przykład kwestię motywacji, dalekosiężnych aspiracji czy ogólnego zadowolenia z pracy. Takie spotkania powinny skupiać się nie na tobie i twoich potrzebach, lecz na twoim podwładnym i wszystkim tym, czego *on* potrzebuje, aby odnieść sukces. Jeśli chcesz się dowiedzieć, na jakim etapie jest projekt, użyj innego kanału. Spotkania w cztery oczy są tak rzadkim przywilejem, że lepiej poświęcić je na omówienie spraw, które trudniej jest poruszać w grupie lub korespondencyjnie.

Idealne spotkanie jeden na jeden to takie, które twój podwładny uznaje za użyteczne. Jeśli po fakcie uważa, że rozmowa co prawda była przyjemna, ale w gruncie rzeczy niczego nie wniosła, następnym razem musisz lepiej się postarać. Pamiętaj, że to, co robisz, powinno mieć dla twoich ludzi efekt pomnażający. Usuwając przeszkody leżące im na drodze, poszerzając ich perspektywę lub podnosząc ich pewność siebie, umożliwiasz im osiągnięcie znacznie lepszych wyników.

Co jest sekretem doskonałego 1:1? Odpowiedź brzmi: przygotowanie. Fantastyczne rozmowy rzadko wywiązują się w sytuacji,

kiedy żadna ze stron nie zaplanowała wcześniej, o czym chce rozmawiać. Powtarzam swoim podwładnych, że zależy mi na tym, aby nasz wspólny czas był cenny i użyteczny, dlatego powinniśmy się skupić na rzeczach, które są dla nich najważniejsze. Oto kilka pomysłów na dobry początek.

- **Omówcie priorytety.** Jakie dwa lub trzy wyzwania są w danej chwili najistotniejsze dla twojego podwładnego i jak możesz mu pomóc w ich realizacji?
- **Uzgodnijcie definicję „światnej pracy”.** Czy wasze wizje wspólnych celów i wyobrażenia na temat wzajemnych oczekowań są spójne?
- **Dajcie sobie feedback.** Jaka informacja zwrotna pomogłaby twojemu podwładnemu i co on mógłby powiedzieć tobie, abyś stał się jeszcze skuteczniejszym menedżerem?
- **Przyjmijcie szerszą perspektywę.** Raz na jakiś czas warto odejść od szczegółów i skupić się na szerszym obrazie. Jak ogólnie czuje się twój podwładny? Jaki jest jego stan umysłu? Co daje mu satysfakcję, a co przynosi mu zawód? Jak zmieniły się jego osobiste cele? Czego się ostatnio nauczył i jaką wiedzę lub kompetencje chciałby osiągnąć w najbliższym czasie?

Zarówno menedżer, jak i podwładny powinni przemyśleć, jakie tematy poruszą podczas spotkania – to bardzo pomocne. Kiedy codziennie rano przeglądam swój kalendarz, nawykowo już układam listę pytań do osób, z którymi mam się spotkać.

Dlaczego pytania? Ponieważ najlepszym narzędziem, które pozwala coachowi zrozumieć aktualną sytuację, jest umiejętność zadawania pytań. Nie zakładaj, że wiesz, w czym tkwi problem i jak go rozwiązać. Bardzo często próby pomocy wcale nie okazują się ostatecznie pomocne, nawet jeśli są podyktowane najlepszymi intencjami. Wszyscy pamiętamy wykłady, które wpadały nam jednym, a wypadały drugim uchem, ponieważ druga strona

nie miała pojęcia o sednie problemu. Nie wspominając już o tym, że nieproszona „pomoc” niebezpiecznie przypomina mikrozarządzanie.

Twoim zadaniem jako menedżera nie jest udzielanie porad ani ratowanie świata. Masz umożliwiać swoim podwładnym samodzielne poszukiwanie odpowiedzi, bo tylko oni znają cały kontekst problemu i mają większą szansę odkrycia właściwego rozwiązania. Pozwól im kierować wasze spotkania na ważne dla nich tory, a ty słuchaj i pytaj.

Oto kilka z moich ulubionych pytań pomocnych na różnych etapach rozmowy:

- **Zdiagnozuj.** Te pytania skupiają się na tym, co naprawdę liczy się dla twoich podwładnych, oraz na tematach, którym warto poświęcić czas.
 - *Co w tej chwili zaprzęta ci głowę?*
 - *Jakie masz priorytety w tym tygodniu?*
 - *Jak najlepiej wykorzystać czas, który dzisiaj mamy?*
- **Zrozum.** Kiedy już zidentyfikujesz tematy do rozmowy, poniższe pytania pomogą ci dojść do sedna problemu i jego potencjalnych rozwiązań.
 - *Jaki rezultat najbardziej chciałbyś osiągnąć?*
 - *Czy jest coś, co utrudnia ci to zadanie?*
 - *Na czym naprawdę ci zależy?*
 - *Jaki kierunek działania uważasz za najlepszy w tej sytuacji?*
 - *Jakiego scenariusza najbardziej się obawiasz?*
- **Wesprzyj.** Dzięki tym pytaniom dowiesz się, jakiego wsparcia najbardziej potrzebuje twój podwładny.
 - *Jak mogę ci pomóc?*
 - *Co mogę zrobić, aby ułatwić ci realizację twoich celów?*
 - *Co uważasz za najbardziej pomocną część naszej rozmowy?*

Gratulacje, jesteś menedżerem! Z chwilą gdy przyjmiesz ten zaszczytny tytuł, wystrzelą korki szampana i rozpocznie się nowy, ekscytujący rozdział twojej kariery, prawdopodobnie spłynie na ciebie otrzeźwiająca prawda: nie masz pojęcia, co dalej.

Dokładnie tak czuła się Julie Zhuo, kiedy w wieku dwudziestu pięciu lat jako zupełna nowicjuszka objęła stanowisko menedżerskie. Wpatrywała się w długą listę stojących przed nią wyzwań – od rekrutacji i redukcji, przez organizację spotkań i prowadzenie korespondencji, aż po planowanie i promocję – a w jej głowie kłębiły się tysiące pytań i obaw. Jak kierować pracą zespołu, by przynosiła wymierne korzyści? Jak stać się mentorem rozwoju swoich podwładnych? Jak być pewnym siebie liderem w nowych, nieoczekiwanych okolicznościach?

Dziś, mając na koncie pracę z zespołami liczącymi nawet setki osób, Julie chce podzielić się z innymi swoją najważniejszą lekcją: nikt nie rodzi się wielkim menedżerem, ale każdy może nim zostać. Jeśli trzymasz w dłoniach tę książkę, jesteś na dobrej drodze do tego celu.

Menedżer na starcie to nowoczesny przewodnik pełen wnikliwych spostrzeżeń i przykładów zaczerpniętych z codziennej praktyki, dzięki którym dowiesz się między innymi:

- jak odróżnić dobrego menedżera od przeciętnego,
- kiedy zatrudnić kandydata, choć nie wypadł najlepiej podczas rozmowy kwalifikacyjnej,
- jak zbliżyć się do podwładnych i zyskać ich zaufanie,
- czym tak naprawdę jest feedback i jak prowadzić trudne rozmowy z pracownikami,
- do kogo się zwrócić, gdy nie wiesz, co robić, i potrzebujesz wsparcia.

Niezależnie od tego, czy jesteś nowicjuszem w pracy, czy doświadczonym liderem, czy też chcesz awansować, ta książka pozwoli ci się stać takim menedżerem, jakiego sam chciałbyś mieć.

Patroni:

 **THINKTANK**
rekomenduje

 **SZEF**
SPRZEDAŻY

 **MY**
COMPANY

personel & zarządzanie

 **COACHING**

 **HR** BUSINESS
PARTNERS

 **hrpolska.**

ISBN 978-83-8087-895-2



9 788380 878952

MT20011
Cena 54,90 zł
www.mtbiznes.pl