



6 WYZWAŃ MANAGERA, KTÓRE MOGĄ STAĆ SIĘ BŁĘDAMI



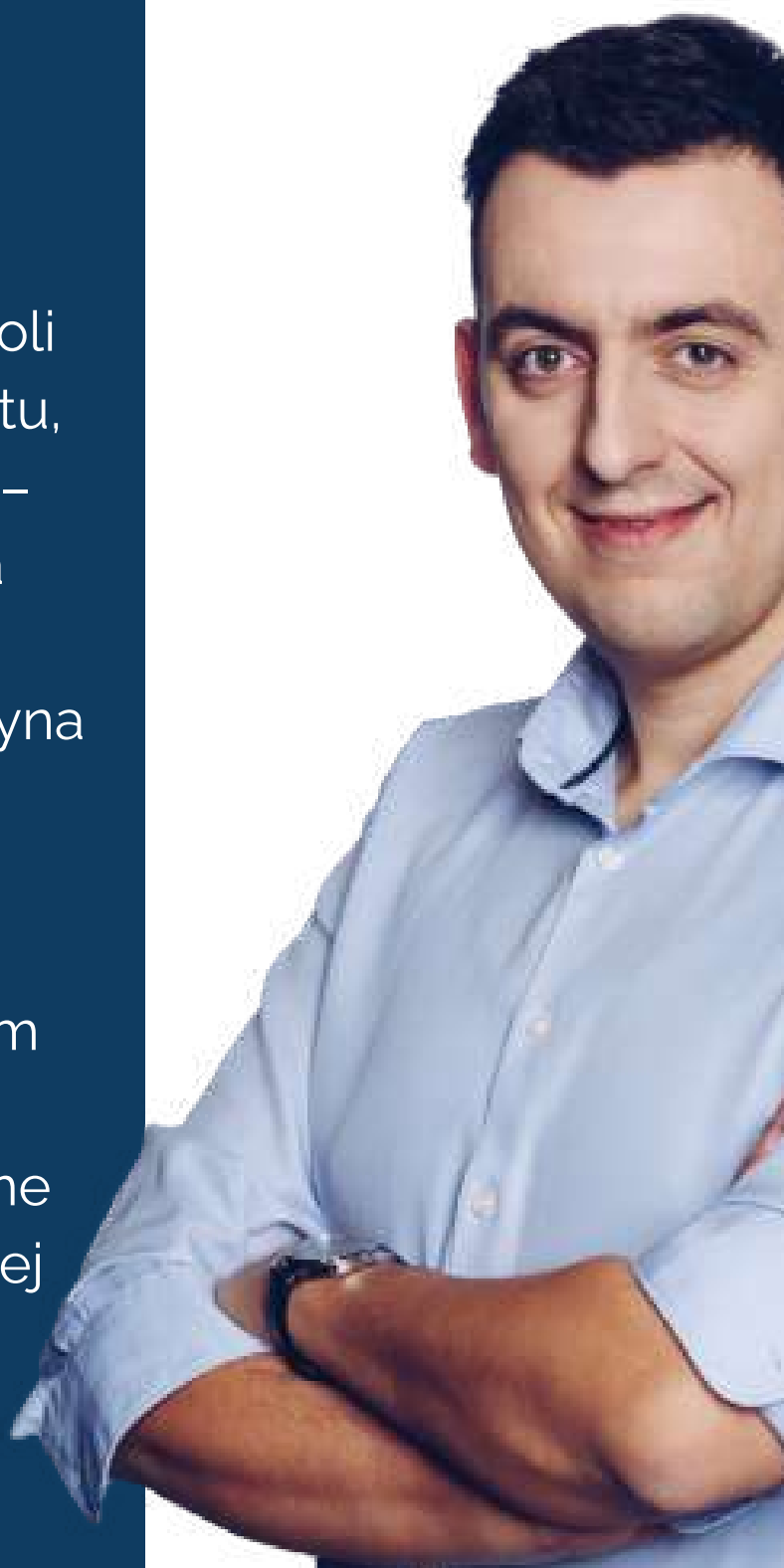
First Time Manager



WSTĘP

Nowy manager – czyli osoba, która właśnie zaczyna swoją drogę w roli lidera zespołu lub projektu, to moment przełomowy – przemiana z osoby, która do tej pory była częścią zespołu, w tę, która zaczyna nim zarządzać.

Właśnie z myślą o takich osobach powstał program **First Time Manager** – część szerszej idei Game Changers Academy, której celem jest wspieranie liderów na różnych etapach ich rozwoju. Zapraszam do wspólnej, leaderskiej podróży!



BARTOSZ SOJA
KONSULTANT
GAME CHANGERS ACADEMY

spis treści

WPROWADZENIE

06

WYZWANIE 1: MENTALNE OKUPOWANIE
DAWNEGO STANOWISKA (ŻAŁOBA)

12

WYZWANIE 2: BRAK PLANU, UKIERUNKOWANIE
GŁÓWNIEM NA REAGOWANIE NA SYTUACJĘ

15

WYZWANIE 3: BRAK STRATEGII,
UKIERUNKOWANIE SIĘ NA STYL

18

WYZWANIE 4: PRÓBY UTRZYMANIA
STATUS QUO

20

WYZWANIE 5: ZBYTNIA DEMOKRACJA,
ODBIERANA JAKO BRAK DECYZYJNOŚCI

22

WYZWANIE 6: NIEROZLICZANIE - SZEROKO
POJĘTE ZAŁOŻENIA O SOBIE, O INNYCH,
O SYTUACJI

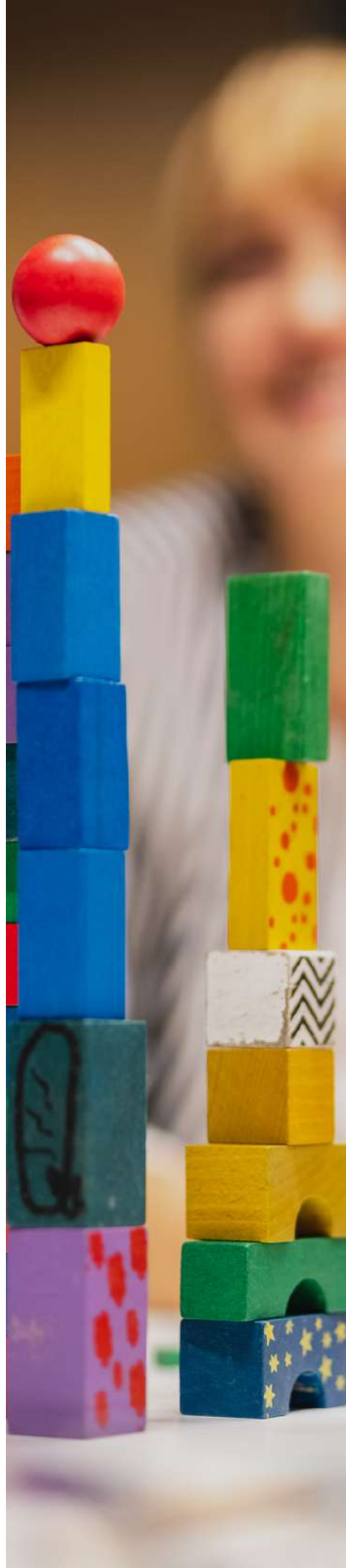
23

MODEL 4MAT

26

O PROGRAMIE FIRST TIME MANAGER

30





ANNA ZIELIŃSKA- WOLFIGIEL

EKSPERTKA GAME CHANGERS ACADEMY,
DORADCZYNI PERSONALNA

Współautorka programu "First Time Manager", skierowanego do początkujących kierowników i managerów. Posiada wieloletnie doświadczenie w tworzeniu procesów HR, doradzaniu zarządom instytucji w zakresie strategii rozwoju, kultury i struktur organizacyjnych - wykorzystuje je też dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem jako trenerka. Ekspertka pracy z zespołami zarządzającymi, zorientowana na transfer wiedzy warsztatowej na rezultaty biznesowe.



DR JOANNA ŚREDNICKA

PREZESKA GAME CHANGERS ACADEMY,
CEO PRACOWNI GIER SZKOLENIOWYCH

Współzałożycielka Pracowni Gier Szkoleniowych oraz inicjatorka powstania Game Changers Academy. Przedsiębiorczyni, partnerka zarządzająca w trzech markach z obszaru doradztwa, szkoleń metodą gier, rozwoju a także biznesu e-commerce.

Doktor Nauk Społecznych. Ma ponad 20 letnie doświadczenie w zarządzaniu firmami, które odnotowują coroczne wzrosty finansowe, działają w Polsce i na rynkach zagranicznych. Specjalizuje się w zarządzaniu zespołami, budowaniem kultury organizacyjnej tworzeniem odpornych strategii biznesowych, a także analizie zmian zachodzących w organizacjach.

NA POCZĄTEK

Z czasem zauważyliśmy, że pierwszy etap – **wejście w rolę managera** – bywa szczególnie wymagający. I chociaż w programie **First Time Manager** identyfikujemy **sześć głównych wyzwań**, to oczywiście nie wyczerpują one tematu. Są to jednak te obszary, które najczęściej decydują o tym, czy start w roli lidera będzie konstruktywny i efektywny – czy przeciwnie, zaczniesz przysparzać trudności, które łatwo mogą przerodzić się w powtarzające się błędy.

Co ciekawe, do programu **FTM** dołączają nie tylko osoby zupełnie nowe w zarządzaniu – z entuzjazmem uczestniczą w nim również **managerowie z kilkuletnim doświadczeniem**.

Dlaczego? Bo często w pracy lidera **przychodzi moment, w którym coś się zaczyna, coś przestaje działać tak, jakbyśmy chcieli**. To naturalny etap, który skłania do tego, żeby uporządkować swoją wiedzę i rozwinąć konkretne kompetencje.



**DLATEGO TO, CZYM
CHCEMY SIĘ
PODZIELIĆ W TEJ
PUBLIKACJI, MOŻE
BYĆ WARTOŚCIOWE
NIE TYLKO DLA
DEBIUTUJĄCYCH
MANAGERÓW, ALE
TAKŻE DLA TYCH,
KTÓRZY JUŻ SĄ NA
TEJ DRODZE – I CHCĄ
ZROBIĆ KROK DALEJ.**

DLA KOGO JEST KURS FIRST TIME MANAGER – A DLA KOGO NIE?

Mamy za sobą wiele własnych doświadczeń managerskich – tych łatwiejszych i tych zdecydowanie trudniejszych. I choć osobiste lekcje są dla nas cennym źródłem wiedzy, to dobrze wiemy, że opieranie się wyłącznie na nich nie wystarczy. Dlatego program First Time Manager – a także ta publikacja – powstała nie tylko z naszych historii, ale także z pracy z setkami zespołów i managerów, z ich codziennych wyzwań i praktyk.

Kurs First Time Manager (i ta publikacja) jest dla Ciebie, jeśli:

01

DOPIERO ZACZYNASZ SWOJĄ DROGĘ MANAGERSKĄ

Jesteś świeżo po awansie, stajesz przed swoim pierwszym zespołem i szukasz konkretów, które pomogą Ci poukładać codzienne działania w nowej roli.

02

MASZ PEWNE DOŚWIADCZENIE, ALE BRAKUJE CI FORMALNEGO PRZYGOTOWANIA

W naszym wewnętrznym żargonie to „manager-samouk”. Prowadzisz zespół intuicyjnie, ale czujesz, że przydałoby się trochę uporządkowania i struktury.

DLA KOGO NIE JEST KURS FIRST TIME MANAGER?

Kurs **First Time Manager** prawdopodobnie **nie będzie dla Ciebie**, jeśli:

01

JESTEŚ BARDZO DOŚWIADCZONYM MANAGEREM Z ZAPLECZEM SZKOLENIOWYM

Wówczas możesz zwyczajnie nie wynieść z programu nic nowego. Uczciwie mówimy: jeśli robisz to dobrze od lat i czujesz się w tym pewnie, jest wiele innych, bardziej zaawansowanych ścieżek rozwojowych - jak roczny program **Master of Business Change**.

02

SZUKASZ MAGICZNEJ FORMUŁY NA MOTYWACJĘ ZESPOŁU

Jeśli liczysz na szybki trik, który w jednej chwili rozwiąże problem zaangażowania w Twoim zespole, musimy rozczarować: takiej recepty nie mamy. Pracujemy na głębszych procesach.

03

NIE LUBISZ UCZYĆ SIĘ W GRUPIE I PRZEZ DOŚWIADCZENIE

Jeśli preferujesz samodzielne studiowanie książek i wykładów, a praca w grupie czy symulacje nie są Twoim sposobem na naukę - kurs **First Time Manager** może nie być dla Ciebie. Nasza metoda to przede wszystkim praktyka, interakcja i uczenie się przez działanie.

TYPOWE WYZWANIA MŁODEGO MANAGERA

Jeśli właśnie wchodzisz w rolę lidera, prawdopodobnie doświadczasz jednej lub kilku z poniższych rzeczy:

01

ZAGUBIENIE

Wokół mnóstwo modeli, narzędzi i podejść do zarządzania. Przeczytałeś/łaś już sporo, być może masz wiele koncepcji w głowie, ale nie do końca wiesz, które z nich są dla Ciebie. Co wybrać? Co naprawdę działa?

02

OBAWY I LĘK

Czy nie zawiodę swojego zespołu? Czy sprostam oczekiwaniom przełożonych? Czy się sprawdzę? To są pytania, które często towarzyszą managerom na początku ich drogi i to właśnie one sprawiają, że wiele osób trafia do programów Game Changers Academy.

03

PIERWSZE PORAŹKI

Być może masz już za sobą pewne niepowodzenia: ktoś z zespołu odszedł, efektywność spadła, atmosfera w zespole nie sprzyja współpracy, a Ty czujesz, że nie działasz na pełnych obrotach. Po początkowym entuzjazmie pojawiają się znaki zapytania – i to naturalne.

04

WEWNĘTRZNE WZORCE I PORÓWNANIA

Możesz nosić w sobie pewien obraz „dobrego managera” – być może wyniesiony z własnych doświadczeń jako członek zespołu. Może ktoś był dla Ciebie inspiracją, a może wręcz przeciwnie – chcesz uniknąć błędów, których kiedyś doświadczyłeś/łaś. Ale nie masz jeszcze pewności, czy i jak ten wzorzec zastosować u siebie.

TYPOWE WYZWANIA MŁODEGO MANAGERA

To wszystko, co czujesz jest zupełnie naturalne.

My również, zarówno Joanna, jak i Ania, byłyśmy kiedyś w tej roli. Kilka, a może kilkanaście lat temu, rozpoczynałyśmy nasze ścieżki leaderskie. Wiele z tych emocji były nam bliskie. Dlatego teraz dzielimy się z Wami zarówno naszą wiedzą, jak i doświadczeniem – osobistym oraz tym z pracy z setkami managerów i organizacji.

WSZYSTKO, CO PRZECZYTASZ W TEJ PUBLIKACJI ORAZ DOWIESZ SIĘ NA KURSIE **FIRST TIME MANAGER**, OPIERA SIĘ NA DWÓCH GŁÓWNYCH ŹRÓDŁACH: NASZEJ WŁASNEJ PRAKTYCE ZARZĄDZANIA ORAZ DOŚWIADCZENIU, KTÓRE ZBUDOWAŁYŚMY, WSPIERAJĄC LIDERÓW W PROGRAMACH GAME CHANGERS ACADEMY I WARSZTATACH PRACOWNI GIER SZKOLENIOWYCH.



CO WYNIESIESZ Z PUBLIKACJI 6 WYZWAŃ MANAGERA?

01

Poznasz **6 typowych wyzwań**, z jakimi mierzą się osoby wchodzące w rolę managera.

02

Otrzymasz **konkretne odpowiedzi**, jak sprawić, by te wyzwania nie przerodziły się w błędy.

03

Otrzymasz od nas **kluczowe narzędzie**, które naprawdę działa.
Możesz wprowadzić je do swojej codziennej pracy z zespołem już od jutra.



Na koniec, na ostatnich stronach, znajdziesz informacje o tym, co składa się na kurs **First Time Manager** – dla tych, którzy czują, że być może to właśnie ten krok będzie kolejnym etapem na ich liderekiej drodze.

Obie - Joanna Średnicka i Anna Wolfigiel - Zielińska - łączymy dwie perspektywy: z jednej strony same od lat zarządzamy zespołami, a z drugiej – od lat pracujemy z liderami, tworząc programy rozwojowe, prowadząc szkolenia i warsztaty.
To **połączenie praktyki z doświadczeniem** edukacyjnym pozwala nam patrzeć na wyzwania managerskie z wielu stron.

WYZWANIE 1: MENTALNE OKUPOWANIE DAWNEGO STANOWISKA (ŻAŁOBA)

Zacznijmy od pierwszego, często niedocenianego, a bardzo realnego wyzwania: **wewnętrznej zgody** na zmianę roli.

W pracy z młodymi managerami zauważyliśmy, że wiele osób – nawet jeśli bardzo chcą być liderami – nie do końca jest gotowych pożegnać się z poprzednią rolą specjalistyczną. Trwają trochę „w rozkroku” – z jednej strony obejmują nowe stanowisko, z drugiej mentalnie nadal funkcjonują w starym układzie.

To, co dzieje się w tej sytuacji, można porównać do procesu żałoby – niekoniecznie tej związanej ze stratą bliskiej osoby, ale raczej z utratą dotychczasowej tożsamości zawodowej.

Bycie managerem to przecież zupełnie nowa specjalizacja. Kiedyś byłaś ekspertką/byłeś ekspertem w konkretnej dziedzinie – programowaniu, analizie, marketingu. **Teraz specjalizujesz się w czymś innym: w prowadzeniu zespołu, zarządzaniu relacjami, podejmowaniu decyzji. To wymaga zmiany sposobu myślenia, kompetencji i... roli, jaką pełnisz na co dzień.**

Jak to wygląda w praktyce? Często obserwujemy, że nowi liderzy wykazują naturalne przywiązanie do zadań, które wcześniej należały do nich.

Przykład: masz zespół kilku osób, ale najbardziej interesuje Cię ta jedna, która pracuje na Twoim „dawnym” stanowisku. Znasz te zadania, rozumiesz je, więc naturalnie przyciągają Twoją uwagę.

Zaczynasz:

-  **Dawać tej osobie więcej wskazówek niż innym,**
-  **Wtrącać się, nawet nieświadomie,**
-  **Mikro-zarządzać,**
-  **Emocjonalnie reagować na sposób jej pracy,**
-  **Zaniedbywać inne obszary pracy zespołu.**

TO NIE BIERZE SIĘ Z BRAKU KOMPETENCJI – TO PO PROSTU EMOCJONALNA TRUDNOŚĆ W OPUSZCZENIU DAWNEJ STREFY KOMFORTU. I TUTAJ POJAWIA SIĘ RYZYKO.

Jeśli nie odpuścisz dawnej roli, nie wejdiesz w nową w pełni. Trzymasz „jedną nogę” w starej funkcji, przez co ani nie rozwijasz się jako lider/ka, ani nie wspierasz zespołu tak, jak mógłbyś. Liderowanie wymaga szerszej perspektywy.

WYZWANIE 1: MENTALNE OKUPOWANIE DAWNEGO STANOWISKA (ŻAŁOBA)

TO NIE TYLKO KWESTIA KONTROLI - TO KWESTIA TOŻSAMOŚCI

W rozmowach z uczestnikami naszych kursów często słyszymy:

„Zawsze byłam najlepsza/byłam najlepszy w analizach danych – teraz już nie jestem”.

„Ktoś inny staje się ekspertem, a ja muszę spojrzeć szerzej”.

„Trudno mi się z tym pogodzić”.

To naturalne – bo przyjęcie nowej roli oznacza również odpuszczenie bycia najlepszym w swojej poprzedniej dziedzinie. I choć na pierwszy rzut oka może to wyglądać jak strata, tak naprawdę jest to zamiana jednego rodzaju mistrzostwa na drugie. Zamieniasz głęboką wiedzę ekspercką na kompetencje zarządcze, relacyjne i strategiczne. To nie mniej wartościowe – to po prostu inne.

Ale żeby to się udało, trzeba przejść ten etap „żałoby”. I zrobić przestrzeń na to, by zacząć budować nową tożsamość – lidera zespołu.

Ken Blanchard – twórca koncepcji przywództwa sytuacyjnego – mówi o czymś bardzo ważnym w kontekście uczenia się i rozwoju: czym innym jest nieuświadomiona niekompetencja, a czym innym uświadomiona niekompetencja.



Ten drugi etap – kiedy już wiemy, że czegoś nie wiemy – bywa jednym z trudniejszych momentów rozwoju managera. To właśnie wtedy pojawia się pokusa, żeby wrócić do obszarów, w których czujemy się pewnie. I nie chodzi o brak zaangażowania – wręcz przeciwnie. Pracujemy ciężko... tylko niekoniecznie nad tym, nad czym powinniśmy.

To jak sytuacja, kiedy uczymy się do egzaminu i nagle okazuje się, że trzeba koniecznie... umyć okna, poukładać dokumenty albo przestawić meble w salonie. Robimy coś, co potrafimy, zamiast zmierzyć się z tym, co naprawdę ważne, ale trudne.

WYZWANIE 1: MENTALNE OKUPOWANIE DAWNEGO STANOWISKA (ŻAŁOBA)

W pracy managera wygląda to podobnie:

ZAMIAST DELEGOWAĆ – SAMI WYKONUJEMY ZADANIA, KTÓRE ZNAMY

ZAMIAST WSPIERAĆ ZESPÓŁ – ROZWIĄZUJEMY PROBLEMY ZA INNYCH

ZAMIAST ROZWIJAĆ KOMPETENCJE PRZYWÓDCZE – UCIEKAMY W OPERACYJNOŚĆ

To nie jest lenistwo. To mechanizm obronny. Wracamy do strefy komfortu – tam, gdzie wiemy, co robimy, i gdzie czujemy się kompetentni.

JAK WYJŚĆ Z TEGO STANU?

Dobra wiadomość? Zawsze da się z tego wyjść.

Punktem wyjścia jest samoświadomość – uświadomienie sobie, że już nie jesteście tylko specjalistką/tą, ale też liderką/rem. Że podjęliśmy decyzję o zmianie. I że ta decyzja – nawet jeśli nie zawsze łatwa – jest naszym świadomym wyborem.

W trakcie programu **First Time Manager** dużo mówimy o tym, jak świadomie przechodzić tę zmianę. Jak zaplanować ścieżkę „odchodzenia” od starej roli – nie jako coś, co trzeba porzucić w bólu, ale jako proces rozwoju, który pozwala budować nową jakość pracy i relacji z zespołem.

DLACZEGO WARTO?

Bo im dłużej trwasz w tej starej roli, tym dłużej odwlekasz rozwój w tej nowej. Tym więcej kosztuje Cię energia, frustracja i emocje. I tym większe ryzyko, że Twoi ludzie nie dostaną od Ciebie tego, czego naprawdę potrzebują – czyli wsparcia, zaufania i lidera, który patrzy szerzej niż tylko przez pryzmat pojedynczych zadań. To nie jest łatwe. Ale im szybciej podejmiesz decyzję, że chcesz być liderką/rem, a nie tylko najlepszą specjalistką / najlepszym specjalistą z nowym tytułem, tym szybciej zaczniesz w tej roli naprawdę działać.

WYZWANIE 2: BRAK PLANU, UKIERUNKOWANIE GŁÓWNI NA REAGOWANIE NA SYTUACJĘ

Drugim wyzwaniem, z którym mierzy się wielu młodych managerów i managerek, jest funkcjonowanie w trybie ciągłego reagowania – bez jasno określonego planu działania.

Zarządzanie nie jest łatwe. Ale, jak mówi znane powiedzenie, człowiek ma dwa życia: drugie zaczyna się wtedy, kiedy uświadomi sobie, że ma tylko jedno. Podobnie jest z byciem managerem: staje się łatwiejsze, kiedy uznasz, że jest trudne.

Ten moment uświadomienia otwiera **przestrzeń do nauki planowania**.

Bo dobre zarządzanie to nie tylko szybkie reagowanie na bieżące sytuacje – to także (a może przede wszystkim) planowanie, przewidywanie, organizowanie i monitorowanie działań.



REAGUJESZ CZY ZARZĄDZASZ?

Wielu początkujących liderów nie daje sobie przestrzeni na zaplanowanie pracy własnej i zespołu. Są skupieni na tym, jak zareagować, kiedy coś się wydarzy – zamiast zastanowić się, jak sprawić, by do niektórych sytuacji w ogóle nie doszło.



EFEKT? DZIAŁANIE W CIĄGŁYM NAPIĘCIU

Wrażenie, że wszystko wymyka się spod kontroli. I klasyczne uczucie: ciągle gaszę pożary.

To nie tylko stresujące – to wyczerpujące i mało efektywne. Tymczasem wiele z tych sytuacji można przewidzieć. Można je zaplanować. Można – jak mówimy w kursie – "trochę ugnieść przyszłość", czyli nadać jej kierunek i rytm.



WYZWANIE 2: BRAK PLANU, UKIERUNKOWANIE GŁÓWNIĘ NA REAGOWANIE NA SYTUACJĘ

PLAN JAKO ANTIDOTUM

Jednym z kluczowych elementów programu **First Time Manager** jest nauka tworzenia prostych, ale skutecznych planów działania.

Mamy na ten temat dedykowany moduł – prowadzony m.in. przez Agnieszkę Szymańską – w którym uczymy:

- Jak organizować swój czas i kalendarz,
- Jak wyznaczać priorytety,
- Jak monitorować realizację celów,
- Jak wspierać zespół, nie tylko reagując, ale prowadząc go w określonym kierunku.

Uczestnicy kursu często mówią, że te praktyczne narzędzia to dla nich prawdziwe gamechangery. Nagle okazuje się, że nie trzeba ciągle być zajęтым i wiecznie dostępnym, by dobrze zarządzać. Czasem wystarczy zamknąć na chwilę drzwi, założyć słuchawki, ustalić z zespołem zasady pracy i... po prostu zrobić plan.



WYZWANIE 2: BRAK PLANU, UKIERUNKOWANIE GŁÓWNIEM NA REAGOWANIE NA SYTUACJE

A może to kwestia wyobrażeń?
Warto też zauważyć, że ten tryb
"gaszenia pożarów" bywa efektem
pewnych wyobrażeń o roli managera.
Niektórzy z nas – być może także Ty –
słyszeli od początku:



: „ŚWIETNIE SOBIE RADZISZ
W TRUDNYCH SYTUACJACH”

Takie komunikaty mogą zbudować
w nas przekonanie, że bycie liderką/rem
to ciągłe rozwiązywanie kryzysów.
Że mamy „sprawdzać się” właśnie
wtedy, kiedy wszystko się wali.

To może prowadzić do błędnego koła –
wzmocnienia zachowań, które wcale nie
są najlepsze z punktu widzenia zespołu
ani liderki/ra.

SAMA SAMOŚWIADOMOŚĆ NIE WYSTARCZY

Znowu wracamy do tematu
samoświadomości – bo to od
niej wszystko się zaczyna. Ale
nie można na niej poprzestać.

Możesz wiedzieć, że działasz
w trybie reaktywnym, możesz
rozumieć, że Cię to męczy – ale
dopóki nie wdrożysz konkretnych
narzędzi, sytuacja się nie zmieni.
Dlatego w programie **First Time
Manager** łączymy refleksję
i samoświadomość z praktyką.
Nie wystarczy tylko zrozumieć swoje
wzorce – trzeba nauczyć się nowych
sposobów działania.



WYZWANIE 3: BRAK STRATEGII, UKIERUNKOWANIE SIĘ NA STYL

Kiedy wchodzisz w rolę liderki/ra, bardzo szybko orientujesz się, że każdy manager/ka ma jakiś **styl**. Jedni są bardziej dyrektywni, inni demokratyczni. Niektórzy budują bliskie relacje, inni stawiają na wyniki i konkret. Styl to coś, co często mamy w sobie intuicyjnie – bazuje na naszej osobowości, wartościach, wcześniejszych doświadczeniach.

I bardzo długo uważano, że styl jest kluczowy – liczy się, żeby „jakiś” mieć. Że lepiej być wyrazistym niż nijakim. Być może Ty także miałaś/miałeś takich szefów – z silnym charakterem, określonym sposobem działania. Niezależnie, czy Ci to odpowiadało, czy nie – wiedziałaś/łeś, czego się spodziewać. I to było ich siłą.

Zresztą badania Instytutu Gallupa potwierdzają: managerowie, którzy są przewidywalni i spójni, są oceniani znacznie lepiej niż ci, którzy kierują się humorem dnia czy emocjami. Ci drudzy – to najgorszy scenariusz z punktu widzenia zespołu.

STYL TO PUNKT WYJŚCIA – NIE WYSTARCZY

Ale dziś wiemy, że styl to nie wszystko. Bo skuteczne zarządzanie wymaga czegoś więcej niż tylko działania zgodnie z własnym „trybem”.

Potrzebujesz strategii zarządzania – świadomego podejścia, które bierze pod uwagę:

- kontekst, w jakim działa zespół,
- ludzi, z którymi pracujesz,
- cele organizacji,
- fazę rozwoju zespołu czy firmy,
- wyzwania, które przed Wami stoją.

Strategia zarządzania to elastyczność i intencjonalność. To wybór najlepszego podejścia do konkretnej sytuacji – nawet jeśli nie jest to to, co przychodzi Ci naturalnie.



WYZWANIE 3: BRAK STRATEGII, UKIERUNKOWANIE SIĘ NA STYL

Styl to Ty. Strategia to Twoja decyzja.
Jak to rozróżnić?

01

STYL

To naturalna tendencja,
sposób bycia, coś, co
„wychodzi samo”.

Dla przykładu: styl Ani to styl demokratyczny. Uwielbia angażować ludzi w decyzje, słuchać różnych perspektyw, dawać przestrzeń. To działa świetnie... o ile sytuacja tego wymaga. Ale są momenty, kiedy potrzebny jest szybki, zdecydowany ruch, a nie kolejna burza mózgów. I wtedy ten naturalny styl może wręcz szkodzić.

Dlatego uczymy, że dobry manager nie tylko zna swój styl, ale przede wszystkim wie, kiedy i jak go stosować – a kiedy świadomie zastosować inne podejście.

02

STRATEGIA

To wybór.
To decyzja, jak chcesz działać
w danym kontekście.

STRATEGIA TO TWOJA ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Tworzenie strategii zarządzania to jeden z filarów programu **First Time Manager**. Pracujemy nad tym, jak:

- rozpoznać własny styl i jego ograniczenia,
- budować elastyczność w działaniu,
- dostosowywać podejście do różnych sytuacji i osób,
- działać nie tylko intuicyjnie, ale świadomie i intencjonalnie.

Bo w końcu – strategia to nie coś, co “się ma”. To coś, co się tworzy.

WYZWANIE 4: PRÓBY UTRZYMANIA STATUS QUO

Awans to nie tylko zmiana stanowiska – to zmiana tożsamości. A jednym z najtrudniejszych aspektów tej zmiany jest uświadomienie sobie, że od teraz to Ty jesteś osobą wywierającą wpływ. Masz władzę – formalną i nieformalną – i właśnie dlatego masz też odpowiedzialność.

RELACJE PO AWANSIE

To wyzwanie dotyczy w szczególny sposób osób, które awansowały wewnątrz. Wczoraj – kolega lub koleżanka z zespołu. Dziś – przełożony lub przełożona. To zmienia dynamikę relacji. Nawet jeśli próbujesz zachować „jak dawniej”, rzeczywistość się zmienia. Inaczej jesteś odbierany, inaczej słyszany, inaczej czytany. Ten sam żart może już nie śmieszyć. Ta sama uwaga – może zostać odebrana jako rozkaz.

SAMĘ NARZĘDZIA NIE WYSTARCZĄ – POTRZEBNA REFLEKSJA

To moment, w którym nie wystarczą narzędzia. Potrzebna jest głęboka samoświadomość i gotowość do redefinicji siebie w nowej roli. Trzeba nazwać to, co się zmieniło – i przyjąć odpowiedzialność za to, jaki wpływ wywierasz na innych.

WYZWANIE 4: PRÓBY UTRZYMANIA STATUS QUO

WPŁYW TO NIE DOMINACJA – TO JASNOŚĆ

Wielu managerów chce być „blisko ludzi”, unikać hierarchii, nie nadużywać swojej władzy. To zrozumiałe. Ale czasem – paradoksalnie – to unikanie roli lidera odbierane jest przez zespół jako brak kierunku, niepewność, a nawet dystans. Bo ludzie potrzebują nie tylko empatii, ale też klarowności. Chcą wiedzieć, dokąd zmierzamy, kto podejmuje decyzje, co się będzie działo.

PRZYJMIJ SWOJĄ ROLĘ Z ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

Dlatego właśnie kluczowe jest, by świadomie przyjąć swoją nową pozycję – nie z wyższością, ale z odpowiedzialnością. To nie oznacza manipulacji ani „zarządzania przez władzę”. To oznacza umiejętność komunikowania swojej roli i swoich intencji w sposób, który buduje zaufanie i bezpieczeństwo.



WYZWANIE 5: ZBYTNIA DEMOKRACJA, ODBIERANA JAKO BRAK DECYZYJNOŚCI

Wielu młodych liderk/rów chce być otwartych, partnerskich, bliskich zespołowi. To bardzo dobre założenie. Problem pojawia się wtedy, gdy demokratyzacja decyzji idzie za daleko – aż do momentu, w którym nikt już nie wie, kto właściwie decyduje. Bo demokracja w zarządzaniu to nie brak decyzji. To umiejętność słuchania, konsultowania, zbierania punktów widzenia – ale na końcu to Ty, jako lider, podejmujesz decyzję i bierzesz za nią odpowiedzialność.

KIEDY KONSULTACJA STAJE SIĘ UCIECZKĄ OD DECYZJI

Ania podzieliła się historią managera, który po powrocie ze Stanów objął zespół w jednej z polskich firm. Zgodnie z wartościami, które wyniósł z amerykańskich organizacji, chciał prowadzić otwartą, dialogiczną komunikację. Pytał, konsultował, zachęcał zespół do współtworzenia rozwiązań. Efekt? Cisza. Ludzie nie rozumieli, o co chodzi. W końcu ktoś z zespołu powiedział mu wprost: „To Ty jesteś szefem. Ty masz powiedzieć, co mamy robić.” Dla niego to był szok – ale też ważna lekcja. Bo brak decyzji często odbierany jest przez zespół jako brak kompetencji albo ucieczka od odpowiedzialności.



DEMOKRACJA Z DECYZJĄ NA KOŃCU

To nie oznacza, że nie warto pytać ludzi o zdanie. Wręcz przeciwnie – zadawaj pytania, słuchaj uważnie, zbieraj perspektywy. Ale pamiętaj: decyzja należy do Ciebie. Co więcej, nie każda uwaga, którą usłyszysz, musi zostać uwzględniona. Twoim zadaniem jako liderki/ra nie jest spełnianie oczekiwań wszystkich, tylko zintegrowanie różnych głosów i podjęcie najlepszego możliwego wyboru. To moment przejścia od relacji koleżeńskiej do relacji opartej na odpowiedzialności i zaufaniu – nie przez to, że spełniasz każdą prośbę, ale że potrafisz stanąć po stronie decyzji, nawet jeśli jest trudna.

WYZWANIE 6: NIEROZLICZANIE - SZEROKO POJĘTE ZAŁOŻENIA (O SOBIE, O INNYCH, O SYTUACJI)

Ostatnie z wyzwań to temat, który wielu managerów – zwłaszcza początkujących – nieświadomie omija: **rozliczanie**. Dlaczego? Bo samo słowo „rozliczanie” budzi opór. Kojarzy się z karą, kontrolą, szukaniem winnych. W naszej kulturze ma ciężki, historycznie obciążony ładunek.

Ale rozliczanie w dobrym znaczeniu to nic innego jak domykanie procesu odpowiedzialności – i **budowanie sensu pracy**.

EKSPERYMENT Z KLOCKAMI LEGO

W jednym z badań uczestnicy mieli za zadanie zbudować coś z klocków LEGO. Podzielono ich na trzy grupy:

- Pierwszej grupie, po zbudowaniu konstrukcji, badacze mówili: „To świetne! Trafia na wystawę.”
- Drugiej – po prostu dziękowano.
- Trzeciej – na oczach uczestników konstrukcję rozkładano i wrzucano z powrotem do pojemnika.

Efekt? Grupa, której wysiłek został rozpoznany i doceniony, była najbardziej zmotywowana do dalszego działania. Grupa, której pracę zignorowano – szybko traciła chęć do udziału.

To pokazuje coś ważnego: brak rozliczania jest jak rozłożenie konstrukcji z LEGO bez słowa. Zespół czuje, że jego wysiłek nie ma znaczenia. A to najprostsza droga do spadku motywacji.

WYZWANIE 6: NIEROZLICZANIE - SZEROKO POJĘTE ZAŁOŻENIA (O SOBIE, O INNYCH, O SYTUACJI)

ROZLICZANIE TO WYRAZ SZACUNKU, NIE KONTROLI

W kulturze pracy rozliczanie zadań bywa odbierane negatywnie – jako forma kontroli, presji czy egzekucji. Tymczasem jego prawdziwe znaczenie jest zupełnie inne. To nie kara. To przejaw uważności i szacunku wobec pracy drugiego człowieka.

Rozliczanie to:

- zainteresowanie efektem wykonanej pracy,
- udzielenie informacji zwrotnej – zarówno wspierającej, jak i korygującej,
- docenienie wysiłku albo wskazanie obszarów do rozwoju.

To nie musi być kontrola w sensie formalnym. Czasem wystarczy rozmowa, spotkanie 1:1, wspólne podsumowanie, krótkie „widzę, że zrobiłaś, dziękuję” – albo „sprawdźmy razem, co można było zrobić inaczej”. Co istotne – właśnie przez taką uważność budujesz relację z zespołem. Nie tylko przez integrację, wspólne kawy czy wysyłane w komunikatorach memy (choć one też mają znaczenie), ale przede wszystkim przez traktowanie pracy zespołu poważnie.



ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZACZYNA SIĘ OD CIEBIE

Jako manager/ka nie tylko możesz rozliczać – powiniennaś/neś to robić. Unikanie tego obowiązku często prowadzi do niezamierzonego komunikatu: „Twoja praca mnie nie obchodzi”. I choć intencje mogą być zupełnie inne, efekt pozostaje ten sam – demotywacja i poczucie braku znaczenia.

Dlatego jednym z kluczowych zadań liderki/ra jest nie tylko branie odpowiedzialności za własne decyzje, ale też tworzenie przestrzeni, w której inni mogą odpowiadać za swoje działania – z jasno postawionymi oczekiwaniami i równie jasnym odniesieniem się do efektów.

WYZWANIE 6: NIEROZLICZANIE - SZEROKO POJĘTE ZAŁOŻENIA (O SOBIE, O INNYCH, O SYTUACJI)

Między mikrozarządzaniem a pozostawieniem samopas.

W polskim zarządzaniu często widać dwie skrajne postawy:

01

RZUCENIE NA GŁĘBOKĄ WODĘ

Przekazanie zadania bez wsparcia i bez powrotu do tematu: „Zrób i radź sobie sam”.

Obie te postawy są skrajne i nieskuteczne. To, co działa, to podejście zrównoważone: powierzam zadanie, daję przestrzeń – ale też wracam, by zobaczyć efekt. Sprawdzam, rozmawiam, wyciągam wnioski razem z zespołem.

FUNDAMENT EFEKTYWNOŚCI I RELACJI

Rozliczanie nie powinno być aktem sprawdzania, kto „da radę”, a kto nie. To nie próba charakteru, tylko element wspierającego przywództwa. Chodzi o to, by stworzyć warunki, w których ludzie mogą się sprawdzić – i mają szansę osiągnąć sukces.

02

MIKROZARZĄDZANIE

Nadmierne kontrolowanie każdego kroku, odbieranie sprawczości i odpowiedzialności.

A gdy coś się nie uda – to nie pora na ocenę osoby, tylko czas na pytania:

- Czy jasno zakomunikowałem cel?
- Czy zapewniłem potrzebne informacje, wsparcie i ramy działania?
- Czy byłem obecny, kiedy zespół mnie potrzebował?

To właśnie refleksja i planowanie są kluczem – i często tym, co umyka w codziennym pędzie. A bez nich trudno o skuteczność. I jeszcze trudniej o zaufanie. Rozliczanie to nie kontrola. To sposób na budowanie relacji i odpowiedzialności – z uważnością i intencją. Jeśli jako lider/ka potrafisz robić to dobrze, tworzysz przestrzeń, w której ludzie nie tylko wykonują zadania – ale realnie się angażują.

MODEL 4MAT

Jak obiecałyśmy, na koniec zostawiamy jedno konkretne narzędzie z naszego programu **First Time Manager** – narzędzie, które warto wdrożyć od jutra rano. Jest nim **model 4MAT**.

To narzędzie działa na dwóch poziomach:

- Strategicznym – wspiera w budowaniu spójnego przekazu i wizji lidera,
- Operacyjnym – pomaga skutecznie komunikować się z zespołem.

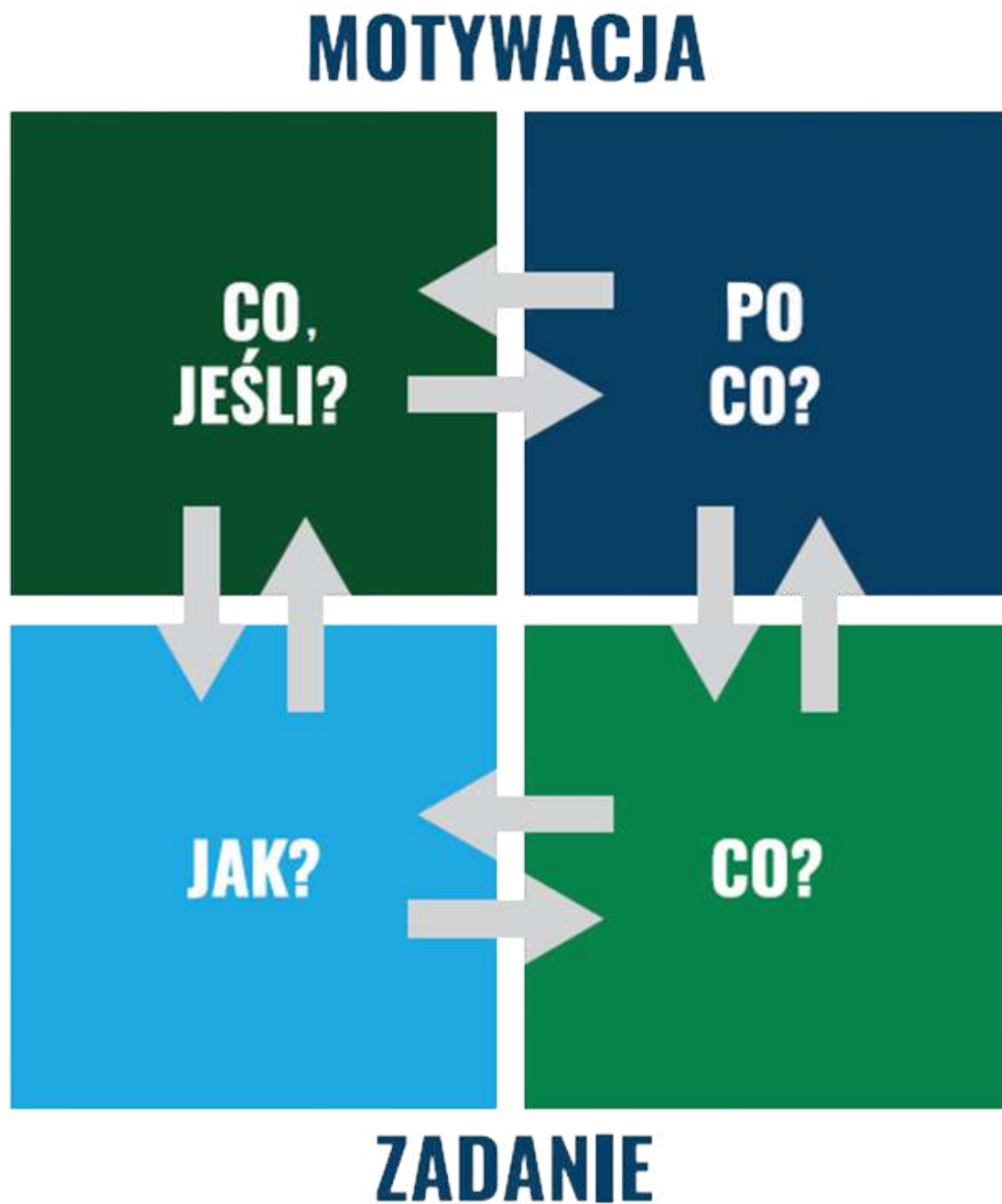
CZYM JEST MODEL 4MAT?

Model **4MAT** wywodzi się z pogłębionych badań nad różnicami w sposobach przyswajania i przetwarzania informacji. Nie chodzi już tylko o to, czy jesteś wzrokowcem, słuchowcem czy kinestetykiem – ale co Cię uruchamia w komunikacji. Co musi się pojawić w komunikacji, żebyś chciała/chciał się zaangażować?

Model **4MAT** porządkuje wypowiedź według czterech kluczowych pytań:

- **DLACZEGO?** – po co to robimy? jaki jest sens?
- **CO?** – co konkretnie się wydarzy? jaki jest temat?
- **JAK?** – jak to zrobimy? krok po kroku.
- **CO JEŚLI...?** – co może pójść nie tak? Jakie są efekty, alternatywy, konsekwencje?

MODEL 4MAT



MODEL 4MAT

JAK TO DZIAŁA W PRAKTYCE?

Założmy, że zaczynamy webinar.

Można powiedzieć tak:

*„Dziś spotykamy się, żeby porozmawiać o sześciu wyzwaniach młodej managerki/ młodego managera – i pokazać Wam, jak wygląda nasz program **First Time Manager**. Przedstawimy Wam kilka przykładów, narzędzi, damy przestrzeń na refleksję. Całość potrwa około godziny. Po co?”*

Bo te wyzwania są uniwersalne – wiele osób je doświadcza, i chcemy Wam pomóc je nazwać i uporządkować.

Co z tego dla Was? Być może coś odkryjecie, może sobie coś przypomnicie, a może po prostu ułożycie coś, co już dawno Wam chodziło po głowie.”

Tym jednym komunikatem odpowiadamy na wszystkie cztery pytania modelu **4MAT**. Dzięki temu każdy – niezależnie od swojego stylu odbioru – znajdzie coś, co go uruchomi.

4MAT JAKO CODZIENNE NARZĘDZIE MANAGERA

To narzędzie można stosować wszędzie:

- W komunikacji do zespołu,
- W mailu projektowym,
- W przedstawieniu planu działania,
- Podczas onboardingu nowych pracowników.

Jest niezwykle uniwersalne – i skuteczne. Bo porządkuje Twoją myśl jako liderki/ra, a jednocześnie uwzględnia różnorodność zespołu.

KOMUNIKACJA TO TWOJE PODSTAWOWE NARZĘDZIE

W programie **First Time Manager** mówimy często, że najważniejszym narzędziem liderki/ra nie jest Excel, Asana ani procedura – tylko komunikacja.

To ona tworzy relacje, buduje poczucie sensu i kierunku, daje zespołowi poczucie bezpieczeństwa. I właśnie dlatego model **4MAT** uważamy za jedno z najbardziej transformujących, a przy tym prostych narzędzi, jakie można wdrożyć niemal natychmiast.

PODSUMOWANIE

Każde z sześciu wyzwań, o których wspomnieliśmy, może łatwo przerodzić się w **błąd** – ale każde z nich da się przepracować. Czasem wystarczy dobre narzędzie, innym razem potrzebna jest głęboka refleksja i nowa perspektywa. Niezależnie od punktu startowego, wszystko zaczyna się od jednej decyzji: że chcesz być **świadomą liderką/świadomym liderem**.

Jeśli to właśnie Ty – zapraszamy do programu **First Time Manager**.

Na zakończenie kursu **First Time Manager** stworzysz własny **manifest lidera** – osobistą deklarację tego, kim jesteś jako manager lub managerka. To nie jest tylko podsumowanie. To przemyślana strategia działania, zakorzeniona w Twoich wartościach, doświadczeniu i aspiracjach. Krótkie, świadome „tak, tak właśnie chcę prowadzić mój zespół”.

Ten manifest może towarzyszyć Ci przez kolejne miesiące, a nawet lata. Możesz do niego wracać przy dużych zmianach, po awansie, czy po prostu co jakiś czas – by upewnić się, że dalej idziesz swoją drogą.

**ŚWIADOME PRZYWÓDZTWO NIE DZIEJE SIĘ PRZYPADKIEM.
BUDUJE SIĘ JE KROK PO KROKU – DECYZJĄ, ROZMOWĄ,
SPOSOBEM DZIAŁANIA.**

OFERTA FIRST TIME MANAGER

MODUŁY KURSU First Time Manager

- MODUŁ I: ROLA MANAGERA W ORGANIZACJI
- MODUŁ II: MONITOROWANIE PRACY ZESPOŁU
- MODUŁ III: ZARZĄDZANIE ZADANIAMI W ZESPOLE
- MODUŁ IV: DELEGOWANIE ZADAŃ I ODPOWIEDZIALNOŚCI
- MODUŁ V: FEEDBACK I TRUDNE ROZMOWY
- MODUŁ VI: AI-EMPOWERED MANAGER
- MODUŁ VII: KOMUNIKACJA WYWIERAJĄCA WPŁYW



FIRST TIME MANAGER

SPRAWDŹ OFERTĘ DLA CIEBIE

WSZYSCY UCZESTNICY PROGRAMÓW REALIZOWANYCH
W RAMACH GAME CHANGERS ACADEMY TWORZĄ SPOŁECZNOŚĆ WZAJEMNIE
INSPIRUJĄCYCH SIĘ LIDERÓW. OTRZYMUJĄ ZAPROSZENIA NA DODATKOWE WEBINARY,
WYDARZENIA I SPOTKANIA Z PRAKTYKAMI BIZNESU.

PROWADZĄCE PROGRAM FIRST TIME MANAGER



ANNA ZIELIŃSKA - WOLFIGIEL

Współtwórczyni, ekspertka, trenerka

Prowadzi szkolenia/warsztaty dla firm w zakresie rekrutacji, budowania zespołów, rozwoju kariery, motywacji, komunikacji, rozwoju strategii i operacji HR, przywództwa (rola lidera, wyznaczanie celów, zarządzanie zespołem, motywowanie, przygotowywanie prezentacji i autoprezentacji) i sprzedaży (badanie potrzeb klienta, negocjacje win-win, domykanie działań sprzedażowych, sprzedaż w obszarze B2B).

AGNIESZKA SZYMAŃSKA

Ekspertka, trenerka, współprowadząca

Specjalizuje się w szkoleniach i warsztatach z zakresu efektywnej komunikacji, budowania trwałych relacji z Klientem, zarządzania zespołem, motywacji, zarządzania emocjami w sytuacji zmian oraz radzenia sobie ze stresem.



CO WYRÓŻNIA PROGRAM FIRST TIME MANAGER

01

Praktyczne narzędzia niezbędne do zarządzania zespołem (również pracującym w trybie zdalnym i hybrydowym).

02

Nauka przez działanie z wykorzystaniem **gier i symulacji**.

03

Wymiana wiedzy i doświadczeń między managerkami/ami – **action learning** z uczestniczkami i uczestnikami.

04

Kompaktowe zajęcia z **maksymalnym wykorzystaniem czasu** – training on the job wsparty pre- i post-workami.

05

Forma online to okazja do poznania w praktyce (doświadczenia) zasad i narzędzi współpracy zdalnej, niezbędnych do skutecznego zarządzania w zespołami rozproszonymi.

CELE I EFEKTY PROGRAMU FIRST TIME MANAGER

CELE



Zbudowanie świadomości dotyczącej kompetencji i efektywnych działań w roli managera (delegowanie, monitorowanie, trudne rozmowy, udzielenie informacji zwrotnej, komunikacja wywierająca wpływ);



Zapoznanie się z narzędziami, które pozwolą rozwijać i wdrażać kompetencje i działania;



Odniesienie refleksji i narzędzi do faktycznych sytuacji (praca na przykładach z własnego doświadczenia), np. poziomy rozwoju pracowników, manifest managerski.

EFEKTY



Uzupełnienie i / lub uporządkowanie wiedzy z zakresu zarządzania



Uzupełnienie umiejętności poprzez nadbudowę i odświeżenie narzędzi przydatnych w zarządzaniu, z odniesieniem ich do codziennych zadań;



Internalizacja roli managera, co przekłada się na większą decyzyjność, branie odpowiedzialności i sprawczość w tej roli.



Zbudowanie świadomości grupy managerskiej (zespół managerski jako zespół wspierający się)

OPINIE ABSOLWENTÓW PROGRAMU FIRST TIME MANAGER



ANNA TARCHOLIK

Szef Działu ds. Sprzedaży Produktów Finansowych i Ubezpieczeń, Sobiestaw Zasada Automotive

Udział w Programie na pewno uświadomił mi, gdzie jestem jako kierownik i w którą stronę mam podążać.

Pokazał pełny wachlarz ról kierowniczych, o których nawet nie wiedziałam - zdecydowanie weszłam w świadomą niekompetencję.

Poza tym dał całą „pakę” różnorodnych narzędzi, wśród których znajdę te mi najbliższe. Mogę też nimi żonglować zależnie od sytuacji, temperamentów lub potrzeb zaangażowanych w nią ludzi.

Dodatkowo otrzymałam podpowiedzi rozwiązań na moje konkretne wyzwania.

No i przede wszystkim **podniósł moją pewność siebie, bo czuję, że jestem przygotowana nawet na trudne, czy zaskakujące sytuacje.**

Dzięki FTM zdiagnozowałam swoje kompetencje (...) Pomógł mi również określić poziom moich pracowników, więc z większą świadomością mogę ich wspierać, a tym samym zwiększyć **efektywność pracy zespołu**. Chętnie korzystam także z narzędzi, które ułatwiają mi precyzyjne określenie celów, uzyskanie informacji, przeprowadzanie trudnych rozmów, czy feedbacków.

Ciekawe było zestawienie osób z różnych firm i dziedzin, możliwość podzielenia się różnymi doświadczeniami.

Świetne gry, nie tylko aktywizowały, ale również pomagały zwiększyć świadomość.

OFERTA GAME CHANGERS ACADEMY

NASZĄ MISJĄ JEST WSPIERANIE LIDERÓW NA KAŻDYM KROKU
W DRODZE DO ŚWIADOMEGO PRZYWÓDZTWA

01

ROCZNA AKADEMIA LIDERÓW MASTER OF BUSINESS CHANGE

Dla doświadczonych liderów.
Alternatywa lub komplementarne
rozwiązanie dla tradycyjnych
studiów podyplomowych,
programów MBA, akademii
przywództwa czy kursów.



DOWIEDZ SIĘ WIĘCEJ!

02

7-TYGODNIOWY KURS FIRST TIME MANAGER

Dla managerów z różnym stażem
w zarządzaniu zespołem.
Ma na celu wyposażać kierowników
i menedżerów w praktyczne
narzędzia zarządzania w zmiennym
i dynamicznym środowisku.



DOWIEDZ SIĘ WIĘCEJ!

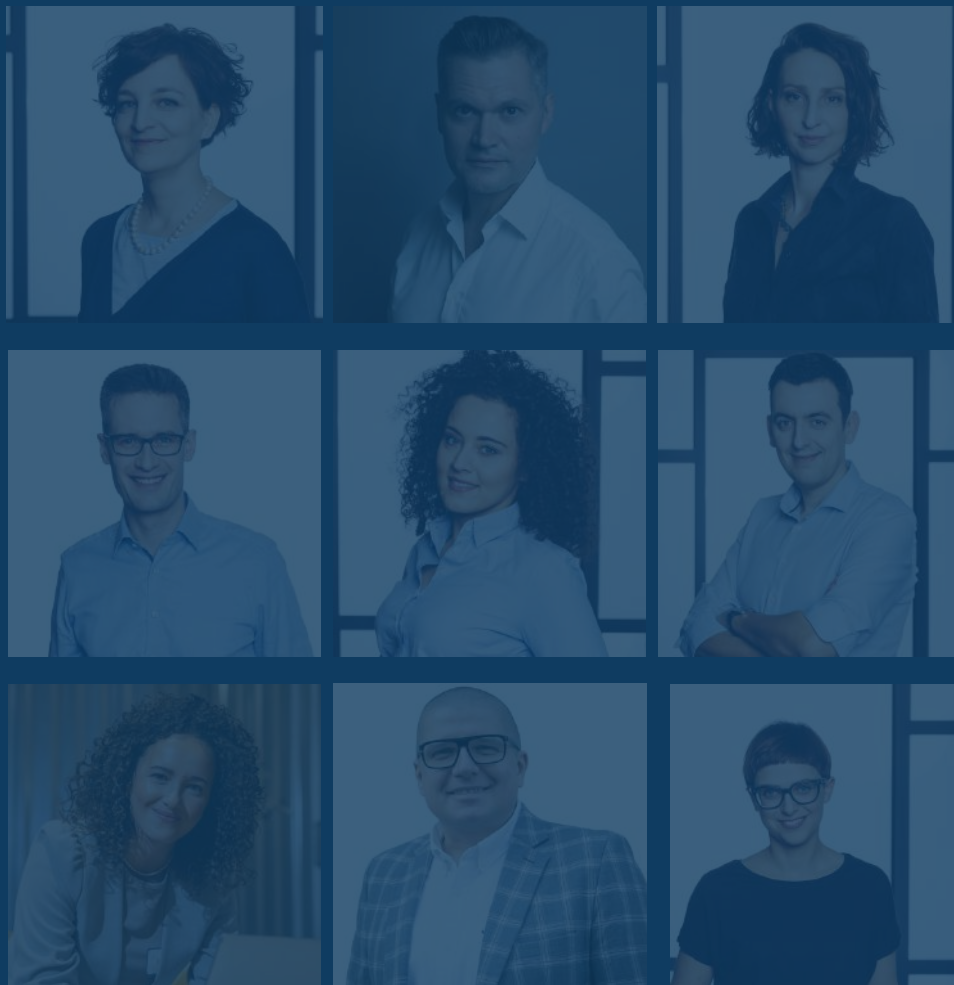
03

JEDNODNIOWE SPOTKANIA POWER SHOT

To szybki, efektywny, kompaktowy,
energetyzujący koktajl dla Top
Kadry, który wybije ze zmudnego
rytmu pracy, analizy danych,
zarządzania zespołem i siedzeniem
przed ekranami.



DOWIEDZ SIĘ WIĘCEJ!



+48 882 172 340



KONTAKT@GAMECHANGERSACADEMY.EU

www.GameChangersAcademy.eu