księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

PROFESJONALNY SZEF – FACHOWIEC, MENTOR, TRENER, NEGOCJATOR I PRZYWÓDCA W JEDNEJ OSOBIE

Autor: Barbara i Andrzej Kuczerowie
ISBN: 978-83-246-2415-7
Format: A5, stron: 216

Szef na miarę naszych czasów

- Zarządzanie konfliktem
- Prowadzenie negocjacji
- Wywieranie wpływu
- Mentoring

A jak Ty wyobrażasz sobie skutecznego SZEFA?
A/ Taki szef to ponury ekonom z nieodłącznym batogiem w dłoni.
B/ Taki szef to bezwzględny robot, zmuszający do pracy po godzinach.
C/ Taki szef to fachowiec, mentor, trener, negocjator, przywódca.

Jeśli wybrałeś odpowiedź A – z żalem informujemy, że te czasy już nie wrócą. Jeśli wybrałeś odpowiedź B – te czasy właśnie odchodzą w siną dal. Przyszłość biznesu stoi otworem przed ludźmi, którzy posiadają przede wszystkim doskonałe umiejętności interpersonalne. Skoro czytasz ten tekst, z pewnością również aspirujesz do tego elitarnego grona. Jesteśmy tu po to, aby zebrać wszystkie Twoje najlepsze cechy, talenty oraz kwalifikacje i oszlifować je niczym cenny diament. Niech wizja szefa doskonałego stanie się ciałem!

Ta książka to praktyczny zeszyt ćwiczeń, dopełniony niezbędną dawką teorii i przykładów wziętych prosto z życia. Pozwoli Ci doskonalić Twoje umiejętności i wypracowywać nowe wzory zachowań.

Poznaj zatem:

- dobroczynne skutki wpływu i perswazji,
- sprawdzone sposoby wpływania na otoczenie,
- narzędzia radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi,
- zasady prowadzenia prezentacji publicznych,
- arkana motywacyjnych odpraw i narad.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. (32) 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

Spis treści

Wstęp **11**

We wstępie między innymi:

- Witamy w siedlisku
- O naszej wspólnej pracy
- Budowanie relacji interpersonalnych i zarządzanie tymi relacjami

1 Umiejętności trenerskie **15**

W rozdziale między innymi:

- Artykuł konkursowy
- Zaproszenie na studium trenerskie
- „Plastry" umiejętności głównych i instrumentalnych

2 Kropla wiedzy fachowej **25**

W rozdziale między innymi:

- Zestawienie umiejętności w zakresie gotowania
- Co to są umiejętności interpersonalne?
- Po co one komu?
- Nawyki
- Przedszkolak za sterem

3 Sprzedawanie **37**

W rozdziale między innymi:

- Czy szef musi umieć sprzedawać?
- Co sprzedajesz, szefie?
- Wreszcie trafna definicja sprzedawania
- Model pelargonii
- Zamknij się!

4 Kupowanie **51**

W rozdziale między innymi:

- Co to jest kupowanie?
- Suk: to jest to!
- Koło kupowania
- Co musisz zrobić, aby sprzedać zegary?
- Co musisz zrobić, aby kupić zegary?

5 Wpływ **63**

W rozdziale między innymi:

- Stuprocentowy wpływ na syna
- Emocje czy zachowania?
- Stany wewnętrzne i przekonania
- Każdy czuje innych po swojemu
- Wpływ zerowy

6 Sklep menedżerski **77**

W rozdziale między innymi:

- Rynkowa teoria kierowania ludźmi
- Popyt, podaż
- Lejki potrzeb
- Potrzeba miłości w fabryce
- Waluta w relacjach interpersonalnych

7 Przywództwo szefa 87

W rozdziale między innymi:

- Najkrótszy kurs przywództwa w Europie
- Teoria Babci
- Kto to jest dziadek?
- Charyzma: czy można ją mieć?
- Przywódczy styl prowadzenia szkoleń

8 Ociupinka fizyki jądrowej 103

W rozdziale między innymi:

- Lot przez 1000 lat świetlnych
- Co się dzieje, szefie, w czasie lotu?
- Nawigacja powrotna
- Reguła silnika spalinowego
- Droga życia: od A do B

9 Show szefa, czyli prowadzenie motywacyjnych odpraw i narad 117

W rozdziale między innymi:

- Dobre pytania
- Najtrudniejsza (?) umiejętność
- Cele narad
- Zły szef – dobry szef
- Narzędzia dobrego szefa
- Czynności szczegółowe

10 Umiejętność prowadzenia prezentacji publicznych 149

W rozdziale między innymi:

- Znów najtrudniejsza (?) umiejętność
- Procedura sekunda po sekundzie
- Wygłoś toast
- Autoprezentacja

11 Pochwała konfliktu **159**

W rozdziale między innymi:

- Co to jest konflikt?
- Konflikt a negocjacje
- Albo pokochasz konflikt, albo już poległeś
- Narzędzia radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi
- Obrona przed manipulacją
- Zabójcze techniki

Zakończenie **187**

W zakończeniu między innymi:

- Zadanie finałowe
- „Nie tak łatwo zabić szefa"

Dodatki **191**

A Tabela umiejętności instrumentalnych w zakresie komunikowania interpersonalnego 193

B Program szkoleniowy — uzyskanie certyfikatu trenerskiego 203

C Literatura 207

9 Show szefa, czyli prowadzenie motywacyjnych odpraw i narad

W rozdziale między innymi:

- Dobre pytania
- Najtrudniejsza (?) umiejętność
- Cele narad
- Zły szef – dobry szef
- Narzędzia dobrego szefa
- Czynności szczegółowe

Zbudowanie złych relacji z innymi ludźmi jest upiornie łatwe. Odwrotnie zaś — odwrotnie. Relacje — to materia nad wyraz delikatna. Krucha. Łatwa do zniszczenia. Gdybyśmy mieli spotkać się na chwilę — w jednym z naszych pomieszczeń w siedlisku — aby przeprowadzić szkolenie o tym, jak skutecznie niszczyć stosunki międzyludzkie, to potrzebowalibyśmy na to piętnaście minut. Z profesjonalną wprawą i ogromnym doświadczeniem poobrażalibyśmy wszystkich wokół, i można byłoby rozjechać się do domów. Proces odwrotny natomiast wymaga wprawy, wiedzy, chęci i — *umiejętności*.

Nie ulega kwestii, że jednym z ważniejszych obszarów działania szefa są narady, odprawy, rozliczenia i prezentacje — które on sam musi prowadzić. Te imprezy spędzają nam, pryncypałom, sen z oczu, uprzykrzają życie, powodują zgagę, frustracje i bezsenność. Szczególnie wiele emocji dostarczają nam spotkania, które — jak przewidujemy — nie obędą się bez awantury. Nie wiedząc, jak się potoczą, a zatem i jak się skończą, odczuwamy niesmak, obrzydzenie i wściekłość.

Praktyka bywa taka, że wielu uważa się za doświadczonych szefów, którzy narady prowadzą dynamicznie, przemówienia wygłaszają krótkie i zdecydowane, wnioski wyciągają jedynie trafne, a zadania dzielą sprawiedliwie. No i — takie „coś" realizują z marszu. Wieloletnie doświadczenie, a więc i nieustanny trening, *pozwala* (?) na takie działania. Trening bowiem czyni mistrza, ha! Zaiste to wspaniały obraz wysokiego poczucia własnej wartości. Inaczej mówiąc, dobrze jest o sobie myśleć pozytywnie.

Zatem jeśli tak jest, to odprawom nie poświęcamy zbyt wiele uwagi. Do tego — co jest powszechnym alibi — nie mamy czasu na drobiazgi. *Czasu nie mamy!* Notatki, które przygotowujemy, zawierają suche fakty. O komentarze martwić się nie musimy — dodamy je w swoim czasie, posłużywszy się wrodzoną błyskotliwością, inteligencją i przebogatym zasobem słów.

Mamy też inne wyjaśnienie: tak się jakoś dzisiaj porobiło, że procesy zarządzania uległy skróceniu, tempo jest ogromne, komunikacja musi być zwięzła i dosadna. Poza tym i tak jest nieźle, że *w ogóle* spotykamy się ze swoimi ludźmi, którzy — niech to zostanie w naszym gronie — mogliby to wszystko dostać w poczcie mailowej; i niekiedy z tej formy korzystamy, z ulgą odhaczając cotygodniowy apel grozy.

Przyznam się, że ten opis dotyczy mojej *byłej* osoby. Państwa, oczywiście, nie dotyka on w najmniejszym nawet stopniu! Gdzieżbym śmiał tak oto splugawić nieskazitelny obraz idealnego przewodniczącego!

W pewnej chwili swojego życia, którego znaczną część spędziłem w roli szefa, doszedłem do wniosku, że odprawy, nasiadówki czy spotkania rozliczeniowe powinienem kiedyś obejrzeć i przeżyć z punktu widzenia (miejsca siedzenia?) podwładnych. Oto zacząłem zadawać sobie dobre — jak uznałem — pytania:

— Czy moi ludzie maszerują na cotygodniową naradę z przyjemnością i radością?

— W jakim stopniu *kupują* to, co mam im do przekazania?

— Czy do każdego zebrania przygotowuję się rzetelnie i — co ważne — na piśmie?

— Czy po odprawie jej uczestnicy myślą: „Szkoda, że następne spotkanie dopiero za tydzień…”?

— Jak o nasiadówce rozmawiają ze sobą podczas przerwy lub następnego dnia?

— Jakimi słowami opisują to, co się wydarzyło?

— Jak mówią o mnie? (Przy tym pytaniu zaczęły mnie swędzieć wnętrza dłoni i palić końcówki uszu).

— Jak opowiedzą o naradzie swoim małżonkom, kiedy w domu padnie pytanie o przebieg tygodniowego rozliczenia?

— Czy potrafię radzić sobie z pretensjami, zarzutami i obiekcjami w taki sposób, aby nie atakować podwładnych i nie zrzucać na nich winy? I…

— …czy tak układam agendę spotkania, aby było ono *autentycznym* motywowaniem mojej załogi do wzmożonego wysiłku w nadchodzącym tygodniu?

— Co muszę robić i jak to robić, aby osiągać cele o charakterze długofalowym?

Kolejny stres wypełzł spod kamienia, kiedy postanowiłem przemyśleć *cele* takich spotkań.

Mała dygresja. Pewnego dnia, podczas warsztatów szkoleniowych poświęconych motywowaniu pracowników, a w trakcie burzliwej dyskusji nad przebiegiem dyscyplinującego spotkania one-to-one szefa z pracownikiem, zadałem menedżerowi pytanie:

— Po jaką cholerę zaprosiłeś tego człowieka do swojego gabinetu?

On zaś odparł bez wahania:

— Wezwałem go, aby go wreszcie porządnie opieprzyć! (*Cytuję wersję light*).

Bingo! On go wezwał, aby zmieszać z błotem, dać mu do wiwatu, *wbić w glebę*, *spacyfikować*, *rozetrzeć na pył*…

— I to był twój cel? — spytałem.

— Jak najbardziej. W takim celu właśnie postanowiłem się z nim spotkać.

Awantura szkoleniowa zaczęła się sekundę potem. Podstawowy zaś wniosek, jaki wysnuliśmy, brzmiał następująco: *Celem takiego spotkania jest spowodowanie zmiany u pracownika — od złego do dobrego wykonywania obowiązków*. Celem spotkania ojca z synem po fatalnej wywiadówce powinno być znalezienie rozwiązania tej trudnej sytuacji. Zatem: może „opieprzanie" wcale nie było konieczne? Czy nie ma już innych skutecznych sposobów inicjowania

zmian? Zgadzam się: bywa, że trzeba wstrząsnąć butelką, aby uzyskać jednolity roztwór. Cele jednak leżą nieco dalej. Aby je osiągać, należy używać różnorodnych narzędzi i sposobów. Komunikowanie się z ludźmi to jest gra intelektualna, a nie rzeźnia! Nawigator przeprowadza okręt od punktu A do punktu B, i podkreślam — ma to robić *bezpiecznie*! Przywódca wskazuje ludziom (jednemu człowiekowi też!) drogę od A do B i — pomaga im przejść ten odcinek bez strat własnych.

Jakie swoje, czyli menedżerskie, cele narady wydusiłem z umysłu? Zapisałem to na karteczce, która jakimś cudem zachowała się w pękatej teczce z notatkami:

- Spowodować, aby sprzedaż została utrzymana na dotychczasowym poziomie.
- Zwiększyć miesięczną sprzedaż o 1,5%, czyli 18% rocznie (*w pewnym momencie mojej pracy na stanowisku kierownika agencji sprzedaży miałem pod sobą około dwustu trzydziestu osób, podzielonych na zespoły i rozrzuconych na dość znacznym obszarze terytorialnym*).
- Dać im siłę do pracy.
- Sprawić, by agenci mieli poczucie stabilizacji.
- Sprowokować chęć do walki o wyższe prowizje (zwiększenie indywidualnej sprzedaży i wartości jednostkowej, a zatem skuteczniejszego doboru klientów).
- Doskonalić umiejętności sprzedażowe, czyli jednocześnie zwiększać poczucie wartości i chęć do pracy (*opracowałem ośmiotygodniowy cykl wdrażania nowego agenta do pracy; program ten obowiązywał potem w całej firmie*).
- Dać pracownikom poczucie bezpieczeństwa socjalnego.

Zapisałem więc, co robić. Jak to natomiast robić *skutecznie*, musiałem się dopiero nauczyć.

Myślę, że możesz tu dopisać kilka własnych dobrych pytań i celów. Jeśli oczywiście uznasz to za stosowne.

Przyjrzyjmy się teraz trzem przykładom związanym z prowadzeniem spotkań.

PRZYKŁAD I

Szef tu rządzi. Jest władcą. Można by użyć takiej oto formuły: „My, Pan Tego Zespołu, informujemy was, robaczki, o zadaniach na przyszły tydzień".

Podwładni przyszli, bo muszą przyjść, choćby byli umierający. Siedzą pokornie, łapki trzymają na notesach. Nie oddychają. Wstrzymują ruchy i wyłączają połączenia nerwowe w każdej z półkul mózgowych. Wchodzą w stan hibernacji, pozwalający zachować życie i zdrowie. Działanie inne niż służalcza pokora grozi śmiercią lub kalectwem.

Wieje grozą.

Szef nie patrzy na podwładnych. Spogląda w jasną przyszłość ponad ich głowami. Trudno się dziwić: jest znacznie wyżej. Zresztą… jak bez obrzydzenia patrzeć na ten motłoch?

Panuje cisza, chyba że szef przemawia. A przemawia! I — o dziwo — tę ciszę też słychać!

Kiedy przemawia, używa następujących zwrotów:

— Lenistwo was opanowało; żałosne próżniactwo wyłazi ze wszystkich kątów; cechuje was absolutny brak ambicji; pracujecie na oślep; w zeszłym tygodniu mówiłem wam, jak to się robi, ale psu na budę takie gadanie; chyba uważacie, że dostaliście tę robotę dożywotnio; mamy wystarczającą liczbę druczków na obiegówki…

I popularne stwierdzenie: — Jeżeli komuś ta praca się nie podoba, to nie ma sprawy. Droga wolna! Na wasze miejsca czekają

zgraje innych, uczciwych i chętnych pracować za czterech. Jak wyjrzycie przez okno, to zobaczycie za bramą tłumy kandydatów na wasze miejsca!

Brak reakcji ze strony załogi. O czym myślą? Boks? Techniki zwalczania insektów? Plaża nad Adriatykiem?

Oczywiście brak pytań. Każde pytanie bowiem traktowane jest jak atak na Jego Wyniosłość.

Gdy istnieje ryzyko konfliktu, szef uprzedza: „Żadnych awantur nie będę tolerował, jasne?!".

Szef proponuje podpisywanie *lojalek* ("Jeśli komuś zależy na zarabianiu…") o treści: „Do przyszłego tygodnia zobowiązuję się zwiększyć sprzedaż o siedem produktów".

Przyszłość tego zespołu widzę czarno. Miałem kiedyś takiego szefa. Jak go dzisiaj wspominam? No…

PRZYKŁAD II

Menedżer prosi i błaga. Płaszczy się i skamle. Uśmiecha się przymilnie.

Czuje się malutki, tyci.

Uważa, że nawet muchy nie należy krzywdzić, a co dopiero człowieka, który jest pod jego opiekuńczymi skrzydłami. Gotów jest pomagać. Karmić łyżeczką albo własną piersią.

Wciąż wyciera dłonie o poły marynarki. Nie patrzy na ludzi; spogląda na podłogę, stolik i kartki: w dół. Jeśli zerknie komuś w oczy, ma wzrok zaszczutego zwierzaka. Jest uległy, a zatem wzbudza niechęć i litość. Różne uczucia można budzić w ludziach, ale kiedy będzie to litość — jest po nim.

Ludzie go bezpośrednio nie atakują, być może mają pewność, że ten szef i tak nic nie może. Jest przecież na krok przed rzuceniem się pod tramwaj.

Czasem, za plecami, kpią sobie z niego. Zdarza się zresztą, że robią to podczas odprawy; uciechę mają wówczas wszyscy. Z gromadki wtedy rozlega się głos: „Dajcie mu spokój, bo nie skończymy przed północą".

Pytania ze strony uczestniczących w naradzie pracowników bywają zbyt bezpośrednie, aroganckie i — bywa — niegrzeczne.

Kiedy szef czuje, że awantura wisi w powietrzu, macha rękami i prosi: „Dajcie spokój, po co nam zgrzyty?".

Uczestnicy od czasu do czasu wychodzą na chwilę …aby więcej nie wrócić. Zawsze się wytłumaczą, że musieli załatwić coś pilnego. Szef zrozumie, zapłacze i przytuli. Och…

Menedżer, w chwili refleksji, myśli o sobie: „Jestem dla nich dobry, jak ojciec. I jak ojcu oni czasem odpłacają się wrednie". Zupełnie nie zna zasad prowadzenia sklepu menedżerskiego. Nie wie, czego ludzie oczekują.

Motywacja — zero.

Szef słaby, bierny, traktowany pobłażliwie; niskie poczucie wartości. Asertywność — zero.

Przyszłość tego zespołu również widzę czarno. Takiego szefa też kiedyś miałem. Co o nim myślę po latach? Szkoda gadać, chyba żeby podzielić się paroma uciesznymi anegdotkami.

Teraz, zanim spojrzymy na trzeci przykład, zacytuję — za Stephenem P. Robbinsem (*Zasady zachowania w organizacji*) — pięć patologicznych kultur organizacji. Przy każdej z definicji napisz, proszę, kilka przykładów z własnych obserwacji lub… z osobistych dokonań. Zrób to szczerze i na piśmie, najlepiej na osobnej karteczce lub w notesie z nadrukiem: *Tajne specjalnego znaczenia*.

Kultura paranoidalna — tak zwana spiskowa teoria dziejów.

Kultura wymuszona — osoba zarządzająca musi mieć pełną kontrolę.

Kultura dramatyczna — spontaniczność, intuicja, osoba zarządzająca chce być podziwiana.

Kultura depresywna — osoba zarządzająca jest przekonana, że nie może zmienić ustalonego biegu spraw.

Kultura schizoidalna — dystans, samotność, obawa przed angażowaniem się w cokolwiek; obojętność; brak kontaktu; brak emocji.

Ślad po takiej wiwisekcji nie powinien wpaść w niczyje ręce. Każ też wyłączyć wszystkie mikrofony, aby nagrania podczas głośnej lektury notatek nie znalazły się w środkach masowego przekazu. Przed nagraniami przestrzega człowiek, którego darzę szacunkiem i sympatią: **Marcin Daniec**.

PRZYKŁAD III

Prowadzący jest przywódcą. W pełni korzysta z przywódczego modelu prowadzenia szkoleń, narad i odpraw. Wsłuchuje się we własną intuicję.

Ludzie dostają to, na co czekają (wróć do rynkowego modelu…).

Menedżer swoim zachowaniem daje podwładnym poczucie bezpieczeństwa, nawet w sytuacjach krytycznych czy konfliktowych.

Z tym związane jest wybaczanie błędów i niedociągnięć, co w najmniejszym stopniu nie wyklucza konsekwencji.

Szef uznaje tylko jedno miejsce koncentracji wzroku: to oczy poszczególnych osób.

Nie ma publicznego wymuszania samokrytyki, jest natomiast myślenie o przyszłości — o korektach, a nie grzechach.

Szef korzysta z pełnego *spektrum* umiejętności zawartych na stronach naszej książki. Patrz między innymi BABCIA.

Prowadzący używa na przykład takich słów i zwrotów, jak: szacunek, dobra postawa, cieszę się, jestem dumny, wysoka klasa,

zapał… Zna prawa i techniki perswazji. Wie, co robić i jak to robić, aby ludzie go słuchali. Jest profesjonalnym sprzedawcą idei.

Szef zna swoich ludzi, typy i cechy ich osobowości. Wie, jak je czytać, interpretować i z nich korzystać w procesie budowania pozytywnych relacji i zarządzania tymi relacjami.

Celem szefa jest budowanie i podtrzymywanie wysokiego poczucia wartości i godności jego współpracowników. Zapewnia tym sobie lojalność i uznanie uczestników narady.

Oczywiście informacje zwrotne konstruuje według modelu, który wyklucza negatywne, bezpośrednie oceny, a podkreśla fakty, emocje i oczekiwania.

Wspomnijmy, że przywództwo ujawniane jest na pięciu poziomach. Odpowiadają one na pytanie, dlaczego ludzie idą za przywódcą. Na poziomie czwartym odpowiedź jest następująca: „podążają za nim w związku z tym, co zrobił on dla nich osobiście". Jeszcze raz: *pracownik będzie szedł za Tobą nie dlatego, że musi, lecz dlatego, że Ty zrobiłeś coś dobrego i cennego dla tego pracownika*. BABCIA, lejki, sklep menedżerski?

Ten zespół ma przed sobą przyszłość. Jeden z moich przełożonych taki model reprezentował. Było to dawno, dawno temu, za górami, za lasami…

Zastanówmy się, jakich narzędzi używa szef w przykładzie trzecim.

NARZĘDZIA SZEFA III

- **Umiejętność przekazywania złej i niekorzystnej dla rozmówcy informacji** w taki sposób, aby była ona skuteczna, ale nie poniżająca. Czyli: **fakty — emocje — oczekiwania**.
- **Pełny komunikat, lub inaczej komunikat czterowarstwowy:** widzę — myślę — czuję — potrzebuję. Analogia do czterosuwowego silnika spalinowego. Ssanie — spręża-

nie — praca — wydech. *Przykład: Od godziny i sześciu minut biegasz od ściany południowej do ściany północnej — Myślę, że masz jakiś wielki kłopot — Czuję się tym mocno zmartwiony i sfrustrowany — Chciałbym, żebyś się wreszcie zatrzymał, usiadł i powiedział mi spokojnie, co się stało.*

- **Brak publicznej krytyki.** Zamiast tego — mówienie o swoich uczuciach, emocjach i stanach wewnętrznych. Czyli: umiejętność wygłaszania informacji zwrotnej w warunkach prostych i konfliktowych. *Przykład: Wielce szanowny panie dyrektorze, czuję się bardzo zakłopotana faktem, że nazwał mnie pan idiotką, pomiotem i pyłem marnym.*
- **Umiejętność parafrazowania.** Szczególnie w sytuacji konfliktu! Parafrazą, tym doskonałym narzędziem, zajmiemy się w rozdziale poświęconym konfliktowi.
- **Umiejętność aktywnego słuchania**, czyli — jak określił to aktor, **Krzysztof Majchrzak** — „uważność organiczna".
- **Cechuje go *CIEKAWOŚĆ*** wszystkiego, co go otacza, a przede wszystkim ludzkich problemów zawartych w ich wypowiedziach i zachowaniach. Ciekawość, dodam, ma moim zdaniem wariant zero-jedynkowy, podobnie jak zaufanie. Albo jest — albo go nie ma. Siedemdziesięcioprocentowe zaufanie wydaje mi się brednią. Poza tym miernikiem ciekawości będzie opinia rozmówcy: „On naprawdę jest zainteresowany moimi problemami".
- **Umiejętność zadawania pytań.** Proste? Aha…
- **Umiejętność milczenia.**
- **Praktyczna umiejętność wykorzystania analizy transakcyjnej.** Tej fascynującej metodzie poświęcimy czas w trakcie szkolenia trenerskiego.

- **Umiejętność chwalenia** w taki sposób, aby osoba chwalona była z tego dumna i zadowolona. Pochwała musi być motywująca!
- **Umiejętność krytykowania** bez niszczenia, poniżania i demotywowania.
- **Praktyczne stosowanie zasady: „mój rozmówca może mi mówić, co mu się żywnie podoba".** Druga część tej wypowiedzi brzmi: **„…ale czy ja potrafię poradzić sobie z tymi wypowiedziami, niekoniecznie niszcząc adwersarza?"**. Moje spostrzeżenie jest takie, że jesteśmy mało odporni na leciuchną nawet krytykę, obrażamy się przy byle okazji, spiskowa teoria podsuwa nam myśl, że podwładni chcą nam zaszkodzić. Zbyt często korzystamy z ataku, zbyt mało zaś ze wschodnich technik walki, w których elastyczność i ugięcie się są o wiele ważniejsze niż wykonanie obłędnego, podświadomego polecenia: „Zabij go!".
- **Stosowanie w praktyce 12 zasad wydobywania z ludzi tego, co najlepsze** (Alan Loy McGinnis).
- **Szukanie zalet,** a nie wad **swoich ludzi**. Odnoszę nieodparte wrażenie, poparte dziesiątkami opinii i poczynionymi obserwacjami, że w większości mamy znakomite umiejętności w łapaniu innych na błędach, klęskach, niedociągnięciach. Oni, ci inni, w naturalny sposób odbiegają od pojęć i modeli, jakie mamy w swoich głowach, a zatem… są inni. Ci zaś, którzy odróżniają się ode mnie (lub od stada), są dziobani, a nawet zadziobywani. A może należałoby się nauczyć szukania zalet albo też łapania na czymś dobrym? To hasło adresuję na przykład do niektórych nauczycieli. Hasło brzmi: **„Złap-za-plus i pochwal"**.

ZAŁOŻENIA dotyczące przygotowania i prowadzenia spotkań zawsze powinny mieć charakter motywacyjny.

Co naszym zdaniem należy uczynić **przed spotkaniem**? Oto przykładowy, rozwojowy spis pozwalający Ci na kreatywne moderowanie tego obszaru:

- Scenariusz narady zawsze powinien być przygotowany.
- Scenariusz spotkania powinien być przygotowany na piśmie. Rozumiemy, że zdarzają się działania z marszu, jednak nie może to stać się regułą. Wyobraźmy sobie syna, któremu nie idzie czytanie lektur szkolnych. Chłopaki zresztą tak mają, z wyjątkami, oczywiście. Ojciec pyta: „Czy przeczytałeś już *Pana Tadeusza*?". Syn odpowiada: „Jeszcze nie skończyłem". „Ach, taaak?" — tatuś włącza program pod nazwą *Alibi dla mnie*. — „To nie ma dyskoteki, nie ma komputera, nie ma kolegów. Przeczytasz, cofnę". Syn i tak znajdzie sposób, aby odzyskać wolność (*reaktancja*), często kosztem tatusia. No i został on skutecznie „zmotywowany"… z minusem. Na wspomnienie Mickiewicza w szczegółach i w całości będzie doznawał przyspieszonego ruchu robaczkowego jelit i totalnego obrzydzenia. Czyż nie można było poprosić, aby syn opowiedział tatkowi, co go zaciekawiło w dotychczasowej lekturze? Zawsze coś się znajdzie; i wtedy pochwalić. Trzeba się jednak do tego przygotować i nie pozwalać, aby grały nam surmy bojowe, a instynkt podsuwał idiotyczne działania i odzywki.
- Postaraj się, aby opis całotygodniowej pracy zespołu (a może poszczególnych ludzi) był jak najmniej subiektywny, chyba że są to trafne pochwały. Warto skorzystać ze

znakomitej metody sześciu sposobów myślenia, czyli sześciu kapeluszy, wypracowanej i upowszechnionej przez **profesora Edwarda de Bono**. Ośmielę się podkreślić, że każdy szanujący się szef zna i umie zastosować w praktyce metody Edwarda de Bono: sześciu kapeluszy oraz sześciu par butów, czyli sześciu sposobów działania.

- Podczas robienia notatek, dotyczących na przykład działania ludzi, sugeruję podzielenie kartki na dwie kolumny: **FAKTY** i **OPINIE**. Fakty rozdziel od opinii, opinie bowiem — niezręcznie sformułowane (o co nietrudno) — potrafią narobić niezłego zamieszania, no i są subiektywne. Przykład całej wypowiedzi: „Znowu zawaliliście robotę! Produkcja spadła o siedem procent". **FAKT:** „Produkcja w ubiegłym tygodniu spadła o siedem procent do poziomu dwustu dwunastu sztuk wykałaczek". **OPINIA:** „Znowu zawaliliście…". Zostań przy faktach, jeśli łaska. Jesteś do nich nastawiony negatywnie, zatem wstrzymaj się z opinią. Pozwól swoim podwładnym na samodzielne wyciągnięcie wniosków, które przecież narzucają się same. Kiedy będziesz już prowadził swoją naradę, pytaj uczestników o wnioski i propozycje zmian. **Nie krytykuj**; krytyka *zawsze* jest odbierana negatywnie, a — mam nadzieję — nie o to Ci chodzi. Krytyka poza tym zatrzaskuje ludzi, a Ty masz ich właśnie otwierać!

- I teraz jedno z najważniejszych, moim zdaniem, zadań szefa, opracowującego zbliżające się spotkanie. Weź pod lupę każdego ze swoich ludzi, którzy w spotkaniu będą uczestniczyć, i stwórz listę jego pozytywnych działań w ubiegłym tygodniu. Napisz teraz sobie profesjonalną, skuteczną pochwałę dla każdego z nich. Pochwała powinna

być indywidualna: skierowana do danego człowieka i podkreślająca jego osobistą czynność. Bełkot typu „Wacek, było OK!" staje się wyłącznie alibi menedżera, który powtarza w duchu: „Przecież ich chwalę!". Więc może tak: „Tosiek, jestem pełen uznania dla sposobu, w jaki wczoraj awaryjnie uruchomiłeś agregator i przesterowałeś pompę. Dziękuję".

- Warto przed spotkaniem przygotować listę zwycięstw. O nich trzeba mówić. Nawet o najmniejszych.
- Trudniejsza jest kwestia prezentowania niedociągnięć. Czy ludzie czekają na Twoje wyrzekania? Nie. A na powiedzenie im, co zrobili źle? Być może, ale na ogół wiedzą; chyba że oczekują wskazówek. Niedoróbki zresztą powinny być prezentowane globalnie, a nie personalnie. Przywódca mówi: „Trzy problemy wymagają korekty i udoskonalenia: punktualność raportowania wyników, zamykanie rozmów handlowych i wypełnianie aneksu do umowy podstawowej. Jaka jest wasza opinia na ten temat? Kto z was potrzebuje mojego wsparcia?".
- Przygotuj ćwiczenia doskonalące umiejętności (maleńkie szkolenie), filmy, nagrania itp. Uczestnicy będą zadowoleni, że z nasiadówki wynoszą coś pożytecznego, a właśnie w ten sposób traktowane są ćwiczenia związane z doskonaleniem warsztatu pracy.
- Przygotuj zestaw pytań motywacyjnych, które zadasz, na przykład: „Czego oczekujesz po następnym spotkaniu?".
- I wreszcie zadaj sam sobie pytanie, **po co** organizujesz tę naradę? Wiem, że musisz ją zrobić, bo taka jest reguła, a Twoi ludzie muszą w niej uczestniczyć, bo… jak wyżej.

> Co jednak Ty osobiście, jako człowiek i menedżer, chcesz osiągnąć? Zmotywować ludzi do lepszego działania? Zwiększyć chęć do doskonalenia zawodowego? Obudzić zapał? Zniwelować wypalenie zawodowe? Cele określ na piśmie.

A co **w trakcie spotkania**? Wymaga to szerszego opisu, poszczególne elementy narady (spotkania, szkolenia, odprawy) wynikają bowiem z naszych wieloletnich doświadczeń i własnej, skutecznej metodyki. Opowiem o krokach lub odsłonach, jakie stosujemy między innymi podczas realizacji projektów szkoleniowych. Gdyby porównać dwugodzinną odprawę w firmie z dwudniowymi warsztatami szkoleniowymi, to okazałoby się, że znajdzie się wiele elementów wspólnych oraz odróżniających obydwie formy. Z takim jednak założeniem, że warsztaty szkoleniowe zdają się o wiele bardziej rozbudowane i złożone z większej liczby elementów.

Możemy przyjąć — dla jasności obrazu — że odprawa zespołu gromadzi w sali tyle samo osób, ilu uczestników pracuje podczas szkolenia, czyli na przykład szesnaście. Przy takiej liczbie prowadzący jest w stanie poświęcić uwagę każdemu z osobna, co jest niezbędne w tworzeniu dobrej atmosfery i w procesie budowania poczucia ważności uczestników. Kiedy w sali szkoleniowej pojawia się na przykład osób trzydzieści pięć (różne rzeczy się zdarzają!), to informujemy zleceniodawcę szkolenia, że typowe warsztaty są wykluczone, w to miejsce jednak wprowadzamy natychmiast stworzoną przez nas formułę seminarium warsztatowego; ćwiczenia i tak się odbędą, wymagają jednak innej nieco metodyki. A i tak jednym z naszych głównych zamierzeń jest takie prowadzenie szkolenia, aby każdy z uczestników odjechał z poczuciem zadowolenia i spełnienia, i żeby sam osiągnął postawione przed sobą cele. Dodam, że szkolenie musi zawierać narzędzia motywacyjne.

Jakie zatem elementy układanki bierzemy pod uwagę? Wymienię je teraz, a następnie skomentuję. Kolejność w tekście poniżej nie musi być kolejnością procesu, posłuży mi natomiast do bardziej klarownego opisu. Podkreślę czynności i związane z nimi umiejętności prowadzącego. Przypomnę również, że prezentowane metody i spostrzeżenia wynikają z wieloletniej pracy szkoleniowej i menedżerskiej oraz gwarantują wysoką skuteczność w zakresie zarządzania relacjami.

1. Godzina przed…
2. Przywitanie uczestników przed szkoleniem.
3. Przywitanie w chwili rozpoczęcia.
4. Zdejmowanie barier.
5. Przedstawianie się.
6. Materiały szkoleniowe, reklamowe czy informacyjne.
7. Cele indywidualne.
8. Podział na zespoły robocze.
9. Podsumowanie spotkania.
10. Inne ważne elementy.

Ad 1. Godzina przed…

Staramy się, aby w sali pojawić się godzinę przed szkoleniem czy spotkaniem; chyba że pomieszczenie przygotowujemy poprzedniego dnia wieczorem i w przeddzień dojeżdżamy do hotelu lub ośrodka. Oczywiście z życzliwością przyjmujemy zapewnienie obsługi, że wszystko jest gotowe i ustawione zgodnie z zamówieniem; *prawie zawsze* tak jest.

Rezerwujemy sobie pół godziny na ustawianie i montowanie. Zakładamy, że pierwszy uczestnik może pojawić się na długo przed czasem.

Jakie elementy muszą być gotowe przed wkroczeniem pierwszej osoby?

- Tablica z papierem do zrywania. Powinna być widoczna dla wszystkich. Wiele radości dostarczają nam takie tablice. Niekiedy są za niskie, a podnieść ich się nie da; piszemy więc w pozycji podglądacza przez dziurkę od klucza, choć trener prowadzący nie prezentuje się wówczas mocarnie. W takiej jednak sytuacji uczestnicy mają nie lada uciechę; dwa lub trzy razy pisałem na kolanach. Poza tym tablice mają mocno do przodu wysunięte dwie przednie nogi — jeśli trener nie zachowa czujności podczas dynamicznego przemieszczania się, pofrunie. Raz mi się to przydarzyło, dlatego mam do dzisiaj taki, a nie inny wyraz twarzy. Trzeba pamiętać o różnokolorowych flamastrach i gumie do przyklejania arkuszy papieru do ścian i mebli.
- Ekran, na który od czasu do czasu rzucimy sobie jakiś obrazek z rzutnika multimedialnego. Przerobiliśmy już wiele różnych ekranów: od profesjonalnych, przez płachty żaglowe i prześcieradła, po ścianę, z której mieliśmy czas zdjąć obrazy ilustrujące historię firmy i portretujące biznesowo uśmiechnięte oblicza czterech prezesów: jednego żyjącego i trzech… nie. Rzucanie obrazków na tablice poległych może zostać odebrane niezgodnie z naszymi intencjami.
- Stoły — koniecznie ustawione w podkowę — oraz odliczone krzesła po jej zewnętrznej stronie. Nie przyjmujemy do wiadomości, że w zarezerwowanej sali stoi pojedynczy, ale za to potężny stół do konferencji, przykręcony śrubami

do podłogi na wieczność. Podkowa pozwala na podejście trenera do każdego uczestnika, co w zakresie zarządzania relacjami jest niezwykle ważne — tak ze strony prowadzącego, jak i uczestników. To prawda, że niekiedy nie ma szans na zmianę, ale zdarza się to dość rzadko.

- Stolik pod rzutnik i laptop.
- Sprzęt grający — instalujemy odtwarzacz płyt CD i zanim przystąpimy do dalszych czynności, włączamy dobrą, głośną, rytmiczną muzykę. Zaobserwowaliśmy wielokrotnie takie oto zjawisko: przygotowujemy szkolenie otwarte, uczestnicy nie znają się wzajemnie. Jest cisza, brak muzyki: przybywa pierwszy uczestnik, siada, a po sekundzie wyjmuje telefon komórkowy i ucieka na korytarz. Natomiast gdy włączony jest dobry utwór, uczestnik zostaje na miejscu. Jakie utwory? Przede wszystkim podczas jednego szkolenia gramy jedną płytę. Na przykład standardy jazzowe, hity instrumentalne, ogólnie znane piosenki polskie, francuskie, włoskie, angielskie… Z muzyki metalowej nie korzystamy przez wzgląd na niewielkie możliwości kontrolowania emocji, własnych przede wszystkim.
- Materiały szkoleniowe — tych ani żadnych innych nie rozkładamy na stołach.
- Laptop i rzutnik. Włączamy. Sprawdzamy. Na ekranie pojawia się folia powitalna.
- My — sami też musimy być przygotowani i *lekko wyluzowani*. Nie możemy już szarpać się ze stołami, krzesłami, tablicami i czym tam jeszcze. Kiedy przybywają uczestnicy na twarzach mamy radość i życzliwość. Jesteśmy tu przecież gospodarzami!

Ad 2. Przywitanie uczestników przed szkoleniem

Właśnie — gospodarzami. Zatem jako gospodarze, którym oddano salę na kilka dni, witamy się z każdą osobą przybywającą na szkolenie. Witamy się przez podanie ręki; uścisk *suchej* dłoni powinien być odpowiednio mocny i serdeczny. Podawania ręki trzeba się nauczyć: osoba, którą witam, poprzez ten gest odczyta, z kim ma do czynienia. To pierwsze wrażenie bywa niezwykle trwałe. Podczas ściskania dłoni patrzymy w oczy i kiwamy głową z aprobatą. Przesyłam sygnał: „Cieszę się, że jesteś. Właśnie na ciebie czekałem. Jesteś ważny. Akceptuję cię w pełni". Jeśli zrobię to dobrze, tak właśnie mój sygnał powinien zostać odczytany. Pamiętaj o motcie naszej książki.

Od uczestników jednej z grup szkoleniowych dowiedzieliśmy się, że dotychczas, na poprzednich szkoleniach, nikt ich tak nie witał. Nasza forma sprawiła im przyjemność, zmniejszyła stres i skróciła dystans. Każdy chce być przecież zauważony i zaakceptowany. Wzrasta prawdopodobieństwo, że człowiek potraktowany godnie i z honorem zaakceptuje nieraz trudny, a nawet kontrowersyjny program szkoleniowy. Nam też ta informacja dała zadowolenie: postąpiliśmy bowiem *inaczej*, niż oczekiwano.

Ad 3. Przywitanie w chwili rozpoczęcia

Czekamy na ostatnich przybywających do piętnastu minut od wyznaczonej godziny. Lubimy zaczynać wówczas, kiedy wszyscy są już na swoich miejscach. Oczywiście nie informujemy spóźnialskich, że się spóźnili, sami o tym wiedzą. Czego spóźnialski oczekuje od prowadzącego? Akceptacji jego osoby i wybaczenia zachowania. Cóż, sklep menedżerski… Chyba że jest to człowiek, który spóźnia się z rozmysłem: zostanie wówczas zauważony i… skomentowany. Uwaga: to jedna z wyrafinowanych sztuczek mających na celu sprawdzenie reakcji trenera i granic jego wytrzymałości.