

Joanna Grela

AWANS

99 dni na
odnalezienie się
w nowej roli

I CO

DALEJ?

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Wojciech Ciuraj

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/awansi>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-0713-3

Copyright © Helion S.A. 2024

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

WSTĘP /9

Dla kogo? /9

Dlaczego „leadership po ludzku”? /12

Model czterech perspektyw lidera™, czyli co? /18

Zanim zaczniemy...

Jak pracować z zawartymi w książce ćwiczeniami? /20

PERSPEKTYWA JA /23

Z perspektywy moich klientów i klientek.

Naoliwić maszynę /27

Dzień 1. Na ile chcę być liderem(-rką)? /30

Dzień 2. Moja historia. Czy to moja decyzja? /30

Dzień 3. Zaczynam z wizją końca /33

Dzień 4. Samorozwój — dlaczego warto? /35

Dzień 5. Mapa siebie w liderskiej roli /38

Dzień 6. Pauza /42

Dzień 7. Ważne wskazówki /42

Dzień 8. Moje wartości /45

Dzień 9. DISC D3 /47

Dzień 10. ILM72 /52

Dzień 11. Mocne strony /57

Dzień 12. Pauza /62

Dzień 13. Sens, talent i optymizm /63

Dzień 14. Światowe forum i 10 kompetencji /65

Dzień 15.	Emocje a wyniki	/66
Dzień 16.	Emocje w zmianie	/68
Dzień 17.	Wiedza o mózgu to podstawa	/73
Dzień 18. i 19.	Pauza	/75
Dzień 20.	Przekonania ograniczające	/76
Dzień 21.	Przekonania wzmacniające	/78
Dzień 22.	Automotywacja i model MDZ	/80
Dzień 23.	Model VALID	/84
Dzień 24.	Kapitał... ludzki	/87
Dzień 25.	Pauza — podsumowanie	/89

PERSPEKTYWA TY /90

Z perspektywy moich klientów i klientek.

Wygryziony awans /95

Dzień 26.	Komunikacja	/98
Dzień 27.	Elastyczny styl	/99
Dzień 28.	Coaching	/102
Dzień 29.	Słuchanie	/108
Dzień 30.	Zadawanie pytań	/111
Dzień 31.	Pauza	/120
Dzień 32.	Odzwierciedlanie	/121
Dzień 33.	REGROW	/123
Dzień 34.	Delegowanie	/124
Dzień 35.	Motywowanie	/129
Dzień 36.	Informacje zwrotne	/136
Dzień 37.	Pauza	/139
Dzień 38.	Opór	/140
Dzień 39.	Asertywne stopniowanie reakcji	/143
Dzień 40.	Rola pracownika	/145
4 Dzień 41.	Wywiad poszukiwania motywacji	/148
Dzień 42.	Pantalón	/150
Dzień 43.	Pauza	/150
Dzień 44.	Mapa — relacja	/151

Dzień 45.	Mapa — siatka celów /153
Dzień 46.	Mapa — koło kompetencji /156
Dzień 47.	Mapa — model EXACT /158
Dzień 48.	Mapa — C5 /160
Dzień 49.	Pauza — podsumowanie /162

PERSPEKTYWA MY /165

Z perspektywy moich klientów i klientek.
Kumplem być /169

Dzień 51.	Różnorodność /175
Dzień 52.	Proces zespołowy /179
Dzień 53.	Zespół rozproszony /183
Dzień 54.	Prowadzenie spotkań z zespołem /186
Dzień 55.	Pauza /191
Dzień 56.	Kontrakt /192
Dzień 57.	Wizja /193
Dzień 58.	Dysfunkcje i konflikty /195
Dzień 59.	Analiza pola sił /197
Dzień 60.	Odzyskać wzrok /200
Dzień 61.	Pauza /201
Dzień 62.	Kreatywne spotkania z zespołem /202
Dzień 63.	<i>Team building</i> /205
Dzień 64.	Kiedy coaching zespołowy? /206
Dzień 65.	<i>Action learning</i> /209
Dzień 66.	Grupa Balinta /212
Dzień 67.	Pauza /214
Dzień 68.	Mapa — cel zespołu /214
Dzień 69.	Mapa — strefy wpływu /216
Dzień 70.	Mapa — zasoby FIES /218
Dzień 71.	Mapa — opcje /220
Dzień 72.	Mapa — kamienie milowe /225
Dzień 73.	Pauza — podsumowanie /225

PERSPEKTYWA ONI /229

Z perspektywy moich klientów i klientek.

Młodość i mądrość /233

- Dzień 74. Klimat organizacyjny /237
- Dzień 75. Kultura dyscypliny /239
- Dzień 76. Szerokie patrzenie /240
- Dzień 77. Fazy zmiany /242
- Dzień 78. Zarządzanie sobą w czasie /245
- Dzień 79. Pauza /249
- Dzień 80. Radzenie sobie z krytyką /249
- Dzień 81. Błędy w ocenianiu /251
- Dzień 82. Reguły wpływu /253
- Dzień 83. Marka osobista /255
- Dzień 84. Troska o człowieczeństwo /258
- Dzień 85. Pauza /259
- Dzień 86. Ekologia celów /260
- Dzień 87. Sens pracy /260
- Dzień 88. Rezyliencja /262
- Dzień 89. Ocena 360 /264
- Dzień 90. 10 błędów /266
- Dzień 91. Pauza /270
- Dzień 92. Mapa — ideał przywódcy /271
- Dzień 93. Mapa — Model KASH /271
- Dzień 94. Mapa — klient w centrum /275
- Dzień 95. Mapa — *exposé* /277
- Dzień 96. Mapa — plan działania /281
- Dzień 97. Pauza — podsumowanie /281
- Dzień 98. Podsumowanie całości /283
- Dzień 99. Koniec i... początek, bo ta droga się nie kończy /285

PODZIĘKOWANIA /287

SPIS RYSUNKÓW /295

PERSPEKTYWA ONI

Szerokie patrzeć. Globalne myślenie. Dalekosiężne cele. Dystans. Wizja. Osiąganie wyników. Odwaga w działaniu.

Sięganie po *perspektywę oni*, czyli po pamiętanie o potrzebach klientów, o ekologii celów, o marce osobistej, o modelu biznesowym, wydaje się często osobom tuż po awansie nadmiernie abstrakcyjne, za trudne, zbyt wymagające. Często skupione są na „załatwianiu” bieżących spraw, reagowaniu na codzienne tematy. Mają oczy skierowane na pojedyncze osoby, czasem omiatają wzrokiem zespół, ale nie podnoszą oczu wyżej, szerzej, dalej.

Mam doświadczenia, że pominięcie w liderskim rozwoju tej perspektywy jest wyjaśnieniem wolnego tempa rozwoju, rotacji w zespole, braku spełnienia w pełnionych obowiązkach. Znalezienie bowiem sensu w pracy jest motorem napędowym do codziennych, nawet nieprzyjemnych czynności. Rozumienie misji firmy jest skorelowane z motywacją. Kiedy wiemy, kto jest odbiorcą na przykład produktu, który nasza organizacja wytwarza — z większym zapałem przykładamy się do jego wytwarzania. Nie chcemy działać w próżni. Rolą liderów(-rek) jest nadawać pracownikom ten sens, pokazywać przyczynę i skutek zespołowych działań, dookreślać ich kierunek — nie tylko na najbliższy dzień czy tydzień (bo to powinien potrafić zrobić każdy pracownik we własnym zakresie), ale właśnie dużo dalej — w perspektywie lat.

Nieraz widziałam, jak zajęcie się klientami, zatroszczenie się przede wszystkim o ich potrzeby owocowało wzrostem wyników, większym bezpieczeństwem w zespole i w efekcie zadowoleniem oraz satysfakcją danego lidera(-rki). Model biznesowy, wypracowany nawet w małej

firmie, może dać rewelacyjne efekty. Jeden z moich klientów, gdy poznał narzędzia opisane w tej części książki, powiedział z entuzjazmem: „Dziękuję, mam teraz co robić i co opracowywać przez najbliższy rok”. Prowadził cztery różne spółki i właśnie o te narzędzia oparł swoje strategiczne działania, spotkania z zespołami. Kreatywnie i z sukcesem sięgał po kolejne cele.

Zebrałam w tej części modele najlepsze na początek, na start. Oczywiście można je rozwijać, pogłębiać przez najbliższe lata. Sprawdź najpierw te. Solidnie je przemyśl. Wypełnij. Przetestuj. Dopiero później sięgaj po kolejne lektury, nowe koncepcje. Im dłużej pracuję, tym częściej spotykam osoby, które tuż po awansie zatracają się w pogoni za nowinkami, najnowszymi modelami zarządzania. Chcą więcej i więcej. Biegają w roztargnieniu między jednym szkoleniem, a drugim i... zapominają o podstawach. Nie odrabiają lekcji ze starej pocziwej misji i wizji firmy, z myślenia okiem klientów, ze strategicznego podejścia. Mam nadzieję, że ta część zachęci Cię do chwili zatrzymania, do refleksji, do dalekosiężnych planów, do... zmiany perspektywy.

*Skuteczne przywództwo nie polega
na wygłaszaniu przemówień ani na byciu lubianym.
Przywództwo jest definiowane przez wyniki, a nie cechy.*

Peter Ferdinand Drucker

Z PERSPEKTYWY MOICH KLIENTÓW I KLIENTEK. MŁODOŚĆ I MĄDROŚĆ

Natalia to ambitna młoda kobieta. Swoją karierę w HR zaczęła niemalże od pierwszego roku studiów, godząc naukę z płatnymi stażami, z działaniem w kole naukowym, udziałem w branżowych konferencjach. Jej zapał do pracy i pasja są zachwycające. Pracodawcy Natalii chętnie inwestowali w jej rozwój, co skutkowało kolejnymi, coraz ambitniejszymi projektami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Szybko awansowała ze stanowiska asystentki aż do samodzielnego i odpowiedzialnego HRBP (*Human Resources Business Partner*) w branży finansowej.

W ostatnim czasie, ku jej wielkiej radości, dostała propozycję pracy na stanowisku zarządzającym całym działem HR w firmie, którą bardzo ceniła za wysokie noty w badaniu satysfakcji z pracy. Z racji trwającego okresu wypowiedzenia, miała zaczynać za trzy miesiące, ale wcześniej zaczęła wdrożenie, raz po raz odwiedzając firmę i poznając swoje przyszłe miejsce pracy.

Okazało się, że w kilkunastoosobowym zespole, którym przyjdzie jej zarządzać, jest dużo młodsza od wszystkich pracowników. Dotychczasowa szefowa, która odchodziła do innej firmy, miała z zespołem bliskie relacje. Większość z nich pracuje w firmie od bardzo dawna, znają się dobrze zarówno na gruncie zawodowym, jak i prywatnym.

Pomysł na zatrudnienie Natalii zrodził się w głowach prezesów firmy z potrzeby większego zaktywizowania zespołu, ożywienia go. Nie widzieli w zespole osób, które mogłyby zmienić dotychczasowy styl pracy tego działu. Obawiali się, że wszyscy tak przesiąknięci są dotychczasowymi nawykami pracy, że tylko osoba z zewnątrz może ich

pobudzić do nowego działania. Natalia zrobiła na rozmowach kwalifikacyjnych świetne wrażenie, miała doskonałe referencje. Poza tym jej wiek wydawał się prezesom atutem, bo w organizacji zatrudniali coraz więcej coraz młodszych pracowników. Pomyślano więc, że energia młodości płynąca od działu HR przełoży się na jeszcze lepsze efekty rekrutacji, na więcej ciekawych pomysłów i w rezultacie — na wyższe wyniki w firmie.

Natalia zgłosiła się na program rozwojowy do mnie, ponieważ podczas dni wdrożeniowych spotkała się z oporem zespołu. Potrzebowała na spokojnie, metodycznie przygotować się do nadchodzącego awansu, już na pełen etat. Zaskoczyły ją komentarze, jakie usłyszała. Wypowiedziane były z uśmiechem na twarzy, ale dewaluowały jej wiek. Jedna z osób, fakt, kilkanaście lat starsza, powiedziała do niej: „dziecinko”, druga zaś, co chwilę zdrabniała jej imię, mówiąc: „Natalko, Natalciu”.

Natalia czuła, że jest traktowana z góry. Zdążyła się zorientować, że na pewno merytorycznie wiele do zespołu wniesie, że ma szerokie spojrzenie na biznes i na HR, unikatową wiedzę i większy zapał do pracy niż cały zespół razem wzięty. Bardzo chciała podjąć się tego wyzwania, ale potrzebowała wsparcia w dotarciu do poszczególnych osób. Nie chciała tracić czasu na niepotrzebne potyczki słowne, udawanie, że zasługuje na to stanowisko, że potrafi zarządzać i inspirować do zmian.

Proces rozwoju Natalii skoncentrował się na *perspektywie oni*, na tym, jak dotrzeć do klientów, zespołu, innych działów, do całej organizacji. Poznane narzędzia zmieniły sposób komunikowania się Natalii, przesunęły koncentrację z indywidualnych interakcji na szerokie patrzenie na biznes, na potrzeby rynku. To dodało Natalii większej pewności siebie i pomogło w budowaniu jej marki osobistej. Szybko zyskała aprobatę zarządu, innych dyrektorów działów. Gdy członkowie zespołu zobaczyli, jak Natalia dba o klientów i kondycję całej firmy, jak nie daje się wciągać w indywidualne rozgrywki — zaczęli darzyć ją większym szacunkiem i zaufaniem.

Bądź jak Natalia. Patrz szeroko na działanie organizacji, w której zaczynasz piastować liderską rolę. Pamiętaj o ekologii celów. Naucz się mówić językiem biznesu. Nabierz dystansu do pojedynczych sytuacji. Sięgaj dalej, wyżej, szerzej. Modele, narzędzia, techniki, które za chwilę poznasz, mają działanie uwalniające. Wspierają myślenie długodystansowe, motywują tym samym do pracy w określonym kierunku, bez rozpraszania się, bez zajmowania się korporacyjnymi grami. Dodają pewności i stabilności.

W TEJ CZĘŚCI:

- Dzień 74.** Klimat organizacyjny
- Dzień 75.** Kultura dyscypliny. Z perspektywy doświadczony liderów i liderek. Bogdan Łukasik
- Dzień 76.** Szerokie patrzenie
- Dzień 77.** Fazy zmiany
- Dzień 78.** Zarządzanie sobą w czasie
- Dzień 79.** Pauza
- Dzień 80.** Radzenie sobie z krytyką.
Z perspektywy moich klientów i klientek
- Dzień 81.** Błędy w ocenianiu
- Dzień 82.** Reguły wpływu
- Dzień 83.** Marka osobista
- Dzień 84.** Troska o człowieczeństwo. Z perspektywy doświadczony liderów i liderek. Dr inż. Agnieszka Walczak-Skałecka
- Dzień 85.** Pauza
- Dzień 86.** Ekologia celów
- Dzień 87.** Sens pracy. Z perspektywy doświadczony liderów i liderek. Dr Aleksandra Granada
- Dzień 88.** Rezyliencja
- Dzień 89.** Ocena 360
- Dzień 90.** 10 błędów
- Dzień 91.** Pauza
- Dzień 92.** Mapa — ideał przywódcy
- Dzień 93.** Mapa — model KASH
- Dzień 94.** Mapa — klient w centrum
- Dzień 95.** Mapa — *exposé*
- Dzień 96.** Mapa — plan działania
- Dzień 97.** Pauza — podsumowanie
- Dzień 98.** Podsumowanie całości
- Dzień 99.** Koniec i... początek, bo ta droga się nie kończy

DZIEŃ 74.

KLIMAT ORGANIZACYJNY

Kiedy myślę o temacie, który powinien rozpocząć *perspektywę oni*, to przychodzą mi do głowy nie modele biznesowe, czy twarda strategia, ale coś, co jest trudne do nazwania i zarazem niezbędne, by osiągać mierzalne, policzalne wyniki, by organizacja rosła i się rozwijała, a na co Ty masz bezpośredni wpływ. To klimat organizacyjny.

Jest on wyznacznikiem doświadczeń emocjonalnych pracowników. Badania pokazują, że pracownicy, którzy deklarują, że w ich pracy jest klimat wspierający, wykazują więcej emocji pozytywnych. Natomiast pracownicy deklarujący, że w pracy panuje klimat autokratyczny, reprezentują więcej emocji negatywnych¹. Klimat organizacyjny jest zatem czymś, o czym warto pamiętać, o co dbać i co świadomie kształtować.

Inne badanie, przeprowadzone na grupie 352 osób pracujących zarówno w firmach prywatnych, w jednostkach budżetowych, jaki i państwowych pokazało również ważne zależności²:

- im bardziej wspierający klimat organizacji, tym większe zadowolenie z pracy osób tam zatrudnionych,
- im rzadziej osoba czuje się ofiarą zachowań nieetycznych, tym jest bardziej zadowolona z pracy,
- pracownikom łatwiej czerpać satysfakcję z pracy w organizacjach, w których liderami i liderkami są profesjonaliści, osoby mające fachową wiedzę i doświadczenie, powierzający pracownikom ambitne i ciekawe zadania, w których wykonaniu kładzie się nacisk na wysokie standardy i jakość.

237

1 Lubrańska A., *Klimat organizacyjny jako wyznacznik emocjonalnych doświadczeń pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2014, nr 1 (96), s. 109–124.

2 Chudzik-Czupała A., *Zadowolenie z pracy jako komponent jakości życia współczesnego człowieka*, „Chowanna. W poszukiwaniu wyznaczników jakości życia”, 2013, nr 1 (40), s. 13–38.

Poza tym, badanie pięciu grup zawodowych: nauczycieli, personelu medycznego, menedżerów, policjantów, dziennikarzy (łącznie 446 osób) wykazało, że wsparcie społeczne koreluje negatywnie z wypaleniem zawodowym³. Ważne jest zatem bycie takim liderem(-rką), który(-ra) okazuje wsparcie i zachęca do tego zespół.

Wykazano także (w badaniu 375 osób), że zadowolenie z pracy koreluje z informacjami zwrotnymi i ze wsparciem społecznym⁴. Wszystko, co zawierały poprzednie *perspektywy*, ma swoje odzwierciedlenie w wynikach badań. „Leadership po ludzku” po prostu się opłaca.

Jaki klimat organizacyjny chcesz promować w Twoim miejscu pracy?

W jakim klimacie organizacyjnym będą najlepiej działać

Twoi pracownicy?

Co będzie sprzyjać osiągnięciu długofalowych efektów?

Na co chcesz szczególnie postawić?

Moja perspektywa — moje wnioski:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3 Derbis R., Baka Ł., *Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związku stresorów w pracy i wypalenia zawodowego*, „Czasopismo Psychologiczne”, 2011, tom 17, nr 2, s. 277 – 287.

4 Hauk M., *Cechy pracy a zadowolenie z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica”, 2018, nr 22, s. 17 – 32.

DZIEŃ 75. KULTURA DYSCYPLINY

Dziś zapraszam Cię do poznania wskazówek od skutecznego lidera. Poznaj kolejny punkt widzenia, który zachęca do patrzenia szeroko, idealnie wpisując się w *perspektywę oni*.

Z perspektywy doświadczonych liderów i liderek
Bogdan Łukasik — Prezes Zarządu Modern—Expo S.A.,
Konsul Honorowy Republiki Czeskiej

Awans i możliwość kierowania zespołem to zwykle wielkie wyróżnienie i wspaniała okazja do rozwoju, naznaczona jednak szeregiem ryzyk, zwłaszcza w jego początkowej fazie. Konieczność zmiany pozycji z członka zespołu na jego lidera(-rkę) to wyzwanie, które w pierwszej kolejności skutkuje zwykle maksymalną koncentracją na osiągnięciu ponadprzeciętnych wyników, jeśli chce się niejako udowodnić słuszność decyzji swoich przełożonych. Częstym rezultatem jest pominięcie w tej sytuacji najważniejszej wartości każdej firmy — właściwych ludzi i podtrzymywania relacji z nimi.

Sam awans i mianowanie na stanowisko nie są wystarczającymi czynnikami powodującymi, że współpracownicy z dnia na dzień zaczną postrzegać Cię jako lidera(-rkę), podążać za Tobą, a co najważniejsze — rozwijać się dzięki Tobie. Jest to długotrwały proces, w którym kluczowym jest wypracowanie optymalnej równowagi pomiędzy motywowaniem i tworzeniem warunków do osiągania zadowalających wyników, a także indywidualne podejście do pracowników i budowanie z nimi relacji opartych na partnerstwie i współpracy.

Świadomość znaczenia i wartości kultury organizacyjnej opartej na swobodzie i odpowiedzialności w ramach powierzonej kompetencji kreuje tak zwaną kulturę dyscypliny. Jej połączenie z etyką przedsiębiorczości pozwala stworzyć niesamowite warunki do rozwoju, umożliwiając przy tym adaptację do stale zmieniających się warunków i okoliczności zewnętrznych. Dzisiejszy lider musi bowiem w swą codzienność wpisać ciągłą zmianę i konieczność podejmowania szybkich decyzji, często w warunkach dużej niepewności. Kluczowa umiejętność to dostosowywanie się do zmieniających się okoliczności i świadomość, że komplikacje stanowią integralną część ambitnej drogi.

Obawa przed własną porażką i popełnieniem błędu, a co za tym idzie — brak decyzyjności, to kontinuum, na którego przeciwnym biegunie znajdują się liderzy(-rki) przeświadczeni o swej nieomyślności, z brakiem pokory, empatii, ze swoim nieposkromionym i wybujałym ego.

Obierając jakąkolwiek ścieżkę rozwoju, należy zdać sobie sprawę, że nieomylni liderzy(-rki), którzy(-re) znają odpowiedzi na wszystkie pytania, nie istnieją. To popełniane błędy często stają się najlepszymi lekcjami, które pozwalają wychodzić na wyższe poziomy.

*Na ile kreujesz kulturę organizacyjną opartą na swobodzie
i odpowiedzialności?*

Co dla Ciebie oznacza etyka przedsiębiorczości?

Na jakich błędach umiesz się uczyć?

*Czy potrafisz odnaleźć się w warunkach niepewności,
w ciągłej zmianie?*

Moja perspektywa — moje wnioski:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DZIEŃ 76.

SZEROKIE PATRZENIE

Lubię wracać do korzeni, lubię proste i przekładalne na praktykę koncepcje. Czasem szukamy nowości, niepotrzebnie komplikujemy. Zapraszam Cię dziś na chwilę do przeszłości, do 1986 roku, w którym to John Adair wyróżnił trzy główne liderskie odpowiedzialności:

- wykonanie zadania,
- rozwój jednostki,
- budowanie zespołu.

5 Więcej w: Adair J., *Anatomia biznesu. Budowanie zespołu*, Warszawa 2001.

Wpisują się one doskonale w terażniejszość, są nadal aktualne i pozwalają zrobić pierwszy krok w stronę szerszego patrzenia, a nie koncentracji tylko na bieżących zadaniach. Mogą być wstępem do planowania, do strategii. Patrząc na te trzy obszary, dokonaj samodzielnej lub wspólnej z zespołem, pogłębionej analizy. Możesz zrobić z tego ćwiczenie — najpierw zaprosić zespół do pracy w parach, następnie do wspólnej dyskusji.

WYKONANIE ZADANIA

Co dla mnie oznacza wykonanie zadania?

Co oznacza dla zespołu?

Po czym poznajemy, że odnieśliśmy sukces?

Jakie zasoby pozwolą nam zrealizować postawione cele?

ROZWÓJ JEDNOSTKI

Czym dla zespołu jest rozwój poszczególnych osób?

Co będzie stymulować rozwój i przyczyniać się do wykonywania zadań?

Po czym ten rozwój można poznać?

BUDOWANIE I UTRZYMANIE ZESPOŁU

Co to oznacza, że zespół jest zbudowany?

Czego potrzeba, by zespół się utrzymał i działał na dobrym poziomie?

Jakie sposoby działania poszczególnych członków zespołu przyczyniają się do sukcesu?

Czasem mniej znaczy więcej. Czasem nie trzeba godzinnych dywagacji, żeby nazwać to, co najważniejsze, żeby uchwycić sedno. Wiele razy widziałam, jak to proste zadanie stawało się mostem do bardzo konkretnych wniosków, usprawnień, postanowień, do myślenia o przyszłości, do podniesienia wzroku znad biurka codzienności.

Moja perspektywa — moje wnioski:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DZIEŃ 77.

FAZY ZMIANY

Przyszło nam żyć w bardzo zmiennym świecie, który pędzi, jest dynamiczny i nieprzewidywalny. W *perspektywie* oni warto zatrzymać się i pochylić właśnie nad zmiennością, nad rozumieniem faz zmiany. Wiedza ta może dać Ci spokój i pewność siebie. Może pomagać Ci w rozumieniu Twojej roli w szerszym kontekście — jako kogoś, kto wspiera zespół, pracowników i całą organizację w odnajdywaniu się w zmianach. To ważna umiejętność.

Po pierwsze musisz wiedzieć, że każdy inaczej zareaguje na zmianę. Każdy jest na jej innym etapie. I to jest OK. W Dniu 16. poznawałeś(-łaś) emocje, które towarzyszą zmianie. Za chwilę poznasz jedną z koncepcji faz zmiany, którą możesz wykorzystać w codziennej pracy. Zaczynj jednak poznawanie tematu zmiany od czegoś nadrzędnego — od akceptacji, że zmiany były, są i będą, oraz od zrozumienia, że podejście do zmian jest zindywidualizowane.

Poznaj sześć etapów z **transteoretycznego modelu zmiany**⁶. Zastanów się przy tym, na którym etapie zmiany teraz jesteś, na którym jest Twój zespół, a nawet cała organizacja.

6 Prochaska J.O., Norcross J.C., Diclemente, *Zmiana na dobre: rewolucyjny program zmiany w sześciu stadiach, który pomoże ci przezwyciężyć złe nawyki i nada twojemu życiu właściwy kierunek*, Warszawa 2008.

Etap przedrefleksyjny, prekontemplacja, brak gotowości

Na tym etapie nawet nie wiesz, że potrzebujesz zmiany. Potrzebę zmiany może dostrzegać Twoje otoczenie, ale Ty ignorujesz te sygnały. Zaprzeczasz, że zmiana jest konieczna.

Rozważanie zmiany, kontemplacja

Na tym etapie rozważasz potrzebę wprowadzenia zmian. Zastanawiasz się, czy warto, i analizujesz zyski i straty. Próbujesz podjąć jakąś decyzję. Odczuwasz różnorodne emocje od entuzjazmu przez niepewność po paraliżujący strach.

Przygotowanie

Szykujesz się do zmiany. Planujesz podjęcie określonych działań. Rozkładasz je w czasie. Gromadzisz zasoby i szukasz konkretnego wsparcia. Eksplorujesz, czy zmiana jest możliwa.

Działanie

Wprowadzasz zmianę w życie. Realizujesz swój plan. Zmiana jest widoczna dla Ciebie i dla otoczenia. To jest Twój czas zbierania doświadczeń. Pojawiają się sukcesy, ale i porażki.

Podtrzymanie, utrzymanie

Na tym etapie ważne jest wytrwanie w zamierzeniach. Utrzymanie i utrwalenie zmienionego na przykład zachowania i praca nad zapobieganiem nawrotom. To czas cierpliwości, ale i elastycznego reagowania. To ostatni aktywny etap wprowadzania zmiany. Możesz spotkać się z krytyką otoczenia, bo nie każdemu Twoja zmiana pasuje.

Rozwiązanie, zakończenie

Robisz bilans zysków i strat i podsumowujesz. To moment na celebrowanie. Doświadczasz dumy z wytrwałości i nabierasz zaufania do siebie.

243

*Na którym etapie zmiany jesteś? Co za Tobą? Co już dzięki temu wiesz?
Co przed Tobą? Jak możesz się na kolejny etap przygotować?*

Kiedy patrzysz na te 6 etapów okiem całej firmy, organizacji, to co sobie uświadamiasz? O co warto zadbać, o czym pamiętać?

Jeśli w Twojej organizacji przyjdzie Wam się mierzyć z bardzo trudnymi zmianami, które wywołują silne emocje na przykład zwolnienie grupowe, śmierć pracownika, wypadek, to pamiętaj:

- Spróbuj być bardziej „ludzki(-ka)”, mniej dyrektywny(-na) i oschły(-ła).
- Posłuchaj siebie. Tego, co Ty odczuwasz, jak się masz w danej zmianie. Może zagłuszasz swoje emocje? Może kolejnymi projektami i pomysłami uciszasz swój strach? Może czas pozwolić sobie na niepewność?
- Rozmawiaj. Postaraj się postawić w sytuacji drugiego człowieka. Wysłuchaj. Zaproponuj wsparcie lub zmiany w organizacji pracy, które będą dopasowane do tego, co się aktualnie dzieje.
- Pracuj zespołowo. Przeanalizujcie sytuację razem, dajcie sobie wsparcie.
- Ludzie mogą różnie reagować na stresującą sytuację. Niektórzy będą wymagali specjalistycznej pomocy psychologicznej w radzeniu sobie z kryzysem. Możesz przekazać swoim pracownikom listę miejsc, w których mogą szukać darmowej pomocy psychologicznej.
- Dbaj o siebie. W trudnych chwilach możesz myśleć, że musisz okazać siłę i niezawodność, że musisz radzić sobie w pojedynkę. Jednak nie musi tak być. Ty też masz prawo być człowiekiem — czującym, niepewnym. Możesz nie wiedzieć, możesz się bać. I nie jesteś sam(a). Jeśli czujesz, że potrzebujesz pomocy — rozejrzyj się i poszukaj wsparcia.

Jakie masz teraz refleksje?

Co w temacie radzenia sobie ze zmianą jest dla Ciebie kluczowe?

Jak możesz wspierać innych w przechodzeniu przez zmiany?

Moja perspektywa — moje wnioski:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DZIEŃ 78.

ZARZĄDZANIE SOBĄ W CZASIE

W *perspektywie oni* musi znaleźć się temat czasu, bo to też coś zewnętrznego, o czym trzeba pamiętać, i perspektywa, którą w swoich liderskich działaniach uwzględniać. Na upływ czasu — tak, jak na fazy zmiany — nie masz wpływu i trzeba to zaakceptować. Nie ścigaj się z czasem, nie walcz z nim. Czas to zasób, i takiego podejścia ucz swoich pracowników. Umiejętność zarządzania czasem jest niezbędną kompetencją po awansie. Kiedy pojawia się znacznie więcej zadań, kiedy odpowiadasz już nie tylko za siebie, lecz także za pracowników, wiedza o tym, jak czas „rozciągać”, może być dla Ciebie kołem ratunkowym na morzu nowych czynności i oczekiwań. Rzucam Ci to koło w postaci prostych wskazówek. Dodaję też garść lektur, na których bazowałam — sięgnij po nie, jeśli potrzebujesz poszerzyć wiedzę w tym temacie.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

TWOJE PIERWSZE 99 DNI NA WYŻSZYM STANOWISKU

Po pierwsze: gratulacje! Właśnie doceniono Twoją ciężką pracę, dobre pomysły, zaangażowanie i wysoki poziom odpowiedzialności za powierzone zadania. Nagrodzono Cię awansem. To wspaniale, prawda? Nowe stanowisko często wiąże się z wyższą pensją, ciekawszymi zadaniami — i zarządzaniem ludźmi. Bycie liderem czy liderką oznacza odpowiedzialność za drugiego człowieka. Jak oceniasz swoją gotowość, by się tego podjąć? Czy już czujesz się dobrze w nowej roli? A może równocześnie i odczuwasz radość, i trochę się obawiasz? Jeśli tak, to ta książka jest dla Ciebie!

Joanna Grela pracowała nad nią wiele lat. Jest psycholożką z wykształcenia, więc dobrze wie, jak wielką rolę w procesie zarządzania ludźmi odgrywa praktyczna znajomość reguł psychologii. Podczas pracy nad książką korzystała zarówno z własnych doświadczeń zawodowych jak i wiedzy osób zarządzających zespołami w innych branżach. W efekcie powstała książka, która pomoże Ci się przekształcić z człowieka świeżo awansowanego, w pewnego siebie lidera lub liderkę. I to w 99 dni.

ZACZYNAAMY?

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-0713-3



Cena: 59,00 zł

Patron wydania:

ICF
Poland
Charter Chapter