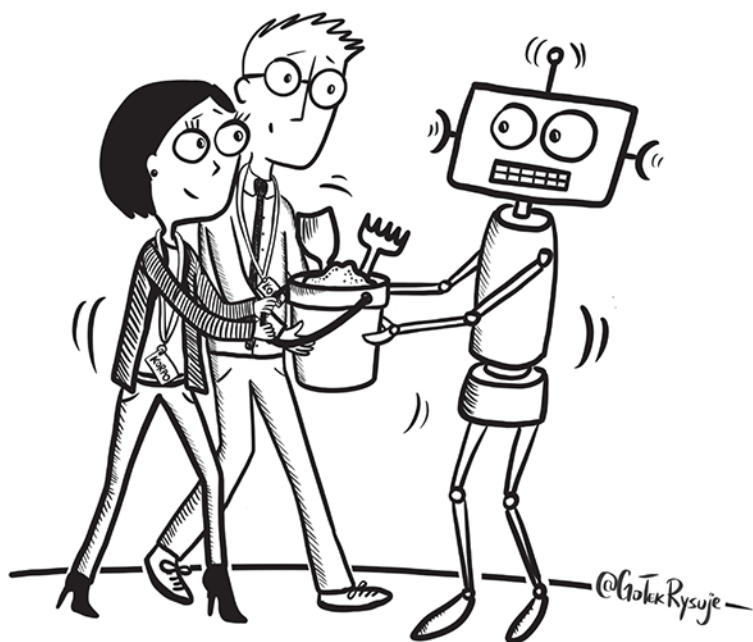


MAGDALENA KIEFERLING



EFEKT PIASKOWNICY

Jak szefować, żeby roboty
nie zabrały Ci roboty

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek 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.

Autorka oraz Helion SA 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. Autorka oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Szymon Szwajger

Projekt okładki: Jan Paluch

Grafika na okładce oraz ilustracje wewnątrz: Gosia Tchorzewska / GoTek Rysuje

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/efepia>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-6767-8

Copyright © Helion SA 2020

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wstęp	11
Sukces zawodowy na skraju piaskownicy	15

CZĘŚĆ I.

Ogarnąć piaskownicę.

Dlaczego niektórzy bez celu przesypują piasek,
a inni budują z niego zamki?

Wzorce z piaskownicy	23
Jak kopać?	29
Piaskowy work-life balance	35
Work-life balance w piaskownicy	36
Piaskownica na miarę	39
Dupogodziny w piasku	43
Księżyc nad piaskownicą	47
Piątek bez łopatką	53
Ekspert od zamków	57
Babka pod przymusem	61
Żona (mąż) w piaskownicy	65

Król piaskownicy ucieka	69
Przejście do nowej pracy za starym przełożonym — czym się kierować?	71
Grabienie „po znajomości”	75
Dwa kroki do tyłu	79
Ćwiczenie podsumowujące – bajka o pracy	83
Przygotowanie	84
Twoja historia	84

CZĘŚĆ II.

Każdy menadżer był kiedyś bywalcem piaskownicy, tylko nie każdy o tym pamięta

Jak się nie dać wypchnąć z piaskownicy przyszłości?	89
Reguły zawodowej piaskownicy	90
Ćwiczenie wprowadzające — jak Cię zapamiętają koledzy z piaskownicy?	92
10 umiejętności, których potrzebuje menadżer, żeby roboty nie zabrały mu roboty	96
Zasada 1. Wspólnie ustalamy zasady	101
Przez głupie zasady odejdą Twoi najlepsi ludzie	101
Jak tworzyć reguły, żeby angażowały, a nie zniechęcały do pracy?	102
Ćwiczenie 1. Kiedy kopanie jest bez sensu?	105
Ćwiczenie 2. Rzeczy ważne i nieważne	108
Ćwiczenie 3. Piaskowe rytuały	110
Zasada 2. Jasno mówimy, o co nam chodzi	115
Owijanie w bawełnę	115
Na czym polega niewartościujące towarzyszenie?	117
Perfekcjonizm w świecie autentyzmu	118
Ćwiczenie 4. Najlepsze i najgorsze momenty	122
Ćwiczenie 5. Test lustra	124

Zasada 3. Budujemy relacje	127
Dlaczego feedback zaraz wyjdzie z mody?	127
Ćwiczenie 6. Nowy zespół do stawiania zamku	130
Ćwiczenie 7. Osobista mapa relacji	134
Zasada 4. Dzielimy się zabawkami	137
Dzielenie się wiedzą boli	137
Ćwiczenie 8. Mucha w piaskownicy	141
Zasada 5. Inspirujemy się	145
Zapomnijcie o „stań – dotąd”	145
Ćwiczenie 9. Z piaskownicy w kosmos	148
Zasada 6. Oduczamy się	151
Jak się oduczać?	151
Ćwiczenie 10. Lustreczko, powiedz przecie... ..	157
Ćwiczenie 11. EKG piaskownicy	159
Zasada 7. Nie bijemy się	165
Błędne koło krytyki	165
Ćwiczenie 12. Szefowie piaskownicy w galerii	168
Zasada 8. Przepraszamy się	171
Wartości — reaktywacja	171
Ćwiczenie 13. Sedno kultury stawiania babek	173
Zasada 9. Słuchamy oczami	181
Siedzieć cicho — najważniejsza zasada komunikacji	181
Ćwiczenie 14. Milcząc w piasku	185
Ćwiczenie 15. Aktywne słuchanie	187
Ćwiczenie 16. Gadający mózg	188
Ćwiczenie 17. Nazwij swój umysł i docień go	189
Zasada 10. Negujemy stałość	193
Czy podarłeś już swoją wizytówkę?	193
Ćwiczenie 18. Joga zmiany	197
Ćwiczenie 19. Dziura w piasku	197

Szef przyszłości w zmianie, czyli 10 zasad, którymi kieruję się w procesie zmian w mojej piaskownicy	201
Skok na główkę	202
Ćwiczenie 20. Film o sobie samym	205



Leopold, lat 4:

Mamusiu, skąd wiesz, jak się bawić w pracy?

Jak kopać?

Nikt nas nie uczy, jak pracować w korporacji, start-upie czy dowolnej firmie. Szkolenia i studia jakoś omijają ten temat w swoich programach. A szkoda, bo przeznaczeni szefowie, którym zależy na przekonaniu do swoich firm najmłodszych pracowników, jak najszybciej powinni przeszkolić ich w obsłudze własnej firmy. Chociażby po to, żeby 20-latki z niej nie uciekły. I żeby w rezultacie ich firma nie znalazła się w sytuacji, że nie ma w niej kto pracować.

Bo kiedy to jedno z najbardziej wymagających pokoleń na rynku pracy widzi, że w ich organizacji nie ma reguł albo, co gorsze, tych reguł nie pozwala im się współtworzyć i zrozumieć, bez mrugnięcia okiem szuka sobie nowego miejsca. A wtedy szefowie, jakkolwiek efektywni we własnym mniemaniu by nie byli, po prostu nie mają już kim zarządzać.

Kiedy pytam szefów, czy wiedzą, jakie reguły panują w ich organizacji, najczęściej wymieniają wartości, regulaminy, polityki, czasem misję. Dociekani, zawsze przyznają jednak, że osoby, które odnoszą sukces w ich firmach, zarządzając najmłodszymi pokoleniami, to jednak nie te, które trzymają się tych ogólnie znanych ram. To ludzie, którzy — podobnie jak sprytnie dzieci w piaskownicy — szybko potrafią się zorientować, z kim się bawić, komu nie pożyczać foremek, co od kogo zależy, jaki kolor i kształt łopatki są na topie i jak głęboko można nią kopać. Ci, którzy

najefektywniej ze wszystkich w ich firmie zidentyfikowali na własny użytek zasady firmowego GPS-u i chętnie dzielą się tą wiedzą ze swoimi pracownikami.

Ludzie między 20. a 30. rokiem życia, którzy zaczynają dominować na rynku pracy, świetnie znają swoje prawa i nie dają się wodzić za nos niepłatnymi nadgodzinami, sztucznie napędzaną rywalizacją i mętnymi celami korporacyjnymi, które nijak się mają do ich prywatnych celów.

Jedyne, czego oczekują, to jasne zasady gry: jak i po co mają pracować, czego firma konkretnie od nich chce oraz co namacalnego może im dać.

Spełnić te wymagania nie jest łatwo. Bo zasady, o które chodzi młodym, to wcale nie księgi wartości firmowych, misje zarządów i właścicieli, nadęte komunikaty na stronie internetowej czy malowanie trawy na zielono na firmowym Facebooku.

To zasady, które w sposób rzeczywisty rozwiązują problemy: jak dogadać się z szefem, jakim językiem polemizować, gdy coś im się nie podoba, z kim rozmawiać, żeby wiedzieć więcej o celach swoich przełożonych, jak pomóc im je osiągnąć, żeby samemu odnieść sukces, jak poznać, co od kogo zależy w dziale, jak najlepiej załatwić sprawę, komu nie nadepnąć na odcisk.

O zasadach rządzących w ich firmie młodzi najczęściej dowiadują się, gdy już jest za późno. Kiedy szczerze skomentują coś, czego nie powinni, kiedy wyjdą z pracy o czasie, bo spieszą się na koszykówkę, kiedy ktoś sprzeda ich pracę jak swoją albo ich wymarzone stanowisko dostanie ktoś z mniejszymi kompetencjami, ale z lepszym posłuchem u szefa. Gdy taka sytuacja się zdarza, wtedy po raz pierwszy myślą, że dana firma nie jest dla nich. I to jest ten moment, kiedy ich menadżerom powinno zapalić się w głowie czerwone światło.

Znajomość GPS-u własnej firmy (niepisanych zasad funkcjonujących w każdej firmie, korporacji czy start-upie, które hamują albo pobudzają rozwój organizacji) i umiejętność przekazania go swoim pracownikom to moim zdaniem jedna z największych bolączek menadżerów w wieku 40+ w Polsce.

A szkoda, bo wyjście im naprzeciw zaoszczędziłoby mnóstwo czasu straconego na spory i niedomówienia (wynikające ze złej komunikacji z pracownikami), posuwając biznes do przodu. W większości polskich firm nie mówi się o nich głośno, bojąc się naruszyć *status quo*. Dwudziestolatki nawet nie wiedzą, że powinni o takie zasady pytać, bo dzięki temu nie musieliby tracić energii na poznawanie świata, który tak naprawdę odchodzi już do lamusa.

Nie znam organizacji, w której prędzej czy później coś na polu korpo GPS-u nie przestaje działać. Brak jego znajomości najlepiej widać, kiedy wszystko w firmie buzuje, czyli w okresie zmian (zwolnienia, fuzje, przejęcia). Podczas chaosu informacyjnego i organizacyjnego wychodzą wszystkie potknięcia. Czują to organizacje, które działają na rynku od wielu lat, i świadomie bądź nie co pewien czas zmieniają swoje oblicze.

Wartości, na bazie których powstały, również ulegają zmianom, a nowe pokolenia pracowników definiują je na swój sposób, często różny od pierwotnego. Efektem tych zmian jest chaos kulturowy, który utrudnia utożsamianie się oraz identyfikowanie się pracowników z firmą. Nie mówią oni wtedy jednym głosem, nie wierzą w pomyślność swoich działań, mają kłopot z doбором argumentów w negocjacjach, a finalnie spada ich motywacja do pracy.

Kilka lat temu ktoś wymyślił, że sposobem na dogadanie się pokoleń będą szkolenia z obsługi millenialsów. W większości firm, które znam, ich efekty są marne. Bo menadżerowie 40+ już wychodząc z sali szkoleniowej, zapominali, że w świecie zawodowym przyszłości w centrum nie są stawiani oni, tylko ich pracownik.

A dla większości szefów to duży mentalny dyskomfort, który wymaga od nich zmiany własnego myślenia o pracy i przyznania przed samym sobą, że dwudziestolatki mają rację i to oni tworzą też reguły, do których trzeba się dostosować. Dopiero wtedy możliwe jest porozumienie i komunikacja, która sprawi, że każda ze stron będzie miała frajdę z pojawiania się w biurze o 9.00.

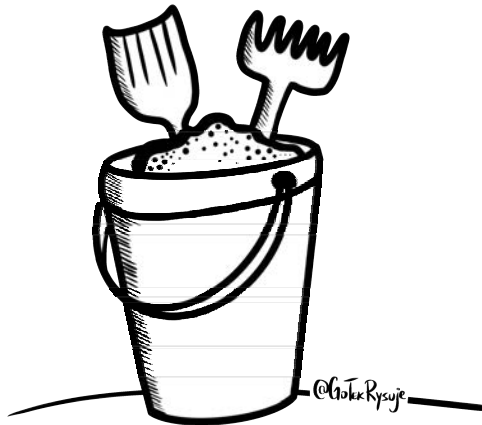
Firmowy GPS, czytelny dla każdej nowej osoby, która wchodzi do firmy, współtworzony przez szefów i kolejne pokolenia pracowników, to dzisiaj jeden z najbardziej stabilnych fundamentów rozwoju i funkcjonowania na konkurencyjnym rynku.

Aby go stworzyć, potrzeba jednak transparentności zarządu, ustalenia rzeczywistych wartości i wiodących opinii funkcjonujących w danej firmie. Musimy wziąć przy tym na warsztat otoczenie konkurencyjne (jaką wartość stanowimy dla konkurencji), wewnątrz organizacji (jak sprawnie działamy, co nas hamuje), klientów (co dla nich znaczymy, co możemy im dać), produkty/usługi oferowane przez organizację (co jest jej mocną stroną). Najprościej zrobić to, porządkując i przepracowując na nowo wartości, które definiują organizację, przy udziale wszystkich pracowników. Wtedy mamy pewność, że będą się oni z nimi identyfikować i opierać na nich swoje działania. Bo dla każdej ze stron wprowadzenie przejrzystych reguł firmowego GPS-u to lepsza komunikacja, szybsze rozwiązywanie sporów i — co najważniejsze — określenie zasad wspólnego porozumienia.

Pytania inspirujące:

- Czy znasz zasady, jakie obowiązują w Twojej firmie?
- Czy rozmawiasz ze swoimi pracownikami o tym, jak działa Wasza firma? Czy pomagasz im zrozumieć, z kim warto współpracować i dlaczego?

- Czy ustalasz ze swoim zespołem zasady komunikacji? I czy ich przestrzegasz?
- Czy Twój zespół wie, jakie są Twoje osobiste cele? Czy pomaga Ci je osiągać?
- Czy znasz osobiste cele członków swojego zespołu? Czy pomagasz im je osiągać?
- Czy kiedykolwiek pomyślałeś, że praca, w której jesteś, nie jest dla Ciebie? Co to spowodowało?
- Kiedy ostatnio przyznałeś, że dużo młodszy od Ciebie pracownik miał rację?
- Czy ustaliłeś ze swoim zespołem wartości, którymi się kierujecie w pracy? Jakie zachowania kryją się pod tymi wartościami?
- Co się stanie, jeśli zobaczysz, że ktoś nie przestrzega tych wartości?



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 

PRZETRWAJĄ NAJLEPIEJ SKOMUNIKOWANI

Sztuczna inteligencja już puka do naszych drzwi. Do firm, urzędów, domów. Już zaczyna wyręczać nas w prostych zadaniach. Szuka za nas drogi na wirtualnych mapach, przypomina nam o zadaniach, obsługuje nas w sklepach internetowych i bankach, a nawet pisze wiersze i komponuje muzykę wcale nie gorszą od tej, którą tworzą natchnieni artyści. Maszyny są wydajne, precyzyjne, nie potrzebują urlopów i nie narzekają na atmosferę w pracy. Może w ciągu najbliższych dziesięciu lat wszystkich nas poślą na zieloną trawkę? Może tak. A może nie.

Efektywna współpraca z maszynami będzie wymagała powstania nowych zawodów. A co z zawodami obecnymi? Które przetrwają? Co będzie np. z osobami zarządzającymi pracą ludzi?

Spokojnie, akurat menadżerowie będą potrzebni. Jednak tylko niektórzy — ci, którzy nauczą się zarządzać przedstawicielami nowych pokoleń. Tych, które właśnie wchodzi na rynek pracy, lub wejdą na niego za kilka lat. Tych pokoleń, których podobno nic nie interesuje. By to skutecznie zrobić, trzeba po pierwsze porzucić wyrafinowane techniki zarządzania ludźmi, którymi posługiwaliśmy się przez wiele lat. Po drugie sięgnąć po sposób komunikacji rodem z rozbawionej piaskownicy, który zna praktycznie każdy ... menadżer posiadający dzieci.

Brzmi intrygująco? To dobrze, bo właśnie rozpoczynamy zabawę w pracę przyszłości.

REKOMENDOWANE PRZEZ:

PATRON MEDIALNY:

POLSKA **ICAN** Management Review

FOCUS
coaching

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



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

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

ebookpoint



ISBN 978-83-283-6767-8



9 788328 367678

Cena: 39,90 zł