

DALE CARNEGIE

& ASSOCIATES

Autor bestsellerowego poradnika

Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi

Sztuka przywództwa

**Jak być liderem i budować
wyjątkowo skuteczne zespoły**

Tytuł oryginału: Lead!: How to Build a High-Performing Team

Tłumaczenie: Katarzyna Rojek

ISBN: 978-83-8322-326-1

Original edition copyright © 2021 by Dale Carnegie & Associates
All rights reserved.

Polish edition copyright © 2023 by Helion S.A.
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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.

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.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

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

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

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

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

Przedmowa — <i>Joe Hart</i>	7
Co Ci da lektura tej książki?	10
Wprowadzenie	12
 CZĘŚĆ I. UWOLNIJ LIDERA W SAMYM SOBIE	23
Rozdział 1. Samoświadomość	25
Rozdział 2. Odpowiedzialność	42
Rozdział 3. Ciągła koncentracja na innych ludziach	65
Rozdział 4. Strategiczne działanie	88
 CZĘŚĆ II. UWOLNIJ LIDERA W DRUGIM CZŁOWIEKU	99
Rozdział 5. Stosowanie zasad relacji międzyludzkich	102
Rozdział 6. Zastosowanie odpowiednich narzędzi i procesów	120
 CZĘŚĆ III. UWOLNIJ POŻĄDANE REZULTATY	151
Rozdział 7. Zaufanie i rozwój osobisty	158
Rozdział 8. Pozytywna zmiana i rozwój organizacji	171
Rozdział 9. Zaangażowanie i zwinność	186
Rozdział 10. Wspólny kierunek i innowacyjność	197
 Podsumowanie	213



ROZDZIAŁ 6.

Zastosowanie odpowiednich narzędzi i procesów

— Poproszę duże cold brew z mlekiem owsianym i dwiema porcjami syropu waniliowego bez cukru.

Minęły trzy tygodnie od ostatniego spotkania Fran Bianco z Warrenem Cantelem. Przełożona czekała niecierpliwie na to, by się dowiedzieć, jak menedżer w praktyce zastosował narzędzie, które mu wtedy zaproponowała. Tym razem umówili się w kawiarni w budynku, w którym ich firma miała siedzibę.

— Pozwól, że zapłacę, Fran — powiedział Warren zza pleców kobiety i podał bariście kartę kredytową. — I żeby zacytować słynną filmową frazę, „dla mnie to samo”.

Wzięli z baru swoje kawy i poszli usiąść do stolika. Fran była zachwycona; miała wrażenie, że Warren nawet WYGLĄDA inaczej!

— No i jak ci idzie, Warren?

— Znacznie lepiej. Jak zapewne widzisz, mam już całkiem sporo umiejętności z podstawy piramidy. Czyli jestem przyjaźniej nastawiony itepe, itede. Teraz idę wyżej, na poziom pozyskiwania ludzi do dobrowolnego współdziałania. Właśnie ich mi brakowało.

— Szczerze mówiąc, często się tak dzieje, kiedy na lidera zespołu zostaje awansowana osoba wyłoniona z grona jego członków. Bywa, że trudno ustanowić własne przywództwo w grupie ludzi, którzy dotąd byli naszymi równorzędnymi pracownikami. — Fran upiła łyk kawy. — Ale promowałam cię, bo wiedziałam, że nadajesz się do tej pracy. Widziałam, jak wcześniej zarządzałeś swoimi bezpośrednimi podwładnymi. Byłam przekonana, że jesteś w stanie rozwinąć się jeszcze bardziej jako lider. No to opowiadaj, jak ci idzie.

— Udało mi się zastosować między innymi wzór na opowiadanie dla przywódców podczas spotkań z zespołem. Dwie środy temu odbyliśmy spotkanie na temat nowego szkolenia z zakresu języka inkluzywnego, które mamy przejść w najbliższym kwartale. Przed wcześniejszą rozmową z tobą bardzo się tego bałem. Wszyscy byli źle nastawieni do programu, który wybrałem, ale wiedziałem, że wynika to po prostu z tego, że go nie przeczytali. Dlatego zacząłem od historii związanej z tym, kiedy dostałem pierwszą pracę — nie tutaj, w innym miejscu — gdzie byłem dosłownie gnębiony ze względu na swój akcent. Nie tylko opowiedziałem, co wtedy przeżywałem, ale także pomogłem wszystkim członkom zespołu przypomnieć sobie, jak to jest być wykluczonym z jakiegoś powodu. Kiedy skończyłem opowiadać, poprosiłem swoich ludzi o tylko jedną rzecz. Żeby przeczytali program szkolenia. Żeby po prostu go przeczytali z umysłem otwartym na to, że szkolenie może komuś pomóc nie doświadczać tego straszego uczucia, jakim jest odrzucenie.

— Wow, wygląda na to, że użyłeś wzoru wprost perfekcyjnie. I jaki był finał?

— Oprócz jednej osoby program szkolenia przeczytali wszyscy. A potem, czyli w zeszłym tygodniu, to członkowie mojego zespołu opowiadali historie o własnych doświadczeniach bycia wykluczonymi, co wyraźnie zwiększyło ich entuzjazm względem projektu.

— To świetnie, Warren! — Fran nie osłabiała Warrena pytaniem o to, kto nie spełnił prośby, ponieważ nie chciała, by spotkanie przybrało konwencję „Warren idźcie do przełożonej, aby zgłosić naganne zachowanie jednego ze swoich podwładnych”. — Okej, nie mów mi, kto nie wszedł na pokład, ale powiedz, jak sobie poradziłeś z tym faktem.

— Skorzystałem z otrzymanych od ciebie wiadomości na temat przekazywania informacji zwrotnej. — Warren pochylił się nieco do przodu, upił łyk kawy i kontynuował: — Zanim wezwałem tę osobę do swojego biura, zastanowiłem się nad preferowanym przez nią sposobem komunikacji. Czy powinienem być z nią bardziej bezpośredni, czy raczej rozmawiać mniej wprost.

— Dobrze, dobrze. — Fran pokiwała głową z aprobatą.

— Potem zastanowiłem się nad jej zachowaniami, których nie chcę zmieniać, i poszukałem sposobów na ich skomplementowanie, zanim przejdę do swoich zastrzeżeń. Powiedziałem: „Naprawdę szanuję twój wkład w pracę zespołu. Cenię to, że masz klarowną wizję sprawiedliwości i tego, co jest fair, a co nie”. Następnie wskazałem, że jeśli chcemy odnieść sukces jako zespół, to konieczne jest, by w projekt byli zaangażowani wszyscy jego członkowie. I opowiedziałem o okresie, kiedy czułem, że muszę robić rzeczy, których w rzeczywistości nie chciałem, bo nie uczestniczyłem w podejmowaniu dotyczących ich decyzji. Potem powiedziałem tej osobie, że podczas spotkań zdaje się przejawiać skłonność do wskazywania w pierwszej kolejności tego, co uważa za niesprawiedliwe. I tak, kiedy poprosiłem, by przeczytali program, natychmiast odrzuciła ten pomysł, bo uznała, że to nie było fair, że zespół nie miał żadnego wpływu na wybór szkolenia, a wybór dokonałem sam.

Fran była pod wrażeniem: Warren wzorowo stosował wszystko to, czego go uczyła!

— *No i jak to się skończyło?*

— *Użyłem swoich zabójczych umiejętności słuchania. — Warren uśmiechnął się od ucha do ucha. — Aby dotrzeć do źródeł problemu. Na końcu ta osoba zgodziła się przynajmniej przejrzeć program szkolenia. Plus umówiliśmy się na kolejne spotkanie we wtorek, żeby o nim porozmawiać. A to dlatego, że chciałem tej osobie pokazać, że jestem otwarty na inny wybór, jeżeli istnieją mocne argumenty przeciwko temu szkoleniu, które wybrałem.*

— *Wspaniale, Warren. Jestem z ciebie dumna. Przyjrzyjmy się teraz bliżej kilku dodatkowym narzędziom i procesom, którymi możesz się posługiwać na swojej drodze rozwoju jako lider.*

Narzędzia i procesy w repertuarze lidera

Przyjrzyjmy się teraz kilku narzędziom i procesom, które pomogą Ci być prawdziwie skutecznym liderem. W tym rozdziale czerpiemy z treści, których nauczamy podczas naszych szkoleń z zakresu przywództwa na całym świecie. Tysiące ludzi w chyba każdego typu organizacji uczyły się tych narzędzi i procesów, aby stawać się jeszcze skuteczniejszymi liderami.

Dwa modele myślenia

W powyższym przykładzie Warren Cantel otrzymał zadanie, które polegało na wyborze szkolenia z zakresu języka inkluzywnego dla całej firmy. Ponieważ menedżer arbitralnie wybrał program, po czym po prostu go przedstawił swojemu zespołowi, napotkał opór z jego strony. Gdyby włączył zespół w proces decyzyjny, miałby lepszy punkt wyjścia do dalszych działań.

Zabrakło mu jednak wtedy wiedzy na temat dwóch modeli myślenia.

Jako liderzy jesteśmy odpowiedzialni za wprowadzanie dwóch podstawowych modeli myślenia, które w Dale Carnegie Training wprowadzamy w tak zwanych fazach zielonego światła i czerwonego światła.

W fazie zielonego światła wchodzimy w niczym nieograniczony kreatywny tryb myślenia. Nie ma wtedy miejsca na ocenianie czegokolwiek, jest za to miejsce na gromadzenie wszelkich pomysłów w ramach burzy mózgów. Ważna jest wówczas ich liczba, a nie jakość. Czy posługujemy się nim na spotkaniu z zespołem, czy w indywidualnej refleksji, ten model myślenia polega na szybkim generowaniu jak największej liczby pomysłów.

Kiedy już najróżniejsze pomysły zostaną zebrane, przechodzimy do fazy czerwonego światła. Jest to czas ewaluacji pomysłów na podstawie ich wartości merytorycznej. Faza czerwonego światła następuje po fazie zielonego światła i fazy te powinny zawsze być przeprowadzane oddzielnie. Wszak, jeśli pali się jednocześnie i zielone, i czerwone światło, nie wiemy, co robić! To samo dotyczy mechanizmów myślenia w naszym mózgu. Właśnie dlatego należy starannie oddzielić jeden od drugiego i nie dopuszczać do nakładania się ich w czasie.

Jeden ze sposobów, w jakie Warren mógł uniknąć konfliktu w zespole, polegałby na przeprowadzeniu burzy mózgów w ramach fazy zielonego myślenia przed wyborem programu szkolenia. Dzięki spotkaniu z całym zespołem i poproszeniu każdego jego członka o wypowiedź zgromadziłby znacznie więcej danych, opinii i pomysłów. Następnie w ramach fazy czerwonego światła mogliby wspólnie ocenić zebrane opcje. W dalszej kolejności Warren mógłby zlecić zespołowi wyszukanie szkoleń, aby potem wszyscy jego członkowie mieli szansę wybrać jedno najlepsze jako grupa. To zaś pozwoliłoby wywołać poczucie zaangażowania, ponieważ ludzie chętnie wspierają świat, który mają szansę współtworzyć.

Delegowanie zadań

Jeśli przywództwo to sposób osiągania rezultatów „poprzez ludzi” i „razem z ludźmi”, to delegowanie zadań będzie jednym ze sposobów osiągania rezultatów poprzez rezygnację z robienia wszystkiego w pojedynkę na rzecz przypisania poszczególnych zadań konkretnym pracownikom.

Liderzy mogą delegować pracę z wielu różnych powodów:

- by przesunąć część własnych obowiązków na innych pracowników i w ten sposób uwolnić zasoby do wykonywania innych zadań;
- by stwarzać okazje do zadbania o rozwój swoich podwładnych;
- by skorzystać ze specjalistycznych umiejętności lub z wyraźnych preferencji członków zespołu;
- by umożliwić dystrybucję obciążenia pracą, a dzięki temu przyspieszyć proces osiągania rezultatów.

Oto poszczególne etapy procesu delegowania pracy.

Zidentyfikuj potrzebę. Określ, co dokładnie chcesz komuś zlecić, i stwórz obraz pożądanego rezultatu.

Wybierz osobę. Wskaż, komu przypisujesz zadanie, uwzględniając atuty, jakie ma ta osoba, a które pomogą jej odnieść sukces; albo zdecyduj, który z atrybutów powinien zostać wzmocniony, by pomóc jej osiągnąć cel (czasami poprzedza to zidentyfikowanie potrzeby).

Zaplanuj sposób delegowania pracy. Zastanów się, jak ma wyglądać pożądaný rezultat. Jak naprawdę wygląda sytuacja? Jakie realistyczne cele mają zostać osiągnięte?

Przeprowadź spotkanie, by zlecić zadanie. Pamiętaj, by przedstawić wizję/cel osobie, której zlecasz określoną pracę. Wskaż konkretne rezultaty, jakie

ma osiągnąć. Sformułuj zasady, wskaż ewentualne ograniczenia i przypomnij określone standardy związane z oczekiwanymi wynikami.

Zleć stworzenie planu działania. Osoba, której przypisujesz zadanie, powinna opracować plan działania obejmujący kroki, jakie podejmie, terminy zakończenia poszczególnych etapów i osoby odpowiedzialne za sfinalizowanie określonych czynności.

Przejrzyj plan. Tak powstały plan przejrzyj i wprowadź w nim niezbędne poprawki, aż uzyska postać, co do której obie strony będą zgodne.

Zezwól na realizację planu. Upewnij się, że wszystkie ujęte w planie osoby rozumieją swój zakres pracy, są zaangażowane i współdziałają, by skutecznie wdrażać uzgodniony plan.

Sprawdzaj efekty. Skuteczni liderzy sprawdzają realizację zamierzonych celów i wyłapują odstępstwa w tym zakresie. Zwracają uwagę na czynniki oddziałujące na powodzenie projektu i sugerują działania korekcyjne, jeśli okazują się one konieczne. Nie czekaj ze sprawdzaniem efektów do czasu, aż projekt zostanie ukończony. Niech to będzie ciągły proces wspierający osobę, której została zlecona realizacja projektu.

Kiedy delegujesz pracę

- Cały czas twórz takie środowisko pracy, w którym panują zaufanie i poczucie pewności i które wspiera i wzmacnia pracownika.
- Pozwól pracownikowi samodzielnie kierować działaniami i wykonywać obowiązki przy minimalnej ingerencji z Twojej strony; zarazem, kiedy tylko to jest potrzebne, udzielaj mu wsparcia.
- Kiedy sprawdzasz czynione postępy, pozwalaj pracownikowi prowadzić rozmowę; więcej słuchaj, mniej mów.

- Kiedy tylko to jest możliwe, staraj się pomagać pracownikowi w nauce samodzielnego rozwiązywania problemów i szukania odpowiedzi na nurtujące go pytania.
- Jeśli pracownik stale wraca do Ciebie z tymi samymi pytaniami, zbadaj sytuację i postaraj się o dodatkową informację zwrotną. Oceń, czy Twoje wyjaśnienia są wystarczająco klarowne, czy pojawiły się jakieś problemy ze zrozumieniem czegoś lub z pewnością siebie, czy pracownik potrzebuje wsparcia w dalszym rozwoju.

Kiedy przydzielamy zadania, wzbudzamy w umysłach członków swojego zespołu świadomość tego, że są odpowiedzialni za rezultaty delegowanej pracy. Każda decyzja — i błaha, i poważna — idzie w parze z jakimś ryzykiem. Musi więc istnieć też rozsądny i dopuszczalny margines na odstępstwa od oczekiwań związanych z osiąganymi wynikami. W przeciwnym razie pracownik może dojść do wniosku, że nie zapewniono mu wystarczających kompetencji, które umożliwiłyby uzyskanie pożądanych rezultatów, jak również poczuć się poddany mikrozarządzaniu, wskutek czego straci entuzjizm dla projektu.

Zauważ subtelną różnicę między „przydzieleniem zadania” a „delegowaniem zadania”. To pierwsze dotyczy skutecznego osiągnięcia określonych rezultatów, drugie zaś może się okazać potężnym narzędziem pomagania ludziom w samorozwoju. Kiedy przydzielamy zadanie, dajemy je człowiekowi, którego uważamy za najlepszego do wykonania określonej pracy. Z kolei delegowanie zwiększa możliwości rozwoju wyznaczonej osoby. W takim wypadku momenty sprawdzania efektów będą bardziej przypominać wspierające sesje coachingowe niż mówienie pracownikowi, co ma zrobić w dalszej kolejności.

Cameron, menedżerka średniego stopnia, miała już szczelnie wypełniony grafik, kiedy przełożona poprosiła ją, by poprowadziła zespół odpowiedzialny za implementację nowego procesu projektowania produktów.

Cameron odmówiła — bardzo nie chciała się zajmować tym projektem. Szeftowa jednak przypomniwała jej łagodnie, że sama prosiła o to, by miała szansę być bardziej widoczna w organizacji, a także o większe możliwości współpracy z oddziałami firmy w innych częściach świata. Chociaż projekt wymagał od Cameron opanowania pewnych dodatkowych umiejętności i przyjęcia nowego podejścia, to przy wsparciu ze strony przełożonej kobieta miała szansę na skuteczne wdrożenie nowego procesu. Później uznanie dla sukcesu przy tym wymagającym zadaniu doprowadziło do awansu Cameron i do wejścia w nową, poważniejszą rolę trzy miesiące później.

(Nie)pożądany poziom wyników

Nakładanie na ludzi odpowiedzialności za podejmowane przez nich działania i jej egzekwowanie należy do najtrudniejszych zadań lidera. Zwłaszcza dla takiego, który jest „miłym gościem”, tak jak Warren.

Kent Kakauro został niedawno zatrudniony jako główny menedżer w podupadającym hotelu w Nashville, a jego zadanie polegało na radykalnej zmianie wizerunku obiektu. Wykonywał już podobną pracę na wcześniejszych etapach swojej kariery zawodowej, lecz miał 15 lat przerwy, którą przeznaczył na wychowywanie dzieci i prowadzenie domu. Po wszystkich tych latach wożenia córek na zbiórki skautów i wykonywania innych obowiązków każdego „fajnego taty” i „miłego faceta” zaczął się zastanawiać, czy jeszcze w ogóle ma to, czego trzeba, by postawić obskurny hotel na nogi.

Kiedy Kent dotarł na miejsce, zaszokowały go złe warunki panujące w hotelu. Bez wątpienia obiekt przynosił straty. W lobby tłoczyli się dilerzy narkotyków i prostytutki ze swoimi klientami, przy czym wszyscy tak przywykli do tych widoków, że policja już nawet przestała przyjeżdżać na wezwania. Bo i po co, skoro po godzinie znów wszystko wróci do punktu wyjścia?

Kent zaczął więc od tego, że przeprowadził indywidualne rozmowy z poszczególnymi pracownikami hotelu, aby ich lepiej poznać. W tym celu

skorzystał z procesu o nazwie *Innerview*, którego naucza Dale Carnegie Training i który nie jest tym samym, co zwyczajny wywiad (ang. *interview*).

Innerview

Wielu liderów uważa, że głębsza łączność z własnym zespołem pomaga im tworzyć takie środowisko pracy, które wzbudza zaangażowanie, a nie uległość. **Innerview** jest sprawdzoną metodą właśnie pogłębiania łączności z naszymi ludźmi poprzez naturalną rozmowę.

Dzięki procesowi, jakim jest Innerview, lider może oddziaływać na członków zespołu w taki sposób, aby lepiej ich poznawać (pozyskiwanie informacji) i jednocześnie wzbudzać poczucie wzajemnej łączności. Nie jest bynajmniej obliczony na ocenę członka zespołu, jak to się zdarza w wypadku tradycyjnego wywiadu, ale polega po prostu na zadawaniu pytań w celu wyłaniania i rozumienia podobieństw.

Clark Merrill, Master Trainer w Dale Carnegie Training, opowiedział historię, która ilustruje, jak potężną metodą jest Innerview: „Kiedy ćwiczę Innerview z uczestnikami szkolenia, proszę ich, by dobrali się w pary z kimś, kto reprezentuje inne pokolenie. Podczas jednego z kursów uczestnik powiedział: »Nie mam zielonego pojęcia, co ja tu robię! Mam zamiar udowodnić, że nic tu nie działa«. Więc sparowałem go z osobą radykalnie od niego odmienną. Potem razem przeszli przez pytania składające się na Innerview. A na koniec ćwiczenia zapytałem tego uczestnika, jak poszła praca w jego parze. Był zdziwiony, jak narzędzie dobrze zadziałało. Powiedział: »No, nie wierzę w to, czego się właśnie nauczyłem. Mój partner myśli w sposób, który nigdy nie wydawał mi się możliwy. Na początku po prostu przyjmowałem za dobrą monetę to, co moim zdaniem mógł pomyśleć, i starałem się udowodnić, że to ćwiczenie to strata czasu. Teraz jednak wiem, że gdy wrócę do pracy, muszę w ten sposób porozmawiać ze swoimi ludźmi, [...] nie, mam zamiar wreszcie zacząć ich słuchać«. I rzeczywiście, kiedy

wrócił do pracy, wszyscy byli zadziwieni i pytali jeden przez drugiego: »Ale co ci się stało?«”.

Warto pamiętać, że Innerview nie polega na tym, że Ty zadajesz pytania, a druga osoba na nie odpowiada. Wasza rozmowa raczej powinna być dialogiem angażującym obie strony, abyście mogli się dowiedzieć czegoś o sobie nawzajem i odkryć łączące Was podobieństwa.

Trzy typy pytań w Innerview

1. PYTANIA O FAKTY

Oto pytania, które pojawiają się zwykle w zwyczajnej rozmowie i dotyczą faktów. Odpowiedzi czasami znajdują się w aktach osobowych pracownika. Na przykład:

- Gdzie dorastałaś/dorastałeś?
- Co lubiałaś/lubiłeś robić w dzieciństwie?
- Opowiedz o swojej pierwszej pracy.
- Czym się interesowałaś/interesowałeś w wieku szkolnym?
- Opowiedz o swojej rodzinie.
- Jak spędzasz czas wolny?

2. PYTANIA O PRZYCZYNY

Oto pytania, które pozwalają poznać powody lub motywy różnych decyzji czy działań. Zwykle zawierają słowa „dlaczego” i „co”. Na przykład:

- Dlaczego wybrałaś/wybrałeś tę szkołę?
- Co zdecydowało o twoim wyborze tych studiów?
- Co przywiodło cię do twojej obecnej pracy?
- W jakim kierunku poszłaś/poszedłeś po szkole średniej?
- Jak odkryłaś/odkryłeś dla siebie to hobby?

3. PYTANIA O WARTOŚCI

Oto pytania, które pomagają nawiązać łączność z systemem wartości drugiego człowieka. Są pomyślane tak, aby pomóc liderowi usłyszeć, co pracownik uważa za naprawdę istotne. Ponadto są to pytania, które padają rzadko, choć pozwalają głębiej poznać rozmówcę. Na przykład:

- Opowiedz o osobie, która wywarła duży wpływ na twoje życie.
- Gdybyś miała/miał zacząć wszystko do nowa, to co byś zrobiła/zrobił inaczej — o ile w ogóle jest coś takiego?
- Gdybyś miała/miał wskazać punkt zwrotny w swoim życiu, to co by nim było?
- W życiu doświadczamy wielu wzlotów i upadków. Czy masz jakieś tego rodzaju doświadczenia, które wywarły na ciebie duży wpływ?
- Jakie słowa mądrości przekazałaśbyś/przekazałbyś młodej osobie, gdyby poprosiła cię o radę?
- Jak podsumowałabyś/podsumowałbyś swój światopogląd w jednym lub dwóch zdaniach?

Celem Innerview nie jest jak najszybsze przejście przez wszystkie pytania ani nawet zadanie ich wszystkich. Celem jest zrozumienie drugiej osoby, znalezienie podobieństw, poznanie jej jako człowieka, a nie tylko jej roli w miejscu pracy czy zakresu obowiązków. W przywództwie chodzi bowiem o relacje międzyludzkie, Innerview zaś pomaga je budować obu stronom dialogu.

Po przeprowadzeniu Innerview uzyskujesz znacznie lepszy punkt wyjścia do stosowania odpowiednich narzędzi i procesów tak potrzebnych, by skutecznie prowadzić za sobą określoną osobę.

W powyższym przykładzie Kent zwołał też spotkanie ze wszystkimi pracownikami. Posłużył się w jego trakcie wzorem na opowiadanie dla przywódcy, aby przedstawić swoją wizję hotelu, i każdemu przypisał jakieś zadanie. Priorytetem było pozbycie się szemranego towarzystwa. Prostytutki

i dilerzy mieli odtąd być wypraszani, podobnie jak goście korzystający z ich usług. Jeżeli którykolwiek pracownik poczuje się niekomfortowo, egzekwując te zasady, będzie mógł się zwrócić do Kenta po wsparcie. Jeśli zaś którykolwiek gość hotelowy będzie protestował, Kent jest gotów przyjść i przekonać go dobitnie do wyjścia.

Już następnego wieczora Charley, menedżer nocnej zmiany w recepcji, zwrócił się do Kenta: „Chcę to robić, ale nie wiem jak”.

Sześć poziomów konstruktywnej informacji zwrotnej

Wyróżniamy sześć poziomów konstruktywnej informacji zwrotnej, którą czasami nazywamy krótko pochwałą. Ta ostatnia stanowi „uprzejme wyrazy uznania”. Dzięki konstruktywnej informacji zwrotnej pracownik wie, że idzie mu dobrze — w tych rzeczach, które chcemy, by robił dalej w dotychczasowy sposób, nawet jeśli zmieni inne swoje zachowania. Tak rozumiane pochwały pomagają Twoim podwładnym rozwijać się i rozkwitać, oczywiście pod warunkiem że odbierają je jako szczere i skierowane konkretnie do siebie.

Omawianych sześć poziomów obejmuje informację zwrotną dotyczącą spraw od bardzo ogólnych do bardzo osobistych.

6. *Poziom wizji*: jest najwyższym poziomem komplementów, ponieważ ma najogólniejszy charakter, na przykład: „Naprawdę rozumiesz, o co chodzi w obsłudze klienta”.

5. *Poziom tożsamości*: dotyczy podstawowych atrybutów i postaw danej osoby, na przykład: „Jesteś ważnym członkiem zespołu inżynierów”.

4. *Poziom przekonań*: odnosi się do wewnętrznych właściwości osoby, na przykład: „Masz naprawdę pozytywne podejście do życia”.

3. *Poziom umiejętności*: na przykład: „Świetnie posługujesz się Photoshopem”.

2. *Poziom zachowania*: dotyczy postępowania, które da się zaobserwować, na przykład: „Nie przerwałaś Janet, kiedy mówiła ci o problemach z projektem”.

1. *Poziom środowiska*: obejmuje rzeczy takie jak samochód, ubranie, dom, biuro, na przykład: „Podoba mi się ta nowa grafika na ścianie”.

Kiedy przekazujesz komuś informację zwrotną, staraj się przenosić ją na wyższe poziomy, ponieważ te niższe mają mniejszą siłę oddziaływania. A Ty, czy wolisz komplement dotyczący koloru swojej koszulki, czy raczej konstruktywną informację zwrotną o tym, jak dobrze się prezentujesz na wizji? Im wyższy stopień informacji zwrotnej, tym bardziej podwładny czuje się zrozumiany i doceniony na podstawie tego, kim jest, a nie tego, co łatwo zobaczyć.

Oto kilka przykładów.

Zamiast „Twoja prezentacja w PowerPointcie była bardzo szczegółowa” (środowisko), powiedz: „Szczzerze doceniam sposób, w jaki zadajesz pytania członkom zespołu, by zaangażować ich w projekt” (zachowanie).

Albo: „Naprawdę dobrze organizujesz różne rzeczy” (umiejętności) może przyjąć taką formę: „Jesteś naprawdę dobrze zorganizowany” (tożsamość). Lub nawet: „Pomagasz nam wszystkim być lepiej zorganizowanymi” (wizja).

Zauważ, o ile skuteczniejsza staje się informacja zwrotna, kiedy zostaje poparta Twoją obserwacją czegoś konkretnego.

Porównaj:

„Jesteś bardzo odpowiedzialną osobą”

z:

„Dziękuję, że przyszedłś punktualnie na nasze spotkanie, mimo że pochłania cię praca nad problemem tego klienta (zachowanie). Jesteś bardzo odpowiedzialną osobą (tożsamość)”

Porównaj:

„Jesteś świetnym słuchaczem”

z:

„Jesteś świetnym słuchaczem (umiejętność). To prawdziwa przyjemność mieć kogoś takiego jak ty w swojej organizacji (tożsamość)”

Dlaczego? Tożsamość osoby można kształtować wyłącznie za pomocą dowodów, które naprawdę widzisz. Wtedy ten ktoś naprawdę uwierzy, że uważasz go za odpowiedzialną osobę, ponieważ wskazujesz przykład, kiedy postąpił w odpowiedzialny sposób.

Pomyśl też, jak Ty się czujesz, kiedy słyszysz „pusty komplement”, taki jak: „Jesteś super!”, a jak, kiedy pada „konkretny komplement”, taki jak: „Wow, pamiętałeś o mojej rocznicy w pracy. Jesteś uważną i troskliwą osobą!”.

Wysstrzegaj się pustosłowie!

Pamiętasz, jak wcześniej mówiliśmy o leseferystycznym szefie, który pozwala swoim ludziom robić, co chcą, i chwali ich, choć nie ma do tego podstaw? Nie powinniśmy mówić pracownikowi: „Jesteś najlepszy!”, ponieważ takie zdanie, czyli niezawierające konkretnych dowodów, nie ma żadnego znaczenia. Ani nie wzmacnia określonego zachowania, do którego chcemy zachęcać. Bo najlepszy, ale w czym? Jakie zachowanie ta osoba powinna pielęgnować? Chociaż to dopiero początek i takie słowa mogą być lepsze niż brak jakiegokolwiek informacji zwrotnej, to celem pozostają maksymalna precyzja, skuteczność i wiarygodność.

Inną pułapką jest mówienie pracownikowi, że jest świetny, choć w rzeczywistości wcale nie jest pomocny. Ludzie wiedzą, co naprawdę do nich czujemy i co o nich myślimy. Kiedy więc chwalimy ich nieszczerze, prowadzi to do dysonansu („Otrzymuję koszarne oceny dotyczące moich wyników, a ona mi mówi, że świetnie mi idzie”).

Kiedy nie jesteśmy w stanie znaleźć niczego, co moglibyśmy pochwalić, trzeba kopać głębiej. Nawet zachowanie, które jest oczywiste, może zostać szczerze uznane: „Doceniam, że przychodzisz co rano do pracy, gotowy dzwonić do klientów”.

Jak zachęcać do większej wydajności?

Informacja zwrotna nie zawsze musi mieć tylko pozytywny charakter. Chwalenie jest pewną sztuką i stanowi ważny element pętli informacji zwrotnej. Jak twierdził Dale Carnegie, najlepiej zwracać komuś uwagę na popełniony przez niego błąd w sposób niebezpośredni (zasada nr 23) i zaczynać od przywołania własnego potknięcia (zasada nr 24).

Edgar i Erika

Powiedzmy, że masz dwoje podwładnych, Edgara i Erikę. Zlecasz im pracę nad projektem. Oni jednak, zamiast przygotować sobie plan i przystąpić do działania, cały czas odkładają to zadanie na później.

Ludzie są różni, dlatego warto im przekazywać informację zwrotną na różne sposoby. Oto przykład.

Najpierw wzywasz do siebie Edgara, który lubi się komunikować bez ogródek. Jeżeli będziecie rozmawiać za długo albo zrobisz mu wykład, zobaczysz, jak jego wzrok mętnieje. Innymi słowy: jeśli nie będziesz mówić wystarczająco wprost, nie usłyszysz Cię ani nie zrozumie.

— Słuchaj, bardzo doceniam, że wczoraj pomogłeś Kurtowi rozwiązać problem z komputerem. To było naprawdę pomocne. Wciąż jednak czekam, aż razem z Eriką prześlescie mi informacje, o które was poprosiłem kilka tygodni temu. Zwykle od razu siadacie do tego rodzaju projektów, więc byłbym wdzięczny, gdybyście i tym razem skupili się w pierwszej kolejności na zadaniach, które wam daję, a dopiero w drugiej na pomaganiu współpracownikom.

Edgar usłyszał: „Wczoraj byłem pomocny; w przyszłości mam ogarniać projekty wcześniej”. Nie usłyszał natomiast, że chcesz, by zajął się zleconym przez ciebie projektem natychmiast.

Postanawiasz więc nie popełniać tego samego błędu w rozmowie z Eriką. Wzywasz ją i mówisz:

— Zastanawiałem się, gdzie są te informacje, o które prosiłem ciebie i Edgara kilka tygodni temu. To dość nieodpowiedzialne, że zajmuje wam to tyle czasu.

Erika komunikuje się raczej nie wprost, więc najpewniej poczuje się przygnębiona tym, że Cię zawiodła i że jest przytłoczona. Taka informacja zwrotna w jej wypadku będzie zbyt bezpośrednia. Erika może i siedzi przed swoim komputerem, ale raczej będzie za bardzo zła na siebie, aby pracować wydajnie. Jak więc można by jej przekazać bardziej pomocną informację zwrotną? W takich sytuacjach z pomocą przychodzi proces coachingu według Dale’a Carnegiego. Poniższy schemat ilustruje związek między tym procesem a zasadami relacji międzyludzkich według Dale’a Carnegiego.

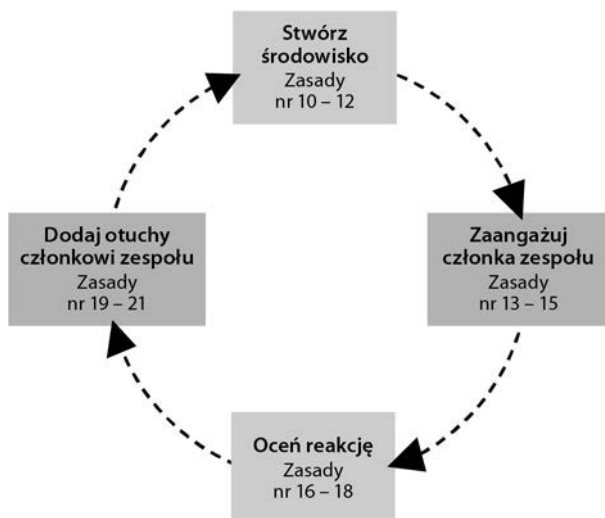
Proces coachingu według Dale’a Carnegiego

KROK 1. STWÓRZ ŚRODOWISKO (ZASADY NR 10 – 12)

Dopilnuj, by każdy członek Twojego zespołu był otwarty na coaching z Twojej strony. Należy unikać obwiniania kogokolwiek i jednocześnie okazywać wszystkim szacunek. Jeśli jest na to przestrzeń, warto opowiadać o własnych doświadczeniach, kiedy podobny problem był Twoim udziałem.

KROK 2. ZAANGAŻUJ CZŁONKA ZESPOŁU (ZASADY NR 13 – 15)

Dobry coach pomaga członkom zespołu odkrywać okazje do samodoskonalenia i uświadamiać sobie, że są w stanie działać samodzielnie. Wspólne uzgadnianie różnych spraw i zachęcanie członków zespołu, by dzielili się swoimi pomysłami, zaangażują ich w proces.

Proces coachingu**KROK 3. OCENIĆ REAKCJĘ (ZASADY NR 16 – 18)**

Idealnie by było, gdyby pracownik „poczuwał się” do danego pomysłu. Warto, aby coach ewaluował, co mówi dany członek zespołu, starał się widzieć rzeczy z jego punktu widzenia, a także wczuwał się w jego położenie i w ten sposób przygotowywał grunt pod następny krok.

KROK 4. DODAJ OTUCHY CZŁONKOWI ZESPOŁU (ZASADY NR 19 – 21)

Na ostatnim etapie procesu coachingu członek zespołu zaczyna podejmować działania. Warto wtedy zachęcić go do głębokiej refleksji pytaniem, „dlaczego” to robi, i (lub) wyzwaniem.

Kent z wcześniejszego przykładu wysłuchał menedżera recepcji i dowiedział się, jak sprawy w hotelu wyglądały dotychczas. Następnie opowiedział mu o kilku analogicznych sytuacjach ze swojego życia, kiedy był głównym menedżerem hotelu w Los Angeles, i o tym, jak bardzo się bał, kiedy musiał się skonfrontować z niepożądanymi zjawiskami w ich hotelu (krok 1.). Potem podzielił się z pracownikiem kilkoma strategiami, które sprawdziły się

w jego przypadku, i zapytał go, co o nich myśli (krok 2.). Wtedy wspólnie omówili kilka rozwiązań, które zostały wypróbowane w hotelu wcześniej. Po czym Kent wyraził współczucie i zrozumienie dla punktu widzenia podwładnego (krok 3.). Na koniec poprosił go, by spróbował swoich sił — ten, pod okiem Kenta, podszedł do grupki podejrzanych typów w holu i poprosił, by opuścili hotel. Kent rzucił pracownikowi wyzwanie — by robił to samo co wieczór przez tydzień i zgłaszał, jak mu idzie (krok 4.).

Wspieranie dążeń do najwyższych wyników

Oczywiście uzyskiwane wyniki nigdy nie układają się linearnie. Czasami, chociaż staramy się ze wszystkich sił, ludzie nie osiągają takich rezultatów, jakich byśmy oczekiwali. Jeden z członków zespołu Warrena Cantela nie przeczytał materiałów, choć menedżer o to prosił. Część pracowników Kenta będzie dalej odwracać wzrok od niepożądanych gości, zamiast ich wyprosić.

Z jakich powodów nawet wtedy, kiedy pracownicy mają pełną jasność co do wyznaczonych celów i stawianych im wymagań, zdarza się, że uzyskane wyniki się z nimi „rozmiągają”?

Oto kilka kategorii przyczyn:

- Pracownikom brakuje niezbędnych umiejętności i wiedzy.
- Brakuje im potrzebnych zasobów.
- Z niższymi wynikami wiążą się jakieś korzyści.
- Wypracowywanie pożądaných wyników nie wywołuje żadnego odzewu.

W wypadku Kenta jego ludzie nie mieli niezbędnych umiejętności, by radzić sobie z ekstremalnymi zachowaniami niepożądanych gości w miejscu pracy. Bali się i nie wiedzieli, jak postępować. Kent przekazał im więc potrzebne zasoby. I aż do teraz wypracowywanie pożądaných wyników nie wywoływało żadnego odzewu; za to niewywiązywanie się z obowiązków niosło

takie korzyści, że pracownicy mogli po prostu odwrócić wzrok, a i tak nie tracili zatrudnienia.

Rozsądny margines dopuszczalnych błędów

Jeśli lider albo coach oczekują perfekcji od swoich ludzi, to niechybnie spotka ich rozczarowanie. Wszak podczas prowadzenia samochodu nie zawsze trzymasz się idealnie środka jezdni. Czasami zjeżdżasz nieco w lewo lub w prawo, na przykład by coś ominąć. Czasami jedziesz tuż przy pasie, bo właśnie zmieniasz muzykę. To się zdarza — i dopóki nie wjeżdżasz w ogrodzenie czy nie uderzasz w inne auto, wszystko jest w porządku. Analogicznie: jeżeli członkowi zespołu zdarzają się drobne odstępstwa, lecz w granicach jego pasa, będą to jedynie okazje do coachingu. Jeśli jednak stale narusza granice pasa (a nawet uderza w ogrodzenie), będą to odstępstwa widoczne i bardzo niepokojące. Jak rozstrzygnąć, czy w sytuacji, kiedy wyniki danego pracownika spadają poniżej normy, potrzebny jest coaching lub bardziej rozbudowane wsparcie?

Ocena wyników poniżej normy

Gdy ktoś, kto zdaje się mieć predyspozycje do wykonania określonej pracy, nie osiąga spodziewanych wyników, wówczas warto odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Jakie pytania zadasz sobie, by ocenić własne oddziaływanie na zaistniałą sytuację?
- O co jeszcze zapytasz, by ocenić sytuację? (Może to dotyczyć innych zmiennych oprócz Twojego wpływu).
- Co postarasz się zaobserwować w miejscu pracy?
- Jak możesz uniknąć przyjmowania jakichkolwiek wstępnych założeń?

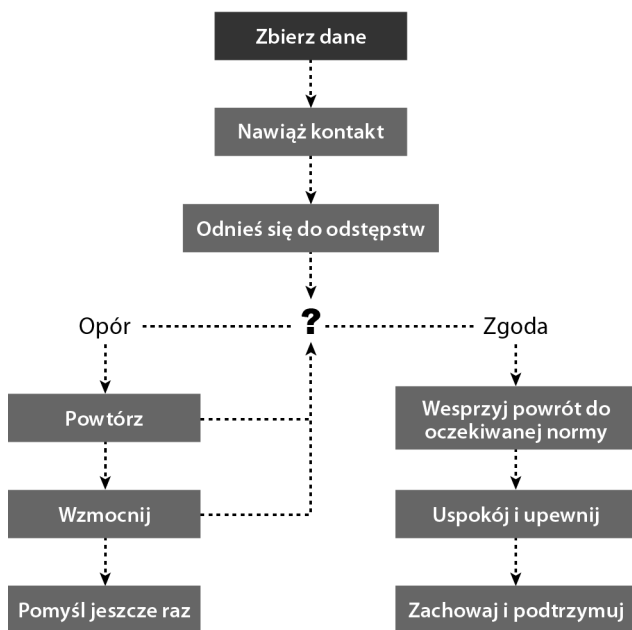
Innymi słowy: najpierw przyjrzyj się sobie. Jaka jest Twoja rola w tym, że wyniki pracownika są poniżej normy? Czy udało Ci się zrobić to, co należy do Ciebie w zakresie przekazania mu wymagań? Jeżeli odpowiedź jest twierdząca, to czas poszukać przyczyn gdzie indziej. Czy coś innego dzieje się z tym pracownikiem? Może zмага się z jakimś problemem osobistym, o którym nie wiesz? Zaprosz go więc na rozmowę — i absolutnie nie zakładaj, że jego wyniki poniżej normy to konsekwencje rozmyślnego działania czy „złego nastawienia”.

Randah pracowała ze swoim zespołem od trzech dni i trzech nocy nad przygotowaniem oferty dla potencjalnego klienta. Włożyli w nią mnóstwo pracy, wiele nadgodzin, lecz zdołali ją złożyć na czas: jeżeli zostanie zaakceptowana, pomoże im osiągnąć pewne cele. Kiedy przełożony Randah zobaczył ofertę, zdenerwował się z powodu użytych czcionek i niespójnego formatowania. Wyzначył spotkanie z zespołem, ponieważ poczuł się bardzo rozczarowany tym, co uznał za „niską jakość”; miał zamiar zbesztać pracowników. Przed spotkaniem jednak Randah przypomniała szefowi, że zespół pracował praktycznie non stop nad ofertą i zrobił wszystko, co w jego mocy — zważywszy na krótki termin wyznaczony przez klienta — by oferta była jak najlepsza. Ponieważ przełożony nie był tego świadomy, zmienił swoje nastawienie i zaczął spotkanie od szczerych pochwał i wyrazów uznania. Poprosił zespół, by zrelacjonował mu, co się sprawdziło, a co można by zrobić lepiej następnym razem. Podczas rozmowy pracownicy zasugerowali, że następnym razem przydałaby się osoba spoza zespołu, która przejrzałaby ofertę przed wysłaniem i zadbała o lepszą jakość końcową. Obie strony wyszły ze spotkania zadowolone, że ciężka praca zespołu została doceniona, i z przekonaniem, że następnym razem pójdzie im jeszcze lepiej.

Zarządzanie odstępstwami od oczekiwanych wyników (zasady nr 22 – 30)

W ramach Dale Carnegie Training opracowano skuteczny szablon, który pomaga zarządzać odstępstwami od oczekiwanych wyników. Wygląda on następująco:

Szablon zarządzania odstępstwami od oczekiwanych wyników



Zbierz dane

Ze swojej strony zrób wszystko, co pozwoli Ci zyskać pewność, że jeszcze przed spotkaniem znasz wszystkie fakty. Nie twórz studium przypadku, lecz zbierz twarde dane. Ponadto staraj się zachować otwarty umysł i patrzeć poza fakty, aby lepiej rozumieć motywy postępowania pracownika. Zdobywanie

potrzebnych informacji zaczyna się od pytania: czy warto zatrzymać tę osobę w firmie? Twoja odpowiedź determinuje następny ruch.

Nawiąż kontakt

Ten rezerwuuar dobrej woli i wzajemnego zaufania napęlnia się przez dłuższy czas dzięki wzajemnie uczciwemu traktowaniu (pomaga w tym Inner-view, o którym była mowa wcześniej). Spotkanie zacznij od rozluźnienia pracownika i redukcji jego niepokoju lub zdenerwowania. Jeden ze sposobów na to polega na rozpoczęciu rozmowy od szczerych wyrazów uznania, które bazują na konkretnych dowodach. Wybierz zachowanie, które udało Ci się zaobserwować, zamiast pustego komplementu.

Odnieś się do odstępstw od normy

Na tym etapie skup się na problemie, nie na osobie. Ogranicz w swoich wypowiedziach do niezbędnego minimum zaimki osobowe i mów w miarę możliwości bezosobowo. Wszak chodzi o to, że błędem było określone działanie, a nie osoba, która je podjęła. Daj jej szansę, by wyjaśniła, co się stało, a następnie przekaż, co wiesz na ten temat.

Słuchaj pracownika tak, aby go zrozumieć i rozstrzygnąć, czy przyjmuje odpowiedzialność za popełniony błąd, czy też jej unika. Celem jest teraz zebranie informacji, by trafnie sformułować problem i wskazać jego przyczyny. Powściągnięcie postawy obronnej i niewyciąganie pochopnych wniosków sprawia, że mogą się wyłonić różne punkty widzenia, a główna przyczyna problemu się uwidacznia.

Moment prawdy przychodzi wtedy, kiedy pracownik albo *przyznaje się do błędu*, albo *zaprzecza faktom*. Jego działania, podejście i zachowania będą determinowały Twój następny ruch.

Gdy podwładny *uzna* swój udział w problemie, trudności czy odstępstwach od oczekiwań i przyjmie odpowiedzialność, przejdź do następnego etapu.

Wesprzyj powrót do oczekiwanej normy

Celem tego kroku jest zaradzenie problemowi, redukcja ryzyka jego powtórzenia i powrót pracownika do wcześniejszej normy w zakresie uzyskiwanych wyników; chodzi tutaj o wymyślenie sposobu na to, by problem nie wystąpił ponownie.

Ten krok realizuje się inaczej z pracownikiem, który bierze na siebie odpowiedzialność za popełniony błąd, a inaczej z takim, który wini innych i unika odpowiedzialności. Jeżeli masz do czynienia z odpowiedzialnym podwładnym, warto postawić na coaching, by zachęcić go do zasugerowania sposobów na zmianę sytuacji. Pracownika można zaangażować w analizę problemu i proces podejmowania decyzji. W wypadku podwładnego, który obwinia i unika, najpierw powtórz wymagania co do osiągniętych wyników, a następnie w drodze coachingu zachęcaj go do przyjęcia odpowiedzialności, by miał szansę odzyskać wiarygodność.

Uspokój i upewnij

Ten etap jest skoncentrowany na osobie. Oczywiście pracownik, który popełnił jakiś błąd, czuje się (przynajmniej w jakimś stopniu) jak nieudaczny i prawdopodobnie mniej chętnie i z mniejszą pewnością siebie podejmie do kolejnej szansy. Dlatego lider powinien mu pomóc zobaczyć zaistniałą sytuację w innym kontekście.

Zapewnij pracownika o jego wartości i znaczeniu dla firmy, jak również o tym, że jesteś po jego stronie i go wspierasz. Powinien bowiem wyjść ze spotkania zmotywowany do osiągnięcia optymalnych wyników ze względu na swoją mocną relację z organizacją.

W wypadku pracownika obwiniającego innych lub unikającego odpowiedzialności liczy się to, aby wyszedł ze spotkania z poczuciem wiarygodności i zrozumienia lub klarownym obrazem oczekiwań ze strony swojej

organizacji. Powinien on także wiedzieć, że interesują Cię jego sukcesy i rozwój, jak również że szczerze się angażujesz w te procesy.

Zachowaj i podtrzymuj

Jeśli udało Ci się dobrze zrealizować poprzednie etapy, to masz teraz większe szanse na zatrzymanie pracownika w firmie na dłużej, na podtrzymanie zarówno jego zaangażowania, jak i morale całego zespołu. To zaś przekłada się na wzrost zaufania, pogłębienie zaangażowania i etykę pracy.

Gdy ludzie *przeciwstawiają się* Twoim wysiłkom na rzecz naprawy sytuacji lub poprawy wyników albo nie chcą się odnieść do problemu, wówczas trzeba przejść do kroku, który polega na powtórzeniu tego, o czym była mowa wcześniej.

Powtórz

Teraz powtarzasz w ten sam lub w inny sposób fakty, powagę sytuacji, politykę firmy i odpowiednie lekarstwo na zaistniały problem. W ten sposób pracownik otrzymuje jeszcze jedną szansę, by postąpić właściwie.

Wzmocnij

Gdy ludzie nie chcą wziąć na siebie odpowiedzialności, wówczas może zająć potrzeba, by w jakiś sposób upomnieć ich formalnie, oficjalnie, zanim się przejdzie do dalszych, bardziej radykalnych działań. Być może w Twojej organizacji obowiązują jakieś przepisy czy procedury w tym zakresie.

Pomyśl jeszcze raz

Może się zdarzyć, że odkryjesz, że dany pracownik po prostu niezbyt się nadaje do określonego zadania, projektu czy działu. Warto wtedy przyrzec się bliżej jego mocnym stronom, zainteresowaniom i celom i poszukać dla

niego w organizacji lepiej dopasowanego zakresu obowiązków. niesprawiedliwe jest wobec pracowników i organizacji podtrzymywanie sytuacji, w której ktoś odnosi wrażenie, że nie ma żadnych szans na jakikolwiek sukces. Ostatnią deską ratunku — po próbach coachingu w kierunku pożądanych wyników — jest usunięcie tego pracownika z danego obszaru odpowiedzialności i jego przeniesienie, przypisanie mu innych obowiązków lub zwolnienie go z organizacji.

Przykład zastosowania szablonu zarządzania odstępstwami od oczekiwanych wyników

— Dzięki, że przyszedłeś, Carl. — Warren Cantel powitał mężczyznę wchodzącego do jego biura. — Usiądź, zapraszam.

Warren dobrze się przygotował do spotkania, podczas którego miał z Carlem omówić problemy, jakie ten napotyka w zakresie uzyskiwania oczekiwanych wyników. Najpierw zajął się nawiązaniem kontaktu.

— I jak tam twoja żona, podoba jej się nowe auto? Zaraz, czy to była honda?

— Tak, bardzo jej się podoba. Ciągłe pytam, czy mogę się przejechać, ale żona zawsze akurat wtedy, kiedy chcę pożyczyć auto, musi gdzieś nim jechać! — Carl się śmieje, a Warren kiwa głową ze zrozumieniem.

— To może powiedz jej, że zawieszysz dzieci na piłkę. Może wtedy pozwoli ci usiąść za kółkiem?

— Dobry pomysł! — Napięte ramiona Carla zaczynają się rozluźniać, czas przejść do rzeczy.

— A więc dziś chciałbym z tobą porozmawiać o opisach stanowisk. Co z nimi? — Warren zawiesza głos, by Carl mógł wyjaśnić sytuację.

— Taaa. A więc chodzi o to, że zadanie jest znacznie trudniejsze, niż nam się wydawało. Część opisów nie była uaktualniana od lat osiemdziesiątych, dlatego nie są napisane językiem inkluzywnym. Skutkiem tego muszę dużo rzeczy

sprawdzać w różnych źródłach, żeby mieć pewność, że posługuję się właściwymi terminami.

Ponieważ Carl nawet nie próbował się bronić, tylko odniósł się bezpośrednio do problemu, Warren uznał, że dotarli do sedna.

— Tak, to rozumiame. Mamy jednak napięty grafik. Jak mogę ci pomóc sfinalizować zadanie w tym tygodniu? Czego ode mnie potrzebujesz, żeby tak się mogło stać? — Warrenowi bardzo zależało na tym, by pomóc Carlowi wrócić do normy w zakresie wyników.

— Jest mi z tym naprawdę źle, Warren. Sam nie wiem. Może byśmy wzięli Leah do pomocy? Jest biegła w tych kwestiach.

Warren przyjął z ulgą, że Carl nie czuje się dobrze z niedotrzymywaniem terminów. Teraz więc chciał go uspokoić i upewnić, że jego miejsce w firmie pozostaje niezagrożone.

— Doceniam to, Carl. Wkładasz w to zadanie mnóstwo dodatkowego czasu, o czym nie miałem pojęcia. Nie powinno być problemu z pozyskaniem Leah do pomocy. A więc robimy tak: prosimy Leah, żeby ci pomogła przebrnąć przez opisy stanowisk i upewnić się, że są napisane odpowiednim, inkluzywnym językiem. Wszystko po to, aby trafiły one do mnie w poniedziałek. Czy taki scenariusz brzmi dla ciebie dobrze? — Warren był zadowolony z tego, że wystarczyło tylko podsumowujące powtórzenie i nie trzeba było rzucać na szalę dalszej obecności Carla w zespole.

— Tak, Warren. — Carl uśmiechnął się z widoczną i szczerą ulgą. — Brzmi świetnie, dziękuję!

W tym rozdziale powiedzieliśmy o narzędziach, którymi może się posługiwać początkujący lider, by wspierać swoich pracowników i prowadzić ich na wyższe poziomy wydajności.

Kluczowe zagadnienia

- Wyróżniamy dwa modele myślenia: tak zwaną fazę zielonego światła i fazę czerwonego światła.
- W fazie zielonego światła wchodzimy w niczym nieograniczony kreatywny tryb myślenia. Nie ma wtedy miejsca na ocenianie czegokolwiek, jest za to miejsce na gromadzenie wszelkich pomysłów.
- Faza czerwonego światła to czas ewaluacji pomysłów na podstawie ich wartości merytorycznej.
- Liderzy mogą delegować pracę z wielu różnych powodów:
 - by przesunąć część własnych obowiązków na innych pracowników i w ten sposób uwolnić zasoby do wykonywania innych zadań;
 - by stwarzać okazje do zadbania o rozwój swoich podwładnych;
 - by skorzystać ze specjalistycznych umiejętności lub z wyraźnych preferencji członków zespołu;
 - by umożliwić dystrybucję obciążenia pracą, a dzięki temu przyspieszyć proces osiągnięcia rezultatów.
- Oto poszczególne etapy procesu delegowania pracy:
 - Zidentyfikuj potrzebę.
 - Wybierz osobę.
 - Zaplanuj sposób delegowania pracy.
 - Przeprowadź spotkanie, by zlecić zadanie.
 - Zleć stworzenie planu działania.
 - Przeglądaj plan.
 - Zezwól na realizację planu.
 - Sprawdzaj efekty.

- Innerview jest sprawdzoną metodą pogłębiania łączności z ludźmi poprzez naturalną rozmowę skoncentrowaną na podobieństwach między jej uczestnikami.
- Oto sześć poziomów konstruktywnej informacji zwrotnej:
 - poziom środowiska,
 - poziom zachowania,
 - poziom umiejętności,
 - poziom przekonań,
 - poziom tożsamości,
 - poziom wizji.
- W tym rozdziale znajduje się graficzne przedstawienie szablonu, który pomaga zarządzać odstępstwami od oczekiwanych wyników.

W pierwszej części rozważań nad modelem przywództwa według Dale'a Carnegiego przyglądaliśmy się cechom osobistym, które pozwalają nam jako liderom modelować zachowania, jakie chcemy widzieć u swoich ludzi. Były to samoświadomość, wiarygodność, koncentracja na innych i strategiczne działanie.

W drugiej części omówiliśmy drugą składową bycia wzorem do naśladowania, czyli stosowanie zasad relacji międzyludzkich i użycie odpowiednich narzędzi i procesów w przewodzeniu zarówno jednostkom, jak i grupom.

W ramach trzeciej części naszych rozważań nad modelem przywództwa według Dale'a Carnegiego zobaczymy, jak wszystko, o czym była dotąd mowa, prowadzi do pożądanых efektów — abyśmy po złożeniu razem tych trzech części skutecznie osiągnęli najważniejsze cele zarówno indywidualne, jak i całej organizacji.

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 

Gdy wszystko idzie jak z płatka, łatwo być empatycznym i wiarygodnym liderem. O wiele trudniej jest, jeśli sytuacja się komplikuje, a wokół panuje chaos i atmosfera niepewności. Tymczasem podstawowe zadania lidera pozostają takie same: musi się koncentrować na angażowaniu osób i zespołów, na znajdowaniu równowagi między celami, na wyznaczaniu i komunikowaniu kierunków działania w taki sposób, by inspirować i przekonywać innych ludzi, wreszcie – na wykorzystywaniu całego potencjału dostępnych źródeł. Co więc przesądza o jakości przywództwa?

Odpowiedzi na to pytanie udzielił Dale Carnegie dziesięć lat temu. W tej książce, pełnej praktycznych rad i przykładów zaczerpniętych z życia najznakomitszych liderów, znajdziesz wszystko, czego potrzebujesz, aby stać się efektywnym, inspirującym liderem. Nauczysz się posługiwać narzędziami i technikami, które nieraz udowodniły swoją przydatność w obliczu prawdziwych wyzwań. Dowiesz się, jak zmienić swoje postępowanie i nastawienie, aby stać się pozytywnym i pewnym siebie liderem dzięki Twoim indywidualnym predyspozycjom. Przekonasz się, że w przywództwie chodzi o wspieranie ludzi, gdyż to oni są najważniejsi. Tylko w ten sposób można zbudować lojalny, zaangażowany, wydajny zespół, który jest szczerze przekonany do tego, co robi.

Zostań wybitnym liderem, który:

- bierze odpowiedzialność za przyszłość
 - buduje kulturę zaufania
 - stawia na współpracę
 - skutecznie się komunikuje
 - jest wiarygodny
-

DALE CARNEGIE (1888 – 1955) był pionierem w dziedzinie umiejętności interpersonalnych. Urodził się w biednej farmerskiej rodzinie. Stał się sławny po opublikowaniu w 1936 roku kultowej dziś pozycji *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*. Jest uważany za jednego z najważniejszych twórców książek, które wspierają czytelników w rozwoju osobistym i świadomym budowaniu kariery.

Cokolwiek robisz, pielęgnuj w sobie ducha odpowiedzialności i niezależności!

Dale Carnegie

onepress



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



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

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-8322-326-1



9 788383 223261

Cena: 49,00 zł