one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

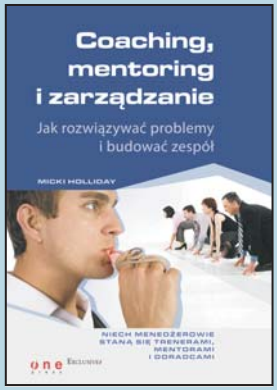
KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Coaching, mentoring i zarządzanie. Jak rozwiązywać problemy i budować zespół



Autor: Micki Holliday
Tłumaczenie: Małgorzata Głogowska
ISBN: 83-246-0167-8
Tytuł oryginału: Coaching, Mentoring, and Managing: Breakthrough Strategies to Solve Performance Problems and Build Winning Teams
Format: B5, stron: 264

Niech menedżerowie staną się trenerami, mentorami i doradcami

- Jak motywować i inspirować ludzi do pracy w dobie redukcji zatrudnienia?
- Jak stworzyć atmosferę, w której dobry pracownik jest dla innych przykładem, a nie zagrożeniem?
- Jak pracowników, którzy stwarzają problemy, zmienić w produktywnych członków zespołu?

Dlaczego coaching zamiast tradycyjnego zarządzania ludźmi?
W świecie sportu, skąd pochodzi idea coachingu, trener drużyny zajmuje się wszystkim: prowadzi rekrutację, motywuje, ocenia, rozstrzyga konflikty i zatrzymuje najlepszych zawodników. Dobrze zna wszystkich członków zespołu, cieszy się ich szacunkiem, stwarza atmosferę zdrowej rywalizacji i inspiruje do osiągania zadziwiających wyników.

Czy jako menedżer w firmie możesz przyjąć tak szeroką odpowiedzialność i zbliżyć się do ludzi w swoim zespole? Owszem, ale dopiero wtedy, gdy porzucisz styl myślenia typowy dla przełożonych – i staniesz się coachem. Coach ma do odegrania trzy role:

- jako trener wnosi do pracy entuzjazm i pokazuje ludziom wspólny cel;
- jako mentor dzieli się wiedzą i doświadczeniem;
- jako doradca wskazuje drogę i podsuwa rozwiązania.

Są to główne założenia modelu StaffCoach™ sprawdzonego przez menedżerów na całym świecie. Wprowadź go w swoim zespole. Poznaj bliżej ludzi, którymi kierujesz, i zaproponuj im lepszy układ. Przeczytaj tę książkę i dowiedz się:

- jak tworzyć więzi zespołowe,
- jak promować w zespole pożądane wartości,
- jak rozmawiać z członkami zespołu – a nie tylko mówić do nich,
- jak usłyszeć to, co naprawdę myślą,
- jak zwalczać niepożądane zachowania,
- jak delegować zadania.

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32)230-98-63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

Spis treści

Wstęp **9**
Doprowadź do nowych sukcesów 10
Model StaffCoaching™ 10
Inwestowanie w prawdziwe środki 11
Wszystko się sprowadza do wygrywania 12

1. Wyniki Twojego zespołu zależą od Ciebie **15**
Uświadom sobie, na czym polega rola coacha 15
Stosuj dziesięć wartości skutecznego StaffCoacha™ 16
Studium przypadku 30
Analiza studium przypadku 31
Analiza przypadku 33
Wyznawane przez Ciebie wartości mają wpływ na Twój zespół 33
Ćwiczenie: Skąd pochodzą wyznawane przez Ciebie wartości 35
Analiza ćwiczenia 36
Pięć zasad coachów osiągających świetne wyniki 37
Studium przypadku 43
Analiza 43
Podsumowanie 44
Test 44

2. Pięcioetapowy model StaffCoaching™ **45**
Coaching to proces 45
Działania, dzięki którym potencjał pracowników zostanie optymalnie wykorzystany 47
Cztery skuteczne techniki umożliwiające poznanie cech i możliwości pracowników 49
Podsumowanie odpowiedzi: zbierz je i przeanalizuj 55
Analiza Twoich preferencji i tendencji postępowania 56
Twój styl StaffCoaching™ 57
Sześć zagrożeń stojących na drodze do sukcesu StaffCoaching™ 60
Studium przypadku 64
Analiza przypadku 65
Dziesięć metod zapewniających dobre wyniki zespołu 66
Studium przypadku 75
Analiza studium przypadku 76
Podsumowanie 78
Test 78

3. Rola coacha: inspirowanie i motywowanie pracowników 79
Rola coacha 80
Kilka wskazówek dla coacha 108
Relacje z pracownikami 109
Często podejmowane działania 110
Czego oczekiwać, gdy postępujesz prawidłowo 111
Studium przypadku 114
Analiza przypadku 116
Podsumowanie 118
Test 119

4. Rola mentora: instrukcje na podstawie przykładów 121
Proces, który ma określony cel 123
Dziesięć rad dla mentorów 128
Sześć sposobów myślenia 129
Pytania dotyczące analizy sposobu myślenia 135
Trzy podstawowe etapy działania skutecznego mentora 136
Ćwiczenie 140
Efekt pracy skutecznego mentora 144
Korzyści wynikające z mentoringu 148
Podsumowanie 148
Test 149

5. Rola doradcy: konfrontacja i korygowanie działania pracowników 151
Sytuacje, w których należy doradzać pracownikom 153
Cztery czynniki decydujące o skuteczności doradzania 155
Wskazówki na temat doradzania 157
Filozofia konfrontacji: pozytywne podejście do negatywnych zdarzeń 158
Pięcioetapowy proces konfrontacji 161
Osiem sposobów na wyeliminowanie nieodpowiedniego zachowania 164
Ćwiczenie dotyczące oceny roli doradcy 168
Dziesięć zasad dotyczących sesji doradczych 169
Studium przypadku 172
Analiza przypadku 174
Pięć kroków prowadzących do modyfikacji zachowania 174
Ćwiczenie dotyczące modyfikacji zachowania 177
Zadawaj pytania, aby uzyskać potrzebne odpowiedzi 177
Ćwiczenie: Tworzenie otwartych pytań 178
Rezultaty skutecznego działania doradcy 179
Ćwiczenie: Czy Twoje porady służą Twojemu zespołowi? 180
Podsumowanie 181
Test 181

6. Integrowanie zespołu 183
Grupa a zespół 184
Stwórz wizję 185
Dowiedz się, co może przysparzać problemów członkom zespołu 187
Studium przypadku 191
Analiza przypadku 192

Zaangażowanie i wzajemne wspieranie się ... 193
Lista sprawdzająca reakcję na problemy w zespole ... 195
Lista sprawdzająca ... 199
Ustal wspólne priorytety dla członków zespołu ... 200
Ćwiczenie ... 204
Właściwe myślenie o celu zespołu ... 205
Podsumowanie ... 206
Test ... 206

7. Zarządzanie w ramach modelu StaffCoaching™ ... 209
Działanie lub rozwój ... 209
Historia o zarządzaniu ... 210
Ćwiczenie ... 211
Analiza ćwiczenia ... 212
Delegowanie zadań a rola StaffCoaching™ ... 213
Ćwiczenie ... 214
Analiza ćwiczenia ... 216
Osobowość a rola coacha ... 218
Przeszkody na drodze coacha ... 219
Ćwiczenie ... 228
Cztery elementy związane z zarządzaniem w modelu StaffCoaching™ ... 230
Ćwiczenie: Zastosowanie „czterech P” ... 231
Analiza ćwiczenia ... 232
Pięć sposobów na ciche narzekania ... 232
Współpraca członków zespołu ... 235
Podsumowanie ... 236
Test ... 236

8. Co z tego wynika i dla kogo to ma znaczenie? ... 239
Postawa coacha ... 240
Ćwiczenie ... 240
Analiza ćwiczenia ... 241
Analiza ćwiczenia ... 242
Analiza ćwiczenia ... 244
Analiza ćwiczenia ... 245
Analiza ćwiczenia ... 246
Analiza ćwiczenia ... 247
Nastawienie i wartości ... 247
Najważniejsze elementy ... 249
Metody dla Twojego zespołu ... 251
Mądrość coachingu ... 253
Ćwiczenie ... 253
Analiza ćwiczenia ... 254
Wpływ na pracowników ... 254

Skorowidz ... 257

Rozdział 1.

Wyniki Twojego zespołu zależą od Ciebie

Doceń pracownika i ciesz się z uzyskanych wyników.

Uświadom sobie, na czym polega rola coacha

„Jeszcze jedno takie zadanie i się zwolnię!". „Co oni sobie myślą? Że jestem czarodziejem?". „Nie jestem w stanie sobie poradzić z jeszcze większą ilością obowiązków". Czy takie wypowiedzi wydają Ci się znajome? Cóż, należy do nich przywyknąć, gdy mamy do czynienia z rozwijającym się w zawrotnym tempie rynkiem i z coraz większą ilością zadań, podczas gdy zmniejszają się zasoby siły roboczej. Wymagania klientów rosną, a nasza zdolność sprostania tym wymaganiom maleje i coraz częściej zastanawiamy się, jak sobie z nimi poradzić, nie znajdując odpowiedzi. W związku z tym są dwie wiadomości: dobra i zła. Zła jest taka, że czeka Cię jeszcze jedna rola. Dobra wiadomość jest taka, że to rola coacha.

Coaching[1] nie jest umiejętnością wrodzoną. Nie odnosi się jedynie do sportu: to coś więcej niż przewodzenie drużynie na boisku czy też wojsku w terenie. To także coś więcej niż chwalenie pracowników. Chodzi o uzyskanie rezultatów, które umożliwią Ci spokojne oraz skuteczne zarządzanie zespołem i grupą oraz odnoszenie sukcesów.

[1] *Coaching* (ang.) — proces szkoleniowy nastawiony głównie na wykształcenie i doskonalenie umiejętności pracownika, prowadzony najczęściej w układzie jeden szkolący na jednego szkolonego — *przyp. tłum.*

Rola coacha polega na motywowaniu, inspirowaniu do działania oraz do większych osiągnięć. To proces szkolenia i określania celów pracownika w jego miejscu pracy oraz pomoc w usuwaniu barier uniemożliwiających optymalne działanie. Rola coacha to przywództwo na najwyższym poziomie — obejmuje ona przekazywanie informacji o celu i przyczynach działania, a następnie pomoc w określeniu sposobu działania (zachowania, jak i nastawienia). Coach wywiera wpływ na ludzi, zachęcając ich do jak najbardziej efektywnego działania. Należy zauważyć, że podczas opisu pożądanego rezultatu działania zastosowano słowo „optymalne". Istnieje różnica pomiędzy określeniami „optymalny" i „optimum". Optimum oznacza to, czego chcemy — najlepsze i najbardziej korzystne rozwiązanie. Optymalny oznacza najlepszy w danym czasie, z uwzględnieniem danych warunków. Musisz pokierować pracownikami w taki sposób, aby firma osiągnęła jak najlepsze wyniki.

Można tego dokonać, jeśli zrozumiesz, na czym polega rola coacha. To bardziej sztuka niż nauka. Sama wiedza o tym, w jaki sposób należy zapewnić wysoki poziom usług na rzecz klientów, nie gwarantuje, że ktoś będzie to robił — podobnie jest w przypadku metod zarządzania, które masz do dyspozycji. Optymalnego działania nie gwarantuje wiedza dotycząca tworzenia wizji ani nauka wyznaczania odpowiednich celów, ani mówienie pracownikom o zakresie ich odpowiedzialności, ani też określanie metod działania i rozmowy o karierze. Sztuka polega na odpowiednim postrzeganiu pracowników, na poszukiwaniu, badaniu i odkrywaniu ich mocnych stron, niezależnie od długości i stopnia trudności tego procesu, a następnie na nakłonieniu ich do wykorzystania tych mocnych stron. Czy to brzmi jak słowa cheerleaderki? Chodzi również o to! Podstawowe zadanie coacha polega na nakłonieniu pracowników, aby stali się tacy, jacy Twoim zdaniem mogą się stać. Metody działania są konieczne i ważne, ale to zrozumienie istoty roli coacha stanowi klucz do osiągnięcia sukcesu.

Stosuj dziesięć wartości skutecznego StaffCoacha™[2]

Ponieważ umiejętności coacha nie są wrodzone, możesz je w sobie rozwinąć i udoskonalić, wykorzystując model StaffCoach™, określający wartości wyznawane przez wielkich przywódców w przeszłości. Zarówno Patton, jak i Eisenhower, którzy nakłaniali swoje oddziały do nadludzkich czynów bohaterskich, Jack Welch i Sam Walton, którzy uczyli swoich pracowników, jak być najlepszym w swoich dziedzinie, oraz Artur Ashe, który pokazał swoim naśladowcom, jak

[2] *Staff* (ang.) — pracownicy, personel; *coach* (ang.) — osoba zajmująca się coachingiem, porównaj przypis 1. — *przyp. tłum.*

łamać stereotypy, kierowali się podobnymi wartościami, które zadecydowały o ich sukcesie.

Niezależnie od roli i dziedziny, którą się zajmujesz, stosowanie dziesięciu następujących zasad zagwarantuje Ci sukces:

> *Najpierw powiedz sobie, kim będziesz. Później rób to, co musisz robić.*
> **— Epiktet**

1. **Jasność** — przekazywanie i odbieranie informacji w odpowiedni sposób.
2. **Wspieranie pracowników** — zaangażowanie we wspieranie członków zespołu.
3. **Tworzenie w pracownikach poczucia pewności siebie** — osobiste zaangażowanie w tworzenie i podtrzymywanie dobrego zdania o sobie u każdego z członków zespołu.
4. **Współdziałanie** — atmosfera partnerstwa, w której wygrywają wszyscy lub nikt.
5. **Perspektywa** — całkowite skoncentrowanie się na interesie firmy.
6. **Ryzyko** — zachęcanie do wprowadzania innowacji oraz do nauki poprzez działanie i starania na rzecz wyeliminowania kar za błędy.
7. **Cierpliwość** — wykraczanie poza krótkookresowe cele na rzecz takiej wizji czasu i działania firmy, która umożliwi osiągnięcie długookresowych zysków i najważniejszych celów firmy.
8. **Zaangażowanie** — prawdziwe zainteresowanie informacjami o poszczególnych pracownikach. Dzięki niemu można się dowiedzieć, co ich motywuje, a co martwi, oraz jakie działania ich inspirują.
9. **Poufność** — umiejętność chronienia informacji o wszystkich relacjach w zespole oraz tworzenie poczucia zaufania i bezpieczeństwa w stosunkach z jego członkami.
10. **Szacunek** — darzenie całego personelu (i poszczególnych pracowników) dużym szacunkiem oraz postępowanie w taki sposób, aby zapewnić sobie szacunek pracowników.

Przeanalizuj te wartości, zastanawiając się, czy kierujesz się nimi w swoim postępowaniu, a następnie zaplanuj, w jaki sposób możesz je w sobie rozwinąć.

Jasność

Odnoszący sukcesy StaffCoache™ dbają o jasne przekazywanie informacji. Co się może wydarzyć w przeciwnym wypadku? Pracownicy przestaną wypełniać swoje obowiązki, nie będą nic robić albo — co gorsza — sami będą tworzyć założenia dotyczące pracy. Gdy ktoś jedynie **sądzi**, że coś rozumie, może

spowodować olbrzymie straty finansowe oraz stratę czasu. Jeśli chcesz zadbać o jasność przekazu, nigdy nie zakładaj, że członkowie zespołu wiedzą, czego od nich wymagasz.

Jasność to najważniejsza z metod umożliwiających odniesienie sukcesu w dziedzinie zarządzania. Problem polega jednak na tym, że często menedżerowie sądzą, iż wyrażają się jasno i sensownie, w rzeczywistości stosując skróty myślowe. Wielu z nich uważa, że przekazują informacje w jasny sposób, tymczasem, wyznaczając zadanie nowemu pracownikowi, mówią: „Idź po to, ołówki są tam, komputer jest podłączony, daj znać, jeśli będziesz czegoś potrzebował. Do widzenia". Kiedy współpracownik zadaje pytanie, menedżer odpowiada: „Oczywiście, zgadza się" lub „Przecież wiesz…". A Ty, drogi Czytelniku, wiesz, co się może wydarzyć.

Założenia zawsze oznaczają stratę czasu i pieniędzy.

Przykład

Drukarz rozmawiający przez telefon:

Rafał, przygotowaliśmy twoją pracę do druku, ale myślałem, że chciałeś, żebyśmy ją wydrukowali w trzech kolorach.

Rafał (Menedżer):

Rzeczywiście, chciałem ten wydruk w trzech kolorach.

Drukarz:

Cóż, mamy tylko dwa zestawy matryc z twojego działu. Twierdzą, że zamawiałeś tylko te zestawy. Dali nam matrycę potrzebną do uzyskania czerwonego i żółtego koloru.

Rafał (Menedżer):

Czego więc wam brakuje?

Drukarz:

Nie mamy wszystkiego. Powiedziałeś im, żeby dostarczyli czarną matrycę?

Rafał (Menedżer):

Wszystkie osoby z działu widziały plan kolorów. To oczywiste, że nie miałem zamiaru drukować zdjęć ludzi w kolorze czerwonym albo żółtym, z czerwonym i żółtym tekstem. To idiotyczne!

Drukarz:

Nie sądzę, żeby rozumieli czy też sobie uświadamiali, że potrzebne mi wszystkie trzy zestawy matryc. Jeśli będę musiał czekać na jeszcze jedną, nie będę mógł dotrzymać terminu, jak chciałeś.

Czy to niedopatrzenie można zrozumieć? Łatwo zapomnieć o tym, że dla ludzi mających do czynienia z matrycami czarny to jeden z kolorów. W tym przypadku to założenie spowodowało jednak stratę czasu i pieniędzy. Jak uzyskać pewność, że nie tworzysz pewnych założeń? Zadaj pracownikom pytania, które ujawnią, co oni sądzą. Zamiast pytać: „Czy to jasne?", sprawdzaj, czy rozumieją, co do nich mówisz.

Co w mojej wypowiedzi mogło się wydać odrobinę niejasne?

Jak sądzicie, w jaki sposób to będzie działać?

Jak sądzicie, jakie problemy mogą się pojawić?

W jaki sposób można usprawnić ten proces?

Powiedzcie, co waszym zdaniem uzgodniliśmy odnośnie do tego, co będziecie robić.

Pamiętaj, że to, co swoim zdaniem powiedziałeś, oraz to, co „naprawdę" mówisz (nie wspominając o różnicy pomiędzy tym, co pracownicy sądzą, że słyszą, a tym, co „naprawdę" słyszą), to dwie zupełnie inne rzeczy. Powinieneś przekazywać członkom zespołu swoje myśli w jasny sposób, słuchać ich oraz reagować na ich próby zakomunikowania jakiejś wiadomości.

Przykład

Coach:

A więc ty i Jerzy sądzicie, że ten termin wykonania tego zadania jest realny, Marto?

Marta:

Wykonywaliśmy to zadanie wiele razy.

Coach:

Chcę się tylko upewnić, że mogę obiecać klientowi, iż zgodnie z umową dotrzymamy terminu.

Marta:

Mogę obiecać, że wykonamy naszą część zadania — nie mogę jednak obiecać, że nasz sprzęt sprosta temu zamówieniu. Ale znajdziemy jakiś sposób. Zawsze znajdujemy.

Odniesiesz sukces tylko wówczas, gdy ludzie będą się ze sobą komunikować — nie wydawać rozkazy, ale wymieniać informacje. Komunikacja będzie skuteczna, gdy zapanujemy nad swoim ego i zaczniemy słuchać.

— Bill Walsh

Czy zauważyłeś dwa komunikaty, które pojawiły się w tej rozmowie? Pierwszy z nich to: „Zrobimy to", a drugi: „Może nam się nie udać". Zakładamy, że pierwszy komunikat jest ważniejszy, zwłaszcza wtedy, gdy mamy napięty harmonogram i klient jest dla nas ważny lub niecierpliwy albo gdy jest on zarówno ważny, jak i niecierpliwy. Można nie usłyszeć ukrytej wiadomości, ale uważny, patrzący realistycznie coach podda analizie sprzeczne komunikaty przekazane przez swoich pracowników. Jeśli tego nie zrobi, ryzykuje nie tylko niedotrzymaniem

terminu. Istnieje także ryzyko, że pracownicy usłyszą wtedy dwa komunikaty: 1) Nie przedstawiaj mi szczegółów, ale po prostu to zrób; oraz 2) twoje problemy nie są dla mnie równie ważne, co odpowiednie traktowanie klienta.

W przedstawionym przykładzie coach może mieć do czynienia z problemami ze sprzętem, które już mogły spowodować obniżenie morale pracowników i które mogą być przyczyną niezadowolenia klienta. Można rozwiązać ten problem, jeśli nadamy jasności przekazu odpowiednie znaczenie.

Wspieranie pracowników

Wspieranie oznacza zapewnienie pomocy, której potrzebują osoby z zespołu — porad, informacji, materiałów albo po prostu zrozumienia i zachęty. Ważne jest, aby Twoje intencje zostały zinterpretowane jako chęć udzielenia wsparcia. Niezwykle ważne jest również to, aby zespół o tym wiedział.

Powiedz członkom zespołu, że pomyłki to nie koniec świata.

Twoi pracownicy powinni się dowiedzieć od Ciebie (podczas spotkań indywidualnych lub w grupie), że są oni częścią pewnej jednostki, czyli zespołu, którego członkowie pracują razem, aby coś osiągnąć. Podkreśl znaczenie synergii: 2 + 2 może czasami mieć taką wartość, jak 6, 8 lub 11. Wyjaśnij członkom zespołu swoje zasady zarządzania: pomyłki to nie koniec świata. Problemy mogą nawet pomóc w umocnieniu zespołu, kiedy wspólnie nauczycie się je rozwiązywać. Najważniejsze jest to, aby pracownicy wiedzieli, że przez cały czas mogą liczyć na Twoje wsparcie. Twoja rola polega na tym, aby pomagać zespołowi w osiąganiu sukcesów poprzez nakłanianie pracowników do jak najbardziej efektywnego wykorzystania ich umiejętności, a nie poprzez zmuszanie ich do wykonywania zadań w taki sposób, jak zaplanowałeś to Ty lub ktoś inny. Świadomość Twojego wsparcia sprawi, że Twoi pracownicy będą osiągać lepsze wyniki w pracy.

Do niedawna takie poglądy wydawały się zbyt łagodne. Wiele osób sądziło, że pełniąc rolę szefa, należy ukrywać swoje słabości oraz znać odpowiedzi na wszystkie pytania, a nawet jeśli tak nie jest, postępować, jakby tak było. Okazując słabość, traciło się równocześnie szacunek podwładnych. Obecnie tak nie jest — poglądy tego typu już nie obowiązują. Poniższy przykład przedstawia, w jaki sposób można okazać pracownikom wsparcie.

Kierownik:

Zmiany projektu, które próbowałem wprowadzić, nie sprawdziły się, Krzysztof. Byłem pewien, że się sprawdzą, ale mówią mi, że musimy opracować nowy projekt. To wpłynie na opóźnienie naszej pracy przynajmniej o trzy dni. Sądzę, że nam nie wyszło.

Coach:

Czy to nie podczas pracy nad tym zadaniem zastosowaliśmy inne metody?

Kierownik:

Tak, wcześniej też mieliśmy ten problem.

Coach:

No cóż… Chciałbym, aby nowy projekt się sprawdził, ale przecież testujecie nowe pomysły. To zadanie przysparzało nam problemów od samego początku. Czy gdybyśmy dodali do zespołu dwie osoby, można byłoby zmniejszyć opóźnienie o jeden dzień?

Kierownik:

Prawdopodobnie tak.

Coach:

Spróbujmy tak zrobić. Jeśli nam się uda, być może nie dojdzie do opóźnienia. A jeśli nie, i tak będziemy wiedzieli, że próbowaliście zdążyć. Następnym razem, kiedy będzie trudno dotrzymać terminu wykonania zadania, spróbujmy omówić projekt wraz z innymi osobami podczas sesji burzy mózgów, zanim wybierzemy metodę.

Kierownik:

Dobry pomysł. Dziękuję, Krzysztof.

Okazywanie pracownikom wsparcia jest niezwykle ważne. Należy jasno określić swoje intencje i realizować zadania, delegując je. Pracownicy, których menedżerowie przez cały czas kontrolują, nie osiągają najlepszych wyników. Jeśli sprawujesz zbyt dużą kontrolę nad projektem lub planem, pracownicy będą sądzili, że im nie ufasz, oraz będą czuli, że są ograniczani. Będzie tak zwłaszcza w przypadku pracowników pochodzących z Generacji X. Delegowanie zadań nie zawsze jest równoznaczne z uczeniem poprzez działanie — należy tutaj wziąć pod uwagę poziom umiejętności pracowników. Jeśli mają oni pojęcie o tym, co robią, pozwól im kontynuować. Jeśli tak nie jest, wyjaśnij im, co powinni robić. W każdym z tych przypadków stale okazuj im wsparcie.

Przykład

Tomasz (pracownik działu obsługi klienta):

Tomasz Sikora, słucham.

Klient (dzwoni):

Panie Sikora, mówi Filip z ACME. Mamy problem z towarami wysłanymi przez państwa firmę, które otrzymaliśmy dzisiaj rano.

Tomasz:

Już szukam pańskich danych w komputerze. Tak, na czym polega problem?

Klient:

Nie ma wszystkich towarów! Wczoraj po południu rozmawiałem z szefem pańskiego działu i wyjaśniłem mu, że właśnie otrzymaliśmy pilne zamówienie. Obiecał, że rano dołoży dodatkowo 200 wałków do naszego zamówienia.

Tomasz:

Hm… Nie widzę tutaj żadnej informacji. Mówi pan, że pan Jagielski zaakceptował wysyłkę dodatkowych części?

Klient:

Nie wiem, jak się nazywa szef działu, ale osobiście mu mówiłem, że potrzebuję ich DZISIAJ!

Tomasz:

Cóż… Naprawdę nie wiem, jak mam panu pomóc. W moich danych nie ma informacji o tym, że pan Jagielski zaakceptował wysłanie dodatkowych części, a bez jego podpisu nie mogę tego zrobić.

Klient:

W takim razie proszę mnie z nim połączyć. Potrzebujemy tych części TERAZ!

Tomasz:

Niestety pana Jagielskiego teraz nie ma.

Klient:

To niech pan się tym zajmie! W końcu jestem waszym klientem od ponad dziesięciu lat!

Tomasz:

Przykro mi. Wiem, że brzmi to dosyć absurdalnie, ale pan Jagielski ściśle przestrzega zasady, że specjalne zamówienia MUSZĄ zostać przez niego zaakceptowane, a nie będzie go aż do…

Klient:

W takim razie proszę powiedzieć panu Jagielskiemu, że już go nie będziemy fatygować zamówieniami, kiedy będą one dla nas ważne!

Kiedy menedżerowie kontrolują swoich pracowników, często cierpi na tym obsługa klienta.

Tomasz niewłaściwie potraktował klienta. Być może powiedziano mu, że „klient jest najważniejszy", ale jego szef wprowadził takie zasady, że Tomasz się obawia je złamać oraz nie jest w stanie czy też nie chce tego zrobić. Czy kiedy menedżerowie ustanawiają sztywne zasady, chcą współpracować z podwładnymi, czy też ich kontrolować? Kiedy mamy do czynienia z tym drugim przypadkiem, może na tym ucierpieć obsługa klientów, którzy poczują się całkowicie zlek-

ceważeni. Jeśli zamiast wspierać pracowników, będziemy ich kontrolować, obniży się również ich morale. W czasach, kiedy największe wyzwanie dla firm stanowi utrzymanie klientów i rekrutacja właściwych pracowników, atmosfera wsparcia stanowi prawdziwy atut firmy.

Tworzenie poczucia pewności siebie

Daj pracownikom ze swojego zespołu do zrozumienia, że wierzysz w nich oraz w efekty ich działania. Pomoc pracownikom w zauważeniu ich zdolności oraz obudzenie w nich poczucia, że mają talent, to podstawowe zadania przywódcy. Podkreślaj odniesione w przeszłości sukcesy poszczególnych osób i całego zespołu. Razem ze współpracownikami zastanów się nad działaniami, które doprowadziły do sukcesu, oraz chwal ich za dążenie do doskonałości.

Daj pracownikom ze swojego zespołu do zrozumienia, że wierzysz w nich oraz w efekty ich działania.

Można to zrobić, regularnie wywieszając w widocznym miejscu listę indywidualnych i zespołowych osiągnięć z ostatniego tygodnia lub miesiąca. Można również rozesłać członkom zespołu oraz innym ważnym osobom z firmy okólnik zawierający podsumowanie takich osiągnięć. Najważniejsze jest jednak, abyś chwalił poszczególne osoby za prawidłowo wykonane zadania. Indywidualne spotkania najbardziej sprzyjają budowaniu poczucia pewności siebie u pracowników. Stosując takie metody:

1. informujesz członków zespołu, że wiesz o ich wysiłkach zmierzających do udoskonalenia działania;
2. informujesz członków zespołu oraz inne osoby z firmy o osiągnięciach tego zespołu;
3. zachęcasz pracowników do tego, aby zaczęli myśleć: „Mogę tego dokonać”.

Postaraj się umocnić poczucie pewności siebie u swoich pracowników. Daj im do zrozumienia, że wiesz, iż umieją wykonywać swoje zadania, a zauważysz coś niezwykłego: nabiorą pewności siebie i zaczną wierzyć we własne możliwości, a także będą osiągać więcej, niż sądzili, że mogą osiągnąć.

Współdziałanie

Współdziałanie oznacza posiadanie takiej samej wizji wspólnych celów. Jeśli pełnisz rolę przywódcy i Twoje cele różnią się od celów członków zespołu, nie będzie on osiągał pozytywnych wyników. Zbyt często pracownicy (a czasami menedżerowie) nie mają jasno sprecyzowanych, zrozumiałych dla wszystkich celów.

Aby sprawdzić, czy członkowie Twojego zespołu dążą do tych samych celów, musisz poświęcić nieco czasu na ich szczegółowe wyjaśnienie. Sprawdź, czy członkowie zespołu potrafią odpowiedzieć na następujące pytania: Dlaczego dany

cel jest odpowiedni dla zespołu? A dla firmy? Jakie korzyści przyniesie on poszczególnym członkom zespołu? Jakie kroki należy podjąć, aby go osiągnąć? Kiedy należy to zrobić? Jakiej nagrody można oczekiwać, kiedy tak się stanie?

Zamieszczona poniżej notatka wewnętrzna to dobry przykład tworzenia poczucia współdziałania — można w niej znaleźć odpowiedzi na wszystkie te pytania. Czy Ci się to uda?

Do: Zespół

Od: Marcin

Dotyczy: Inwentaryzacja

Jak wiecie, magazyn firmowy jest wypełniony nowymi zapasami, które otrzymaliśmy po ostatniej fuzji. Nigdy nie zostały one zewidencjonowane. Nasz dyrektor generalny poprosił, abyśmy jak najszybciej przeprowadzili inwentaryzację, nie zakłócając jednocześnie harmonogramu produkcji.

W związku z tym proponuję przeprowadzenie inwentaryzacji w pierwszą i trzecią sobotę następnego miesiąca od godziny 10 do 15. Osiem osób powinno sobie poradzić w tym czasie — w trakcie są przewidziane przerwy na lunch opłacany przez firmę. Obecność nie jest obowiązkowa, jednak wolałbym nie zatrudniać do wykonania tego zadania pracowników spoza firmy, ponieważ w takim przypadku musieliby oni zostać opłaceni z naszego funduszu przeznaczonego na dodatkowe wydatki (letni piknik, wieczory firmowe na boisku baseballowym itd.).

Ponieważ inwentaryzacja ma trwać od dziesiątej do trzeciej po południu, osoby które będą ją przeprowadzały, będą mogły się wyspać, a także wyjść wystarczająco wcześnie, aby mieć trochę czasu na rozrywkę. Ochotnicy otrzymają pensję w wysokości 150% normalnej stawki za daną liczbę godzin oraz dostaną dodatkowo jeden wolny piątek w okresie od chwili obecnej do świąt Bożego Narodzenia. Dyrektor naczelny ocenia, że po przeprowadzeniu inwentaryzacji może dojść do wzrostu wielkości przychodu ze sprzedaży od 5% do 6% oraz że obciążenie produkcji przed świętami będzie znacznie mniejsze.

Lista, na którą można się wpisywać, znajduje się na tablicy ogłoszeń. Aby dołączyć do ekipy na jedną lub obie soboty, należy się zapisać przed godziną 17 w piątek.

Do zobaczenia!

Bez wspólnych celów współdziałanie jest niemożliwe — ani Ty, ani Twój zespół nie osiągniecie wiele. Jeżeli natomiast członkowie Twojego zespołu posiadają wspólne cele, może on wiele osiągnąć.

Perspektywa

Psycholog George Kelly nazywa perspektywę „zrozumieniem od wewnątrz", czyli spojrzeniem na sytuację z perspektywy drugiej osoby. Oceniając ludzi, często ich szufladkujemy. Czy określasz osoby z pracy pewnymi słowami i przydomkami, jak na przykład zrzędliwy, spóźnialski, maruda? Kiedy tak postępujemy, widzimy ludzi z zewnątrz zamiast od wewnątrz. To oznacza, że prawdopodobnie nie rozumiemy ich wcale.

Aby kogoś dobrze zrozumieć, należy zadawać mu pytania.

Aby kogoś dobrze zrozumieć, należy zadawać pytania.

Co nowego w twoim życiu, Pawle?

Czy mogę ci jakoś pomóc w ukończeniu tego projektu? (lub… abyś mógł punktualnie przyjeżdżać do pracy albo aby poprawić twoje samopoczucie podczas wykonywania tego zadania itp.)

Robert, może zjedlibyśmy razem lunch i porozmawiali o postępach w pracy?

Zadając takie pytania, dowiesz się, jacy są naprawdę członkowie Twojego zespołu. Często możesz w ten sposób ujawnić problemy zdrowotne czy rodzinne, które powodują, że ktoś jest „zrzędliwy" — zwłaszcza gdy szef przywiązuje niewielką wagę do życia pozazawodowego pracowników. Poznasz również powody niepunktualności spóźnialskiego oraz powody narzekania marudy, czyli problemy, które można natychmiast rozwiązać. Dzięki temu ujrzysz sytuację z perspektywy pracowników oraz ukażesz im szerszy obraz sytuacji.

Na przykład jeśli opóźnienia w realizacji projektu wynikają z niepewności co do sposobu wykonania danego zadania, możesz zaplanować szkolenie, podczas którego będzie można zdobyć wymagane umiejętności i nabrać poczucia pewności siebie w nowych dziedzinach.

Jeżeli spóźnienia wynikają z braku pieniędzy na naprawę samochodu, możesz zaproponować danej osobie metody dodatkowych zarobków lub poprosić pracowników mieszkających w pobliżu o zorganizowanie wspólnych dojazdów jednym samochodem.

Jeśli pracownik odnosi się z niechęcią do nieprzyjemnych zadań, które musi wykonywać, możesz mu wytłumaczyć szczegółowo, dlaczego są one takie ważne i (lub) podzielić to zadanie między dwóch lub więcej pracowników.

Im więcej zadajesz pytań, tym lepiej zrozumiesz motywy zachowania pracowników. Nie zakładaj, że znasz ich myśli i uczucia — spytaj o nie!

Ryzyko

Ryzyko wiąże się z procesami rozwoju, uczenia się oraz doskonalenia swoich umiejętności. Jedyny sposób osiągania postępu to podejmowanie ryzyka i dlatego tak ważne jest przekazanie pracownikom, że nie ma nic złego w tym, że czasami popełniają błędy. Niektórzy członkowie zespołu mogą nie podejmować żadnych działań z powodu obawy, że się zdenerwujesz, jeśli zaryzykują jakieś działania i poniosą porażkę. Jak dowiedziałeś się wcześniej, aby odnosić sukcesy jako coach, musisz przekazać pracownikom, że porażka to nie koniec świata, o ile wszyscy wyciągną z niej wnioski. To jest najważniejsze. Określ jasny, niestwarzający zagrożenia sposób radzenia sobie z porażkami — może on obejmować pięć następujących kroków:

1. Wraz z pracownikami, którzy popełnili błąd, określ jego cechy charakterystyczne, prosząc ich o pomoc co do szczegółów.
2. Określ przyczynę powstania błędu oraz jego skutek (jakie czynniki doprowadziły do zapoczątkowania procesu błędów?).
3. Opisz przynajmniej dwie metody, dzięki którym można było zapobiec temu błędowi.
4. Uzgodnij z pracownikami, jakie działania (które będzie można co jakiś czas sprawdzać) wprowadzą oni w życie, aby zapobiec błędom w przyszłości.
5. Określ rozsądne nagrody za poprawę zachowania oraz dokładne konsekwencje niepodjęcia działania, które ma zapobiec powstawaniu błędów.

Podejmowanie ryzyka to jedyny sposób, aby się rozwinąć.

Przykład

Pracownik 1 (Robert):

Nie poradzimy sobie z tym problemem. Do rocznego sprawozdania wkradł się błąd, a 10 000 kopii zostało już wydrukowanych.

Kierownik (Karol):

Dlaczego nie wykryto go podczas korekty?

Pracownik 2 (Katarzyna):

Cóż, ponieważ harmonogram był bardzo napięty, sprawdziliśmy pisownię jedynie na komputerze. Zazwyczaj ktoś z nas wykonuje korektę, ale tym razem tak nie było. Zamiast słowa „sprzedaż" wydrukowaliśmy „wyprzedaż". Dla komputera oba te słowa są poprawne.

Kierownik (Karol):

Czyli pominęliśmy korektę projektu, aby wykonać zadanie na czas?

Oboje:

Tak.

Karol:

Jak sądzicie, w jaki sposób można zapobiec takim przypadkom w przyszłości?

Katarzyna:

Sądzę, że potrzebny nam system „sprawdzający", który kontrolowałby każdą fazę działania, zanim przejdziemy do dalszych etapów zadania.

Robert:

To by się sprawdziło. Dwoje z nas mogłoby dokonywać końcowej korekty wydruku najważniejszych projektów. Można to zagwarantować w przypadku niektórych projektów zleconych z zewnątrz, jak sprawozdania roczne.

Karol:

Oba te pomysły wydają się świetne. Katarzyno, czy mogłabyś w przybliżeniu określić, jak mógłby wyglądać ten system „sprawdzający"?

Katarzyna:

Oczywiście.

Karol:

Wezmę go ze sobą na spotkanie z panem Wiśniewskim i powiem mu o popełnionym błędzie. Nie spodoba mu się to, ale myślę, że doceni fakt, że podejmujemy konkretne kroki, aby w przyszłości zapobiec błędom.

Jeśli nie będziemy mogli ich uniknąć, być może będziemy musieli zatrudnić kogoś do wykonywania korekty, a w takim przypadku w budżecie nie znajdą się środki ani na zatrudnienie takiej osoby, ani na nagrody z okazji świąt.

Jeśli nie popełniasz błędów, nigdy nie odkryjesz nic nowego.

Ludzie, którzy odnoszą sukcesy, popełniali błędy, nadal to robią oraz będą to robić w przyszłości. Jak często mawia Tom Peters: „Polub porażki — ponieważ jedynie dzięki nim można się czegoś nauczyć, rozwinąć się oraz być lepszym w przyszłości".

Cierpliwość

Większości z nas jest obca cierpliwość. Każdy StaffCoach™, który odnosi sukcesy, wie, że czas i cierpliwość są najważniejsze dla rozwoju pracowników oraz powstrzymują nas przed zwykłym „reagowaniem" na dany problem. Oczywiście zdarzają się sytuacje, kiedy decyzje należy podejmować natychmiast, na przykład:

Kryzys to nie sukces ani porażka, ale to on ujawnia Twoje prawdziwe oblicze.
— Don Moomaw

- Kiedy chłodnia przewożąca mrożone towary wyprodukowane przez Twoją firmę zepsuje się gdzieś pomiędzy Fallon i Reno w Nevadzie.
- Kiedy klient dzwoni z propozycją świetnego kontraktu, który jest na tyle poważny, że może mieć wpływ na to, czy Twoja firma nadąży z realizacją zamówień — a jeśli nie uzyska on odpowiedzi natychmiast, kontrakt dostanie inna firma.
- Kiedy prasa chce napisać o Twoim szefie w związku z reklamacją jakiejś osoby i musisz albo zebrać szybko informacje dla szefa, albo zbadać całą skargę i sprawdzić, czy jest uzasadniona — to może potrwać wiele godzin.

Większość menedżerów twierdzi, że takie sytuacje mają miejsce zadziwiająco rzadko. Nawet w takich przypadkach prawie zawsze mamy nieco czasu na to, aby spytać o radę lub o opinię kolegę bądź przełożonego, którego darzymy szacunkiem.

Ogólnie rzecz biorąc, możesz i powinieneś unikać odruchowych reakcji na nieoczekiwane sytuacje. Staraj się nie reagować na dane wydarzenie od razu. Wykorzystaj czas na:

1. obiektywną ocenę sytuacji (jeśli to możliwe, pisemnie);
2. określenie alternatywnych rozwiązań oraz rozważenie argumentów przemawiających za i przeciwko każdemu z nich;
3. poznanie i uwzględnienie opinii osób, które darzysz szacunkiem;
4. odpowiednią reakcję;
5. ocenę rezultatów i zmianę podejścia, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Najlepsi StaffCoache™ nie reagują, ale działają, kierując się cierpliwością.

Równie ważne jak cierpliwość jest zrozumienie, że aby przyzwyczaić się do zmian, potrzebujemy czasu. Niektóre osoby zastanawiają się nad jakimś krokiem lub procesem tak długo, że odczuwamy zdenerwowanie. Cierpliwość i wiara w ludzi oznacza wiarę w rozwój pracowników w długim okresie. Za każdym razem, kiedy będziesz podejmował decyzje, dokonaj porównania długookresowych korzyści wynikających z rozwoju umiejętności pracowników z korzyściami związanymi z krótkookresowymi celami firmy.

Zaangażowanie oznacza odejście od swojego biurka i nawiązanie bliższego kontaktu z pracownikami.

Zaangażowanie

Zaangażowanie to praca z ludźmi. Chodzi o to, aby o nich zadbać i dzięki temu lepiej zrozumieć ich doświadczenia. W tym celu należy wstać zza biurka i nawiązać bliższy kontakt z pracownikami oraz dowiedzieć się czegoś o ich życiu, a także interesować się znaczącymi faktami z życia ich rodzin, ich przeszłością, trudnymi sytuacjami w ich życiu, ambicjami

i motywami oraz tym, jacy są w rzeczywistości – mogą być nieśmiali, otwarci, niewymagający, podejrzliwi i tak dalej. Właśnie dzięki tej wiedzy można zachęcić pracowników do podejmowania ponownych prób działania oraz przekonać ich, że warto podjąć dane działania.

Na przykład kiedy usłyszysz, że jeden z majstrów zostanie wkrótce ojcem, będziesz w stanie wyjaśnić sobie jego roztargnienie. Jeśli jednak podczas rozmowy poświęcisz mu nieco więcej czasu, dowiesz się, że kilka lat temu jego żona poroniła dziecko z zespołem Downa. Jego obawy są zatem poważniejsze, niż się początkowo wydawało, a przez to mogą spowodować poważne błędy, a może nawet jego dłuższą nieobecność.

Dbając o pracowników, można pozyskać i rozwinąć ich lojalność oraz zwiększyć ich zaangażowanie w kierowanie swoją pracą. Poznając pracowników, dowiesz się, w jaki sposób należy ich motywować, pozostawiając im równocześnie kontrolę nad swoją pracą. To kolejna wartość wiedzy o pracownikach. Różne generacje reagują odmiennie. Na przykład biorąc pod uwagę zaangażowanie, przedstawiciele pokolenia z wyżu demograficznego lat pięćdziesiątych, podobnie jak Generacja X, są często jako grupa skłonni do większych poświęceń, jeśli są zaangażowani w jakąś sprawę. Ale to nie jest dla nich najważniejsze. Jeśli nie zaangażują się w daną sprawę, dzięki doświadczeniom z przeszłości nie stracą całkowicie zainteresowania pracą. Jednak przedstawiciele Generacji X źle reagują na wyłączanie ich z procesu podejmowania decyzji dotyczących ich pracy. Wielu z nich wychowało się jako „dzieci z kluczem na szyi" i będą stawiali opór, jeśli nie zaczniesz z nimi współpracować. Właśnie dlatego należy stosować indywidualne podejście do każdego pracownika, jednocześnie podkreślając uniwersalne wartości.

Poufność

Poufność to rzadko spotykana umiejętność milczenia. Niektórzy menedżerowie mówią, gdy należy milczeć — często po to, aby udowodnić (zazwyczaj sobie samym), że mają władzę. Największe sukcesy odnoszą przywódcy, którzy powstrzymują się od wyjawiania poufnych informacji. Kiedy kogoś zawiedziesz, tracisz jego zaufanie, a kiedy już do tego dojdzie, prawie niemożliwe jest, by je odzyskać.

To bardzo ważne w przypadku coacha, który ma do czynienia z poufnymi informacjami pochodzącymi od pracowników oraz z wyznaniami dotyczącymi ich słabości i obaw.

Kiedy utracisz zaufanie pracownika, prawie niemożliwe jest, by je odzyskać.

Na przykład pewien menedżer odkrył (dzięki indywidualnym rozmowom dotyczącym oceny pracy), że dwóch spośród jego pracowników miało ten sam problem — ich współmałżonkowie nadużywali

alkoholu. Sądząc, że te osoby może pokrzepić świadomość, że ktoś ma podobny problem, menedżer powiedział jednemu pracownikowi o sytuacji drugiego. Kiedy ten odkrył, że ktoś wie o jego problemie, natychmiast złożył wymówienie. Jaki z tego morał? Nawet gdy wyjawiasz poufne informacje i wydaje się to usprawiedliwione, tak nie jest. Rola coacha wiąże się z poszanowaniem prywatności.

Szacunek

Szacunek wiąże się z tym, jak postrzegasz stosunek do pracowników. Nawet jeśli wysoko oceniasz kwalifikacje i pracę członków swojego zespołu, możesz komunikować swoim zachowaniem brak szacunku, jeśli nie informujesz ich o celach, niechętnie się angażujesz w ich poznawanie oraz gdy brakuje Ci cierpliwości. Coache, którzy odnoszą sukcesy, okazują pracownikom szacunek, słuchając ich, zadając pytania, chwaląc ich i ucząc oraz udzielając im potrzebnych informacji. Jest prawdopodobne, że pracownik, któremu nie okazuje się szacunku, nie będzie słuchał porad i z nich korzystał. Natomiast mając świadomość, że przełożony darzy go szacunkiem, będzie wykazywał większe zaangażowanie, dzielił się swoimi poglądami oraz podejmował ryzyko.

STUDIUM PRZYPADKU

Studium przypadku

Krzysztof Siedlecki jest dyrektorem kreatywnym rozwijającej się agencji reklamowej. Trzej najważniejsi klienci zlecili pilnie duże, nieplanowane projekty, które miały się rozpocząć mniej więcej w tym samym czasie.

Po omówieniu sytuacji z dyrektorem generalnym agencji Krzysztof zwołał na piątek rano spotkanie dyrektorów artystycznych, dyrektorów działów kreatywnych i przedstawicieli klientów związanych z każdym z trzech projektów. Poprosił przedstawicieli klientów o wyjaśnienie ich celów i potrzeb związanych z projektami, a także o odpowiedzi na wszystkie pytania najważniejszych osób ze swojego zespołu. Po spotkaniu Krzysztof zamówił pizzę i spędził pozostałą część popołudnia ze swoimi pracownikami, omawiając zaplanowane rozwiązania, wymagania członków zespołu oraz potencjalne utrudnienia, które mogły się pojawić przed zakończeniem prac.

W poniedziałek rano Krzysztof zwołał spotkanie wszystkich siedemnastu osób z działu kreatywnego i ogłosił, jakie projekty zostały zaplanowane do realizacji. Ustanowił trzech dyrektorów kreatywnych, którzy mieli zostać szefami tych projektów, a oni z kolei omówili szczegóły — skład zespołów oraz przewidywane harmonogramy.

Krzysztof zakończył godzinne spotkanie, rozdając pismo, w którym zostały określone i opisane cele każdego z projektów oraz korzyści wynikające z nich dla agencji. Ogłosił również, że „nagrodą" dla działu będzie piknik, który się odbędzie po zakończeniu prac nad projektami.

Przez następne pięć tygodni prac Krzysztof spotykał się regularnie z szefami projektów oraz z przedstawicielami klientów, aby ocenić postępy oraz poznać pojawiające się problemy. Uczęszczał na cotygodniowe spotkania zespołu, podczas których szefowie projektów i członkowie zespołów pracujący nad projektami dokonywali oceny zakończonych etapów oraz próbowali przewidzieć problemy, które mogły się pojawić.

Kiedy jeden z dwóch ilustratorów zachorował, podczas jego dwudniowej nieobecności Krzysztof go zastępował.

Kiedy zbliżył się termin oddania projektu, szefowie projektów zalecili zatrudnienie dwóch grafików na jeden dzień, a Krzysztof się na to zgodził. Kiedy zakończono i zaakceptowano wszystkie trzy projekty, okazało się, że jeden z nich został zakończony na dwa dni przed terminem, drugi na czas, a trzeci był opóźniony o pół dnia. Nie uległy opóźnieniu prace nad żadnym z innych projektów, nad którymi pracowano w agencji w tym czasie.

Każdy z członków zespołu otrzymał ankietę, zawierającą pytania o to, co poszło zgodnie z planem, a co nie tak, jak trzeba oraz w jaki sposób można uniknąć problemów w przyszłości. Wyniki ankiety poddano analizie oraz streszczono, tworząc raport dostępny dla wszystkich uczestników projektów.

Krzysztof zaprosił przedstawicieli klientów na piknik swojego działu, na którym pojawili się członkowie jego zespołu wraz z rodzinami. W przemówieniu skierowanym do zespołu przedstawiciele klientów wyrazili wdzięczność i zadowolenie z efektów pracy. Każdemu z członków zespołu przyznano plakietki typu: „Największy paranoik", „Najbardziej odporny na ból", „Najlepiej zmotywowany dzięki jedzeniu" etc. Kiedy Krzysztof wygłosił kilka uwag końcowych, szefowie projektów wylali mu na głowę wiadro zimnej wody.

Analiza studium przypadku

1. Poniżej wymieniono dziesięć wartości, którymi powinien się kierować odnoszący sukcesy StaffCoach™. Obok każdej z nich zapisz, w jaki sposób Krzysztof Siedlecki je realizował (lub nie) podczas swojego działania.

Jasność:

Wsparcie:

Tworzenie poczucia pewności siebie:

Współpraca:

Perspektywa:

Ryzyko:

Cierpliwość:

Zaangażowanie:

Poufność:

Szacunek:

2. Jak sądzisz, co myśleli członkowie zespołów o nastawieniu Krzysztofa do wykonywanych zadań oraz do nich samych?

3. Jak sądzisz, co w głównej mierze zadecydowało o sukcesie Krzysztofa? W jaki sposób w ciągu następnych trzech miesięcy możesz wykorzystać w praktyce najważniejsze czynniki, które przyczyniły się do jego sukcesu?

4. Czy członkowie Twojego zespołu chcieliby pracować dla kogoś takiego jak Krzysztof? Dlaczego?

5. Co zrobiłbyś inaczej niż Krzysztof? Dlaczego?

STUDIUM PRZYPADKU

Analiza przypadku

Oczywista jest w tym przypadku umiejętność uwzględniania potrzeb kilku najważniejszych klientów bez nadmiernego obciążania swoich pracowników. Wiele osób podjęłoby się realizacji tych projektów bez żadnego planu, wiedząc, że członkowie zespołów będą mieli zbyt dużo pracy. Do sukcesu przyczyniło się planowanie przed podjęciem działania. Wczesne planowanie nigdy nie idzie na marne, a jeśli połączymy to z efektywną komunikacją z pracownikami, można mówić o gwarantowanym sukcesie (była to jedna z mocnych stron działania Krzysztofa). Chociaż nie podkreślano tego zbyt mocno, wydaje się, że jego zespół wykazywał duże zaangażowanie i że zostało ustalone odpowiednie wynagrodzenie za ciężką i skuteczną pracę zespołu. Członkowie zespołu wiedzieli, że czeka ich ciężka praca, ale po jej zakończeniu był zaplanowany piknik. Ludzie znacznie chętniej pracują bardziej intensywnie, kiedy wiedzą, że ciężka praca w pewnym momencie się skończy. Zwróćmy również uwagę na korzyści wynikające z wyrażania uznania i wynagradzania za wyniki pracy oraz na świętowanie z powodu tych wyników.

I dodatkowa uwaga: zwróćmy uwagę na dowcipne nagrody rozdane podczas pikniku. Chociaż możemy jedynie się tego domyślać z opisanego przypadku, wydaje się, że dla członków zespołu stanowiło to rozrywkę. Podobnie jak świętowanie z powodu wyników, rozrywka oraz przyjemne warunki pracy również mają wpływ na produktywność i morale pracowników. Niezbyt powszechnie stosuje się te metody, gdy podczas prac nad projektem pojawiają się problemy. Wprowadzanie elementów zabawy, gdy sytuacja w pracy jest napięta, świadczy o wrażliwości na potrzeby pracowników. Śmiech i elementy zabawy podczas pracy wpłyną na poprawę wyników działania zespołu.

Wyznawane przez Ciebie wartości mają wpływ na Twój zespół

Menedżerowie często bywają nieświadomi tego, jaki wpływ na innych wywierają wyznawane przez nich wartości — utrwalają się one również w Twoim zespole.

Zastanów się nad odpowiedziami na trzy pytania: jakie wartości i poglądy przekazujesz zespołowi, którym kierujesz? Czy wyrażasz wsparcie, zaufanie, zaangażowanie, współpracę, cierpliwość i zaangażowanie? Jakie jeszcze wartości powinieneś przekazywać pracownikom, a jakie wyeliminować? Aby odpowiedzieć na te pytania, zastanów się, co ukształtowało Twoje poglądy. Wiedza o tym, jakie są wyznawane

W trakcie Twojego życia ktoś wywarł korzystny wpływ na wyznawane przez Ciebie wartości.

przez Ciebie wartości i dlaczego tak jest, to klucz do dalszego rozwijania, modyfikowania i uzupełniania zestawu najważniejszych dla coacha wartości.

Czy kiedykolwiek zastanawiałeś się nad tym, skąd pochodzą wyznawane przez Ciebie wartości? Na Uniwersytecie Kolorado powstała praca seminaryjna w formie filmu video zatytułowana *To, jaką osobą jesteś obecnie, zależy od tego, jaki byłeś wtedy*, w której przekonywano, że środowisko, w którym przebywałeś we wczesnym okresie życia, oraz ludzie, którzy mieli na Ciebie wpływ, i wydarzenia, w których uczestniczyłeś, przyczyniły się do tego, jaką osobą jesteś obecnie. Ludzie, których spotkałeś na swojej drodze, mieli na Ciebie wpływ, co do tego nie ma żadnych wątpliwości. Zazwyczaj te osoby inspirowały Cię do pewnych działań, uczyły Cię czegoś albo korygowały Twoje postępowanie.

We wczesnych latach życia prawdopodobnie to Twoi rodzice, nauczyciele oraz rodzeństwo stanowili dla Ciebie inspirację, zachęcając Cię do wyznaczania sobie nowych celów i do marzeń o dalszych osiągnięciach. To, w jaki sposób te osoby Cię uczyły, wpłynęło na rozwój wartości związanych z rolą coacha. Dzięki tym osobom zrozumiałeś związek pomiędzy przyczyną i skutkiem. Rozbudziły one w Tobie pragnienie wiedzy, niezależności itd. oraz oczywiście korygowały Twoje działania. Zastanów się nad ich wpływem na Twoje poglądy dotyczące podejmowania ryzyka lub na Twoją cierpliwość wobec innych. W średnim wieku zazwyczaj inspirują nas przyjaciele, a także osoby publiczne bądź też związane z organizacjami, do których należymy. Być może zainspirował Cię Twój partner, a może odnoszący sukcesy sportowiec? Albo szef czy też współpracownik, szkoleniowiec bądź trener aerobiku?

Kiedy zastanowisz się nad ludźmi, którzy motywowali Cię, uczyli i korygowali Twoje działanie, okaże się, że prawdopodobnie karano Cię i korygowano Twoje działanie więcej razy, niż Cię chwalono i mówiono Ci, że możesz dokonać wszystkiego, czego tylko zechcesz. W naszym społeczeństwie (a może nawet również w naszej przeszłości) to powszechnie spotykane zjawisko, że dzieci się rzadziej chwali, a częściej stosuje się wobec nich zakazy, oraz że częściej słyszą „nie" niż „tak". Sposób i rodzaj wsparcia, którego Ci udzielono, miał wpływ na ukształtowanie się Twojego stylu w roli coacha.

Każdy z Czytelników mógłby prawdopodobnie opowiedzieć historię o jakiejś osobie z przeszłości, która wywarła wpływ na jego życie, oraz o kimś, kto wywarł korzystny wpływ na wyznawane przez niego wartości. Oto ćwiczenie, które umożliwi Ci określenie relacji z osobami z przeszłości oraz wartości, których się od nich nauczyłeś. Im większą wiedzę posiadasz, tym szybciej jesteś w stanie zmieniać zachowanie i cechy charakteru.

Ćwiczenie: Skąd pochodzą wyznawane przez Ciebie wartości

	1. Wiek od _ do _ lat			2. Wiek od _ do _ lat			3. Wiek od _ do _ lat		
	Imię	**Pozytywne wartości**	**Negatywne wartości**	**Imię**	**Pozytywne wartości**	**Negatywne wartości**	**Imię**	**Pozytywne wartości**	**Negatywne wartości**
Osoby, które Cię zainspirowały									
Osoby, które Cię czegoś nauczyły									
Osoby, które skorygowały Twoje działanie									

Podziel swój wiek na trzy i umieść te części w odpowiednich kolumnach na górze zaprezentowanego wykresu. Na przykład jeśli masz 45 lat, zapisz 1 – 15 w pierwszej kolumnie, w drugiej — 16 – 30, a w trzeciej — 31 – 45. Nie chodzi tutaj o dużą dokładność. Po prostu podziel swoje życie na trzy części.

Przejdźmy teraz do części po lewej stronie, która nosi tytuł „osoby, które Cię zainspirowały". W rubryce „imiona" zapisz imiona trzech osób, które Cię zainspirowały we wczesnych latach życia. Zrób to samo w odniesieniu do kolumn oznaczających środkową część Twojego życia oraz następne lata.

Następnie przejdź do kolumny oznaczonej „osoby, które Cię czegoś nauczyły". Pomyśl o trzech osobach, które były dla ciebie wzorami do naśladowania oraz Twoimi przewodnikami. Zapisz ich imiona w odpowiednich rubrykach. Następnie przejdź do dolnej części tabeli i pomyśl o trzech osobach, które korygowały Twoje działanie, czyli odnosiły się do niego pozytywnie lub negatywnie. Nie przejmuj się, jeśli nie możesz sobie przypomnieć trzech takich osób za każdym razem. Podczas czytania tego podręcznika przypomnisz sobie o innych osobach, które mają związek z tym ćwiczeniem — możesz wtedy do niego powrócić i zapisać ich imiona.

Teraz w kolumnach zatytułowanych „pozytywne wartości" i „negatywne wartości" zapisz poglądy, idee oraz cele przekazane Ci przez dane osoby — na przykład przez nauczyciela, który pełnił rolę coacha i szczególnie Cię zainspirował, czy też rodzica, który Cię zachęcał do osiągania coraz bardziej ambitnych celów.

Na przykład w pierwszej kolumnie po prawej stronie możesz wymienić „mamę" i „dyrektora szkoły średniej" jako dwie najważniejsze osoby, które zainspirowały Cię podczas pierwszej części życia. Do pozytywnych wartości, które wpoiła Ci matka, może się zaliczać „wytrwałość", a do negatywnych — „krytyczny stosunek do innych osób". Dyrektor szkoły mógł Cię zainspirować do tego, aby „mierzyć wyżej", wpajając Ci równocześnie negatywną tendencję do perfekcjonizmu, czyli poczucie, że każde mniejsze osiągnięcie niż praca w charakterze neurochirurga nie jest prawdziwym osiągnięciem.

Czy ktoś wywarł na Ciebie znaczący wpływ i pomógł Ci rozwinąć umiejętności, których być może byś u siebie nie odkrył? Przypomnij sobie te osoby, które Cię najbardziej zainspirowały, czegoś Cię nauczyły i skorygowały Twoje działanie, oraz ich poglądy, które podziwiałeś. Czy takie poglądy przekazujesz obecnie innym?

Analiza ćwiczenia

Czy dowiedziałeś się czegoś o sobie? Jesteś w stanie określić, skąd pochodzą wyznawane przez Ciebie wartości i poglądy? Właśnie taki wpływ wywierasz codziennie na członków swojego zespołu.

Teraz, opierając się na doświadczeniach z dziedziny zarządzania oraz biorąc pod uwagę wartości, które właśnie określiłeś, przeanalizuj dziesięć wartości odnoszącego sukcesy StaffCoacha™, które zostały wymienione i omówione wcześniej. Wstaw „X" przy każdej z nich w odpowiedniej kolumnie. Jaki jest Twój stosunek do każdej z wartości, którą kierowali się najwięksi trenerzy?

Jeśli podobnie jak zdecydowana większość menedżerów dążysz do udoskonalenia swoich umiejętności przywódczych, to ćwiczenie pozwoli Ci określić swoje mocne strony. Po jego wykonaniu dowiesz się również, na czym należy skoncentrować uwagę. Zastanów się nad „zasadą trzech": określ trzy najważniejsze dziedziny, które mogą Ci przynieść największe korzyści, i poświęć 80% swojego czasu na ich udoskonalenie.

W tym podręczniku celowo zebrano spisy, testy, ćwiczenia i inne metody, które pomogą Ci dostrzec wymierną poprawę w każdej dziedzinie, którą zamierzasz udoskonalić. Wykonaj wszystkie ćwiczenia i powróć do nich za trzydzieści dni, dokonując oceny postępów, oraz ponownie zastanów się, jakie działania należy podjąć. Kontynuuj realizację planu samodoskonalenia i podziel się wiedzą o swoich metodach z zespołem.

	Kieruję się wymienionymi wartościami StaffCoacha™				
	Zawsze	*Zazwyczaj*	*Czasami*	*Rzadko*	*Nigdy*
1. Jasność					
2. Wsparcie					
3. Tworzenie poczucia pewności siebie					
4. Współpraca					
5. Perspektywa					
6. Ryzyko					
7. Cierpliwość					
8. Zaangażowanie					
9. Poufność					
10. Szacunek					

Na początku tego rozdziału dowiedziałeś się, że nikt nie rodzi się wybitnym coachem, a potrzebne do tego umiejętności można w sobie rozwinąć. W rzeczywistości wybitni przedstawiciele tej dziedziny doszli do swoich umiejętności sami, a Ty możesz dołączyć do ich grona, stosując metody opisane w tej książce.

Pięć zasad coachów osiągających świetne wyniki

Żaden coach nigdy nie pracował z „idealnym zespołem". W najlepszych zespołach, takich, z którymi chciałbyś współpracować, znajdują się osoby reprezentujące takie typy osobowości, które każdego mogą wyprowadzić z równowagi. O sukcesie lub porażce każdego zespołu decyduje to, w jakim stopniu coach rozumie jego członków oraz w jaki sposób ich motywuje. Te same czynniki, które wyprowadzają ludzi z równowagi, mogą również znacznie zwiększyć produktywność zespołu.

Żaden z trenerów nigdy nie pracował z „idealnym zespołem".

Aby tak się stało, coach musi znać pięć zasad wiążących się z osiąganiem świetnych wyników:

1. Sposób zachowania ludzi odzwierciedla ich myśli.
2. Należy doceniać indywidualność oraz jej poszukiwać.
3. Brak motywacji często odzwierciedla zniechęcenie.
4. O działaniu decydują jego przewidywane konsekwencje.
5. Ludzie traktowani odpowiedzialnie zachowują się odpowiedzialnie.

Zrozumienie tych zasad może stanowić bodziec do wprowadzenia zmian, podobnie jak uświadomienie sobie, skąd pochodzą wyznawane przez Ciebie wartości.

Sposób zachowania ludzi odzwierciedla ich myśli

Jeśli jeden z Twoich pracowników jest negatywnie nastawiony, ma pesymistyczne usposobienie oraz przez cały czas marudzi i narzeka, możesz dokładnie przewidzieć, w jaki sposób postrzega on życie: negatywnie. Z kolei gdy jakiś pracownik jest zazwyczaj szczęśliwy i postrzega problemy jako wyzwania, możesz zakładać z dużą dozą prawdopodobieństwa, że jego stosunek do życia jest optymistyczny.

Pełniąc rolę coacha, musisz zrozumieć „filozofię" swoich pracowników.

Do niektórych wyznawanych przez nich (świadomie lub nie) poglądów należą:

- Pracuję po to, aby zarobić na swoje weekendy.
- Jeśli życie przynosi ci cytrynę, zrób z niej lemoniadę.
- Ta praca to jeden z etapów na mojej drodze do sukcesu.
- Nikt nie może zrobić wszystkiego, ale każdy może coś zrobić.
- Wychodząc z domu, nie zapomnij zabrać ze sobą humoru.
- Jeśli coś poszło źle, nie miałem z tym nic wspólnego.
- Poznaj swoje ograniczenia, a później je przezwyciężaj.
- Jeśli nauczysz się czegoś z porażki, będziesz zwycięzcą.

Niektóre umysły pod względem sztywności przypominają zastygły beton.

Czy takie poglądy wyznaje ktoś, kogo znasz? W niektórych przypadkach możesz pomóc w ich zreformowaniu. W jaki sposób? Jeśli któryś z pracowników to osoba negatywnie nastawiona i niekomunikatywna, zazwyczaj próbujemy go unikać. Jednak jeśli pełnisz rolę coacha, nigdy nie zrozumiesz, jakie motywy stoją za postępowaniem danego pracownika, jeśli nie spędzisz z nim trochę czasu. Aby je zrozumieć, musisz zbliżyć się do niego.

Na przykład osoby negatywnie nastawione czasami zachowują się tak, aby ukryć poczucie niższości. Zadbaj o to, aby uwierzyły one, że Twoim zdaniem są zdolnymi, wartościowymi członkami zespołu.

Coach:

Wiesz, Grzegorz, myślałem o tym, co powiedziałeś o ostatnim projekcie, czyli że twoim zdaniem to była strata czasu. Myślę, że być może miałeś rację.

Grzegorz:

W jakiej sprawie?

Coach:

Rzeczywiście, czasami tracimy dużo czasu. Sądzę, że byłoby to naprawdę korzystne dla nowych pracowników, gdybyś na podstawie swoich doświadczeń określił, co stanowiło stratę czasu.

Grzegorz:

Co masz na myśli?

Coach:

Chciałbym, żebyś zastanowił się nad przygotowaniem krótkiej prezentacji dotyczącej efektywnego planowania projektów. W końcu nikt nie wie o planowaniu tyle, co ty.

Ważne jest to, aby pomóc pracownikowi w rozwinięciu pozytywnego nastawienia, ale należy to przeprowadzić uczciwie. Nie wymyślaj pozytywnych rzeczy ani nie obawiaj się zmienić poglądów pracownika, angażując go w dodatkowe zadania. Dzięki temu może on osiągnąć znacznie większą produktywność.

Należy doceniać indywidualność oraz jej poszukiwać

Zbyt wielu przywódców nie akceptuje wyjątkowości ani kreatywności pracowników. Wprost przeciwnie, nie ufają oni indywidualistom oraz ograniczają działanie osób ze swojego zespołu. Postrzegają oni w negatywny sposób brak zgody i sprzeczki, popierając zespoły klonów — ludzi, którzy reagują w każdej sytuacji tak samo, jak zrobiliby to przywódcy. Nie na tym polega rola coacha i nie w taki sposób należy dążyć do jak największych osiągnięć.

Każdy z członków Twojego zespołu posiada wyjątkowe zdolności i pewne zasoby kreatywności. Jeśli zespół składa się z pięciu osób, będą one pracowały dla Ciebie, a każda z nich wniesie swoje pomysły. W jaki sposób się dowiesz, na czym polegają uzdolnienia każdej z nich? Zakładając, że Twój zespół powstał stosunkowo niedawno, możesz zapytać o to osoby, z którymi poprzednio pracowali jego członkowie. Możesz również przejrzeć CV członków zespołu, ich aplikacje i (lub) oceny ich pracy, a także spytać o to ich samych.

Jedna z metod pozwalających na zdobycie takich informacji to nieformalna ankieta. Może ona zawierać następujące pytania (chociaż być może zechcesz ją dostosować do swoich potrzeb):

- Jakie są Twoje mocne strony jako członka naszego zespołu?
- Jakie Twoim zdaniem mogą być Twoje słabe strony?
- Gdybyś miał uczestniczyć w pracy nad projektem (nazwa projektu), jakie zadania sprawiłyby Ci największą przyjemność? Do jakich zadań posiadasz największe kwalifikacje, a do których najmniejsze?

- Gdyby Twój zespół mógł się dowiedzieć o Tobie tylko jednej rzeczy, czego powinien się dowiedzieć?
- Gdybyś mógł poszerzyć swoją wiedzę i udoskonalić swoje umiejętności w jakiejkolwiek dziedzinie pracy zespołu, jaką dziedzinę wybrałbyś?

Naturalnie zdolności i potencjał całego zespołu wyjdą na jaw podczas wspólnej pracy, ale takie metody jak powyższa ankieta mogą stanowić duże ułatwienie. Możesz odkryć, że Joanna jest w stanie pokierować pracami nad projektem, a Marek przywiązuje dużą wagę do szczegółów. Popierając kreatywność i wyjątkowość członków swojego zespołu, stworzysz pewną dynamiczną strukturę, nazywaną synergią. Kreatywność każdego z członków zespołu zwiększa kreatywność całej grupy, zyskując znacznie większy wymiar. To kolejny przykład potwierdzający wartość różnorodności członków zespołu. Możesz to wykorzystać, tworząc zespół, który będzie osiągał świetne wyniki, a jego członkowie będą się uczyć od siebie nawzajem.

Pozwól swoim pracownikom na wyrażenie swojej indywidualności podczas pracy nad danym projektem.

Aby przybliżyć tę ideę, zastanówmy się nad słowami „symfonia" i „energia", które łączą się w jedno słowo: „synergia". To tak, jakbyś pełniąc rolę dyrygenta, wymagał od każdego z członków orkiestry wkładu w ostateczny efekt (symfonia). Nie bądź takim szefem, który sądzi, że wszyscy powinni się na wszystko zgadzać, oraz który czuje zagrożenie lub nieufność wobec kreatywności członków zespołu.

Osoby, które się najlepiej sprawdzają w dziedzinie organizacji zadań, powinny się zająć planowaniem, wyznaczaniem terminów, śledzeniem postępów etc. Członkowie zespołu, którzy są obdarzeni kreatywnością, mogą się zaangażować w rozwój nowych pomysłów i udoskonalenie produktów. Nawet kiedy nie można dokonać takiego podziału zadań, a obowiązki na stanowisku nie odpowiadają w pełni zdolnościom danego pracownika, bądź otwarty na zmiany, które mogą przynieść korzyści całemu zespołowi. Na przykład osoba wykonująca głównie prace administracyjne mogłaby rozwinąć swoją kreatywność, udoskonalając logo firmy albo baner, jeśli pozwoli na to czas. Chodzi o to, aby Twoi pracownicy podczas pracy nad danym projektem mieli okazję pokazać swoją indywidualność. Dzięki temu nastąpi nie tylko znaczny wzrost produktywności, ale także zdecydowana poprawa morale pracowników.

Brak motywacji często odzwierciedla zniechęcenie

Często pracownikom brakuje motywacji, ponieważ są zniechęceni, a nie dlatego, że są leniwi, głupi czy też chorzy. Dowiedz się, dlaczego są zniechęceni. Jeśli określisz przyczyny takiego stanu rzeczy, a później wykażesz się kreatywnością, mogą odzyskać motywację.

W jaki sposób można poznać powód zniechęcenia pracowników? Na początku zbadaj źródło, które dostarczyło Ci informacji o tym problemie. Jeśli te informacje nie pochodzą od samego pracownika, musisz je sprawdzić podczas rozmowy zespołu z danym członkiem zespołu. Zniechęcenie może się jednak objawić na wiele innych sposobów — poprzez spadek produktywności, mniejszą dbałość o szczegóły, spóźnienia, nieobecności itd.

Dobrym sposobem na rozwiązanie tego problemu są również indywidualne spotkania RAP z coachem. Podczas takich spotkań:

Rozmyślaj o przeszłości.

Analizuj obecną sytuację.

Planuj przyszłość.

R
A
P

Stosując takie podejście, wraz z członkami zespołu możesz się skoncentrować na analizie działania w przeszłości, a następnie wspólnie zastanowić się, jak można je udoskonalić w przyszłości. Ta prosta metoda jest logiczna i łatwo można ją zapamiętać. Stosując ją, większość coachów bez problemów ustala, dokąd zmierza spotkanie oraz jakie osiągnięto postępy.

Inna korzyść wynikająca ze wspomnianego modelu to nacisk na rozwiązania dotyczące przyszłości. Dyskusje o przeszłości i teraźniejszości są znacznie mniej ważne niż planowanie przyszłości, zwłaszcza dlatego, że chodzi o pomoc członkom zespołu, tak aby pracowali zgodnie ze swoim potencjałem.

Przykład

Coach:

Ewa, naprawdę podoba mi się to, że okólnik o firmie, który napisałaś, stał się popularny, oraz to, w jaki sposób godzisz pracę nad nim ze swoimi innymi obowiązkami.

Ewa:

Ta praca sprawia mi przyjemność.

Coach:

Widzę! Nie wiem, czy zdajesz sobie z tego sprawę, ale pracujesz tygodniowo przeciętnie ponad trzy godziny więcej, od kiedy zaczęłaś zajmować się okólnikiem. Nie spóźniłaś się do pracy ani razu od czterech tygodni.

Ewa:

Wiedziałam, że prawdopodobnie pracuję nieco ciężej.

Coach:

Naprawdę tak było. Sądzę, że rozwiązałaś problem z frekwencją, o którym rozmawialiśmy w lutym. Napisanie okólnika o firmie to był świetny pomysł, aby wykorzystać Twoje zainteresowania.

Pamiętaj, że planowanie decyduje o postępach całego procesu RAP. Pomóż swojemu zespołowi w określeniu celów, które są dla jego członków ekscytujące oraz pomagają maksymalnie wykorzystać jego możliwości.

O działaniu decydują jego przewidywane konsekwencje

Najlepszym sposobem na zmianę sposobu postępowania pracownika jest wprowadzenie odpowiednich konsekwencji.

Najlepszym sposobem na zmianę sposobu postępowania pracownika jest wprowadzenie odpowiednich konsekwencji. Są one bardzo ważne. Jeśli praca danej osoby stale jest niezadowalająca, przeanalizuj konsekwencje takiego działania. Jak sądzisz, co się stanie, jeśli nie będzie miało ono żadnych negatywnych konsekwencji? Pracownik będzie się tak zachowywał w dalszym ciągu. A jeśli nie wprowadzisz żadnych pozytywnych konsekwencji w przypadku zmiany zachowania? Nie nastąpi żadna zmiana. Aby zmienić dane zachowanie, należy natychmiast zastosować (negatywne lub pozytywne) konsekwencje i trzymać się wprowadzonych ustaleń.

Przykład

Biznesmeni z Gdyni zadecydowali, że muszą schudnąć. Rozpoczęli więc konkurs — przegrani mieli uczcić zwycięzcę. Jednak połowa grupy, pamiętając o swoich porażkach w tej dziedzinie, zdecydowała się na nieco inną metodę odchudzania: zaczęli co tydzień zapisywać wagę każdego z członków zespołu. Każdy, kto w danym tygodniu nie stracił przynajmniej pół kilo na wadze, płacił 10 złotych każdemu, kto przynajmniej tyle stracił na wadze. Jak sądzisz, która grupa odniosła sukcesy szybciej? Zgadłeś. Jeżeli chodzi o wymierne zmiany, konsekwencje mają największe znaczenie.

Ludzie traktowani odpowiedzialnie zachowują się odpowiedzialnie

Członkowie zespołu, którzy są postrzegani jako osoby odpowiedzialne za swoje działanie, zazwyczaj przyjmują na siebie odpowiedzialność. Czy zauważyłeś, że kiedy ktoś powierza Ci odpowiedzialność za jakieś zadanie, zazwyczaj starasz się nie zawieść pokładanego w Tobie zaufania? Tak samo dzieje się w przypadku osób z Twojego zespołu: kiedy powierzasz im za coś odpowiedzialność, nie zawiodą Twojego zaufania. Postępując w taki sposób, jednocześnie rozwijasz w członkach zespołu dumę, szacunek do siebie oraz lojalność.

Jeśli praca jakiejś osoby z Twojego zespołu jest niezadowalająca, przez pięć minut pomyśl o pięciu zasadach największych trenerów. Zazwyczaj w jednej z nich można znaleźć sposób na nieodpowiednie zachowanie danej osoby.

STUDIUM PRZYPADKU

Studium przypadku

W pewnym dziale dużej firmy produkującej kartki okolicznościowe Joanna i Paweł podjęli się ostatnio pełnienia roli StaffCoacha™. Oboje przed awansem pełnili funkcje kierowników i oboje przedstawili plany jako nowi StaffCoache™ dla odpowiednich wydziałów.

Joanna powiedziała, że z niecierpliwością czekała na określenie problemów, z którymi miał do czynienia jej zespół, oraz na wyznaczenie odpowiednich celów i standardów w dziale audytu. Ponieważ dobrze znała swoją pracę, planowała również przygotowanie szczegółowej procedury działania dla każdego pracownika. Sądziła, że dzięki temu będzie można osiągnąć spójność celów i standardów działania oraz dokonywać oceny postępu w realizacji zadań.

Paweł powiedział, że zapisał się na seminarium dotyczące umiejętności zarządzania, aby upewnić się, że rozumie proces coachingu. W trakcie zamierzał on zaangażować grupę (zajmującą się należnościami) w codzienne planowanie, organizację i rozwiązywanie problemów. Sądził, że jego doświadczenie w pracy to duża zaleta, i chciał, aby każdy z członków zespołu przyczyniał się w jakiś sposób do podniesienia jego efektywności. Paweł twierdził, że członkom zespołu był potrzebny rozwój wynikający z pracy nad projektem.

Z którym z tych StaffCoachów™ chciałbyś pracować i dlaczego?

Analiza

Zarówno Joanna, jak i Paweł docenili znaczenie celów i planowania. Pracownikom, którzy nie mają wystarczającej wiedzy czy też doświadczenia, mogłyby się spodobać metody Joanny, ponieważ wymagają one więcej nauki. Dzięki wprowadzonym przez nią standardom i celom uzyskano by więcej wskazówek na temat pracy. Jednak w trakcie nauki prowadzonej jej metodami pracownicy mogliby niechętnie się dzielić swoimi pomysłami dotyczącymi pracy. Pod rządami Joanny rzadziej pojawiałyby się nowe metody pracy oraz prostsze i lepsze sposoby osiągania celów, a doświadczeni pracownicy mogliby natychmiast poczuć się ograniczeni.

Doświadczeni pracownicy doceniliby metody Pawła, ponieważ dzięki nim można byłoby się bardziej zaangażować w wykonywaną pracę. Podczas pracy wspierano by efektywność zespołu. Pracownicy, których umiejętności są mniejsze, chętnie by się uczyli, przyczyniając się do sukcesu zespołu i podnoszenia jego efektywności. Zespół Pawła uszanuje jego decyzję o udziale w treningu StaffCoach™, postrzegając ją jako chęć zaangażowania się w działalność firmy oraz inwestycję w każdego członka zespołu.

Podsumowanie

Jeśli pełnisz rolę menedżera, Twoim najważniejszym zadaniem jest coaching. Rozwój najważniejszych dla Twojej firmy wartości wymaga umiejętności, których można się nauczyć. Metody, które możesz wybrać — inspirowanie pracowników, uczenie ich czegoś oraz korygowanie ich działań — są oparte na Twojej ocenie działania pracowników. Dobre wyniki zależą od wyznawanych przez Ciebie wartości. Skuteczni coache kierują się dziesięcioma wartościami. Dowiedz się, w jakim stopniu każda z nich kieruje Twoim postępowaniem. Zastanów się, skąd pochodzą wyznawane przez Ciebie poglądy i wartości, oraz określ, co sądzisz o pięciu zasadach wyznawanych przez najwybitniejszych trenerów.

Porównując swoje poglądy, sądy i wartości z tymi wyznawanymi przez coachów, którzy odnieśli sukces, uzyskasz bodziec do zmian. Zmień siebie oraz swój zespół.

Test

1. Co oznacza „zarządzanie”?

2. Dlaczego ludzie stanowią „nieograniczone źródło zasobów”?

3. Wymień dziesięć wartości, którymi kierują się odnoszący sukcesy StaffCoache™.

4. Co oznacza skrót RAP?

5. Wymień jak najwięcej sposobów umożliwiających zrozumienie niezwykłych zdolności i umiejętności każdego z członków zespołu.