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

Przyspieszony kurs zarządzania ludźmi

Autorzy: Brian Clegg, Paul Birch
Tłumaczenie: Jarosław Dobrzański
ISBN: 83-246-0040-X
Tytuł oryginału: Crash Course in Managing People (Crash Course Series)
Format: A5, stron: 296

Rozwiń swoje umiejętności menedżerskie

- Naucz się motywować ludzi
- Wyznaczaj kierunki działania organizacji
- Efektywnie zarządzaj czasem

Nowoczesny menedżer, aby efektywnie działać, musi opanować, a następnie stale doskonalić dwie umiejętności: komunikowania się z ludźmi i kierowania nimi. W nowoczesnym zarządzaniu jest to wymóg absolutnie podstawowy. Skuteczny menedżer nie może poświęcać się administrowaniu – musi być przywódcą, który motywuje ludzi do działania, wyznacza cele i podejmuje decyzje, przewidując ich konsekwencje. Prawdziwy lider zna zadania, jakie stoją przed jego zespołem, ale koncentruje się na ludziach, którzy je wykonują.

Książka „Przyspieszony kurs zarządzania ludźmi" to zbiór 150 ćwiczeń, dzięki którym rozwiniesz zdolności przywódcze i podniesiesz umiejętności menedżerskie. Nie znajdziesz w niej suchych, teoretycznych opisów, w zamian dowiesz się na czym polega skuteczne przywództwo. Kurs podzielony jest na 30 lekcji. Każda z nich została zaplanowana tak, byś mógł samodzielnie w ciągu tygodnia opanować zamieszczony w niej materiał.

- Poszukiwanie inspiracji
- Prowadzenie zebrań
- Sztuka komunikowania się
- Pogłębianie wiedzy
- Delegowanie obowiązków
- Podejmowanie decyzji
- Zarządzanie czasem

Podejmij wyzwanie! Dowiedz się na czym polega współczesna sztuka zarządzania

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**

1 Podstawy **11**
Zarządzanie ludźmi 11
Przewodzenie 12
Motywowanie 16
Szkolenie 26
Prowadzenie formalnych rozmów 33
Czas na kurs 40

2 Plan pracy **41**
Wprowadzenie do kursu 41
Lista kontrolna 42

3 Kurs **49**
Lekcja 1. Przedsmak 50
1.1 Ćwiczenie: jaki jest Twój styl? 51
1.2 Technika: kultura 53
1.3 Technika: tworzenie zespołu 54
1.4 Ćwiczenie: stać się osobą w kształcie ósemki 55
1.5 Ćwiczenie: tym się można zarazić 57
Lekcja 2. Inspiracja 58
2.1 Technika: charyzma 59
2.2 Technika: być inspiracją 60

2.3 Ćwiczenie/technika: szukanie inspiracji 61
2.4 Technika: jak pokochać swoją firmę i pracowników 62
2.5 Technika: jak pokochać swoich klientów i dostawców 64

Lekcja 3. Przywódca w roli nawigatora — strategia i kierunek 66
3.1 Ćwiczenie: przewodzenie a zarządzanie 67
3.2 Ćwiczenie/technika: wizja i misja 69
3.3 Technika: strategia 71
3.4 Ćwiczenie/technika: wyznaczanie celów 73
3.5 Ćwiczenie/technika: opracowywanie biznesplanu 74

Lekcja 4. Mordercze zebranie 75
4.1 Ćwiczenie/technika: zebrania i ich prowadzenie 76
4.2 Ćwiczenie/technika: zebrania i praca nad nimi 78
4.3 Ćwiczenie/technika: zebrania i ich eliminowanie 79
4.4 Ćwiczenie: widoczna poprawa 81
4.5 Technika: przerwy w pracy 82

Lekcja 5. Na górze jest ciężko, czyli jak pokonać stres 83
5.1 Ćwiczenie/technika: postępowanie ze stresem 84
5.2 Ćwiczenie: nauka relaksu 85
5.3 Technika: popracuj nad kondycją 86
5.4 Ćwiczenie/technika: być silniejszym od złości 87
5.5 Ćwiczenie/technika: zatrzymaj się i pomyśl 88

Lekcja 6. Słowa, słowa — komunikacja 89
6.1 Ćwiczenie/technika: rozmowy 90
6.2 Technika: kontakty 91
6.3 Technika: publikuj lub bądź przeklęty 92
6.4 Ćwiczenie: oko w oko 94
6.5 Ćwiczenie: pytania otwarte 95

Lekcja 7. Wiedza to władza 97
7.1 Ćwiczenie/technika: wiedza techniczna 98
7.2 Ćwiczenie/technika: znajomość klientów i konkurencji 99
7.3 Technika: znajomość własnych ludzi 101
7.4 Technika: znajomość samego siebie 102
7.5 Technika: być na bieżąco 103

Lekcja 8. Odpowiedzialność i wpływ 104
8.1 Ćwiczenie/technika: branie odpowiedzialności 105
8.2 Technika: uczenie innych odpowiedzialności 106
8.3 Technika: jak być idealnym przywódcą 107
8.4 Technika: mówienie „nie” 108
8.5 Ćwiczenie: dwulicowość w zarządzaniu 110

Lekcja 9. Nagradzanie i wyrażanie uznania 111
9.1 Technika: docieranie do celu 112
9.2 Technika: nagroda 113
9.3 Technika: uznanie 114
9.4 Ćwiczenie/technika: droga 115
9.5 Technika: małe prezenty i wielkie sumy 116

Lekcja 10. Pobudzanie energii 118
10.1 Ćwiczenie/technika: energia 119
10.2 Technika: przewodzenie zespołem w długim okresie 120
10.3 Ćwiczenie: zachować obsesję 121
10.4 Technika: być wszechobecnym 122
10.5 Technika: rozgrzewki 123

Lekcja 11. Przeprowadzanie zmian 124
11.1 Technika: tworzenie zmiany 125
11.2 Technika: kontrolowanie zmiany 126
11.3 Technika: zmiana jako motywator 127
11.4 Ćwiczenie/technika: marketing motywacyjny 128
11.5 Ćwiczenie/technika: najpoważniejsze zmiany 130

Lekcja 12. Pokonać system 131
12.1 Technika: rozsadzanie systemu od wewnątrz 132
12.2 Ćwiczenie/technika: biurokracja i sposoby na jej okiełznanie 133
12.3 Ćwiczenie/technika: biurokracja i sposoby na jej wyeliminowanie 134
12.4 Ćwiczenie/technika: uzdrawianie organizacji 136
12.5 Technika: pozbywanie się pracy 137

Lekcja 13. Przekazy — komunikacji ciąg dalszy 138
13.1 Ćwiczenie/technika: e-motywacja 139
13.2 Ćwiczenie: prawdziwy artykuł 141
13.3 Technika: odzew 142
13.4 Ćwiczenie: Twoje ciało 143
13.5 Ćwiczenie: niewerbalne odpowiedzi 144

Lekcja 14. Delegacja i zaufanie 146
14.1 Technika: delegacja 147
14.2 Technika: odpowiedzialność 149
14.3 Technika: uznawana władza 150
14.4 Ćwiczenie: pan kierownik Grzegorz 151
14.5 Technika: wycofanie 153

Lekcja 15. Dopasowywanie ludzi do stanowisk 155
15.1 Technika: jak widzą Cię inni? 156
15.2 Technika: odpowiedni system oceniania 157

15.3 Ćwiczenie/technika: przyłap ich na tym, że robią coś dobrze 158
15.4 Ćwiczenie: jak wyglądają? 159
15.5 Ćwiczenie/technika: ocena wyników testów 161

Lekcja 16. Trudne sprawy i kłopotliwi ludzie 163
16.1 Ćwiczenie: zakopywanie toporów wojennych 164
16.2 Technika: stawianie czoła trudnym osobom 166
16.3 Ćwiczenie: ludzie problematyczni 167
16.4 Ćwiczenie: faworyzowanie 168
16.5 Technika: opór przed poprawą 169

Lekcja 17. W obliczu tłumu 170
17.1 Ćwiczenie/technika: ryzyko i niepowodzenia 171
17.2 Technika: przekazywanie energii 173
17.3 Technika: lasery i suchy lód 174
17.4 Technika: jakość merytoryczna 175
17.5 Technika: trochę pikanterii 176

Lekcja 18. To nie Ty motywujesz 177
18.1 Technika: czynny udział 178
18.2 Ćwiczenie: niech sami się motywują 180
18.3 Technika: zmiana perspektywy 181
18.4 Technika: indywidualne przedsięwzięcia 182
18.5 Ćwiczenie/technika: nie dać się wrobić w rolę nauczyciela 183

Lekcja 19. Szkolenie i uczenie 184
19.1 Technika: rozwijanie innych 185
19.2 Technika: kierunki szkoleń 186
19.3 Technika: przetrenowanie 188
19.4 Technika: świadomość własnej wiedzy 189
19.5 Technika: uczenie się i style uczenia się 190

Lekcja 20. Słowo na „z” 192
20.1 Ćwiczenie/technika: dopasowywanie zakresu zajęć 193
20.2 Technika: torebka herbaty 195
20.3 Technika: świętowanie 196
20.4 Ćwiczenie/technika: słowo na „z” 198
20.5 Ćwiczenie: budowanie relacji 199

Lekcja 21. Wyważanie zadań 201
21.1 Technika: dociążaj, nie stresuj 202
21.2 Technika: zachowywanie realizmu 203
21.3 Technika: ucieczka od realizmu 204
21.4 Technika: ustalanie tempa 205
21.5 Technika: „Nie potrafię tego zrobić” 206

Lekcja 22. Różne kierunki roli szkoleniowca 207
22.1 Ćwiczenie: pełnienie roli szkoleniowca poza pracą 208
22.2 Technika: szkolenie wspólne 210
22.3 Ćwiczenie/technika: szkolenie własnego szefa 211
22.4 Technika: szkolenie osób z tego samego szczebla 212
22.5 Technika: szkolenie samego siebie 213

Lekcja 23. Dawanie przykładu 214
23.1 Ćwiczenie/technika: patrz mi na ręce, nie na usta 215
23.2 Technika: szczerość to najlepszy przepis 216
23.3 Ćwiczenie/technika: więcej niż trzeba 217
23.4 Technika: miłość 219
23.5 Technika: przykłady do naśladowania 220

Lekcja 24. Przygotowanie do prowadzenia rozmów 221
24.1 Ćwiczenie/technika: rozumienie istoty danej pracy 222
24.2 Ćwiczenie/technika: selekcja aplikacji 223
24.3 Technika: lista kontrolna informacji 225
24.4 Technika: otoczenie — lista kontrolna 227
24.5 Technika: sprzedawanie — lista kontrolna 229

Lekcja 25. Słuchanie i notowanie 231
25.1 Technika: pytaj 232
25.2 Technika: co ja powiedziałem? 233
25.3 Technika: sprawdzanie zrozumienia 234
25.4 Ćwiczenie/technika: doskonałe notowanie 235
25.5 Ćwiczenie/technika: jak spożytkować ciszę? 237

Lekcja 26. Decyzje i wybory 238
26.1 Ćwiczenie: decyzje, decyzje, decyzje 239
26.2 Ćwiczenie/technika: ustanawianie kryteriów 240
26.3 Ćwiczenie/technika: prosta ocena wariantów 241
26.4 Ćwiczenie/technika: wyrafinowana ocena wariantów 242
26.5 Technika: porównywanie jabłek z pomarańczami 244

Lekcja 27. Ujarzmianie czasu 245
27.1 Ćwiczenie/technika: kalendarze 246
27.2 Ćwiczenie/technika: panowanie nad czasem 247
27.3 Technika: wyznaczanie czasu 248
27.4 Ćwiczenie: działać możesz tylko teraz 249
27.5 Technika: szybkie efekty 251

Lekcja 28. Pytania, pytania 252
28.1 Osobowość i umiejętności 253
28.2 Świadomość biznesowa i praca zespołowa 255
28.3 Przewodzenie i umiejętność zarządzania 257

28.4 Inicjatywa i kreatywność 259
28.5 Zaskoczenie i myślenie analityczne 261

Lekcja 29. Pozbywanie się czynników demotywujących 263
29.1 Ćwiczenie: pieniądze, ach pieniądze 264
29.2 Technika: obietnice 266
29.3 Technika: obieg plotek 267
29.4 Technika: żadnych tajemnic 268
29.5 Ćwiczenie/technika: pozytywna wizualizacja 269

Lekcja 30. Subtelna inspiracja 270
30.1 Technika: własna kieszeń 271
30.2 Technika: zespoły zadaniowe 272
30.3 Ćwiczenie/technika: co ja z tego mam? 273
30.4 Ćwiczenie/technika: pogromcy środowiska 275
30.5 Technika: na fali 276

4 Podsumowanie 279
Co dalej? 279

Dodatek 281
Techniki z czterema gwiazdkami w kategorii „rozwój osobisty” 281
Techniki z czterema gwiazdkami w kategorii „przywództwo” 282
Techniki z czterema gwiazdkami w kategorii „motywacja” 283
Techniki z czterema gwiazdkami w kategorii „szkolenie” 285
Techniki z czterema gwiazdkami w kategorii „prowadzenie rozmów” 285
Techniki z czterema gwiazdkami w kategorii „zabawa” 286

Skorowidz 287

1 Podstawy

ZARZĄDZANIE LUDŹMI

Na czym to polega?

Niniejszy kurs uczy radzenia sobie z ludźmi — z którymi pracujesz, który pracują dla Ciebie, a także z tymi, z którymi nie łączą Cię bezpośrednie więzi zawodowe, ale na których musisz wpłynąć. U podłoża całego kursu leży komunikacja, ponieważ jest ona niemal synonimem radzenia sobie z ludźmi, nie licząc psychicznej manipulacji. Ta ostatnia to szczególny przypadek komunikacji, która nakłania, by coś zrobić.

Kompilując tę książkę wyróżniliśmy cztery rodzaje czynności, jakie wchodzą w skład procesu zarządzania ludźmi. Każdy z nich zostanie w tym rozdziale omówiony oddzielnie, ale kiedy przyjdzie do przerabiania kursu, okaże się, że przenikają się one wzajemnie. Te cztery rodzaje czynności to przewodzenie, motywowanie, szkolenie i prowadzenie rozmów formalnych.

PRZEWODZENIE

Zarządzanie czy przewodzenie?

Wielu ludzi używa słów „zarządzanie" i „przewodzenie" zamiennie. Tak naprawdę my też to zrobiliśmy, nadając tej książce tytuł *Przyspieszony kurs zarządzania ludźmi*. Zarządzanie to dla nas koń trojański, kryjący w sobie prawdziwe oblicze kursu, czyli przewodzenie. Zarządzanie i przewodzenie to różne pojęcia, a ten kurs będzie skupiał się na przewodzeniu. Różnice pomiędzy tymi pojęciami pomogą zdefiniować esencję przewodzenia.

Bardzo uogólniając, można powiedzieć, że menedżerowie często skupiają się na zadaniach, a przywódcy na ludziach. Nie znaczy to, że przywódcy ignorują zadania. Dla wielkich przywódców charakterystyczne są przecież osiągnięcia. Różnica polega na tym, że przywódca zdaje sobie sprawę, że wykonanie zadania jest konsekwencją dobrej woli i wsparcia innych, a menedżer nie zawsze (nazwy stanowisk przeważnie nie odzwierciedlają tej różnicy — wielu przywódców zespołów pełni rolę „menedżerów", a naszym zdaniem tytuły to tylko marnowanie miejsca).

Dobra wola i wsparcie wyzwolone przez przywódcę wynikają z tego, że postrzega swoich podwładnych jako jednostki, a nie jako jeden z zasobów zaangażowanych w realizację zadania. Rola menedżera często polega na organizowaniu zasobów w celu realizacji jakiegoś zadania. Ludzie stają się wówczas jednym z takich wymiennych zasobów. Rola przywódcy polega na spowodowaniu, by inni poszli ścieżką, którą wytyczył, albo urzeczywistnili wizję stworzoną, by zrealizować zadanie. Często zadanie jest postrzegane jako coś podporządkowanego wizji. Na przykład ogólnym zadaniem organizacji może być generowanie zysków, ale dobry przywódca będzie traktował zysk jako produkt uboczny tego aspektu wizji, który odróżnia firmę od jej konkurentów.

Nie znaczy to, że przywództwo jest domeną wyłącznie świata biznesu. Większość z nas spotkała w życiu jakiegoś inspirującego przywódcę, który nie miał nic wspólnego z biznesem. Mógł to być polityk, oficer sił zbrojnych, harcmistrz albo nawet nauczyciel czy dyrektor szkoły. Podobnie zarządzanie nie jest czymś, co występuje wyłącznie w biznesie. Tutaj także możemy podać przykłady ludzi, którzy pełnią role menedżerskie w organizacjach niezajmujących się biznesem. W takich przypadkach powinno być łatwiej znaleźć inspirującą wizję, która nie kręci się wokół pieniędzy i sprzyja prawdziwemu przewodzeniu. Niestety, często tak nie jest.

Skoro zarządzanie i przewodzenie to nie to samo, dlaczego opowiadamy się za przewodzeniem? Przywódcy osiągają więcej niż menedżerowie. Menedżerowie realizują to, co dało się zrobić. Przywódcy doprowadzają do realizacji rzeczy, które bez nich nie byłyby możliwe. Robią to, uwalniając ukrytą potęgę firmy — potęgę pracowników, którym się pomaga i którzy są motywowani do osiągnięć. Przywódcy osiągają sukcesy w czasach przemian i niepewności, a menedżerowie

w okresach stabilizacji. Która rola wydaje Ci się bardziej odpowiednia w obecnym klimacie prowadzenia działalności gospodarczej?

Drugi argument na korzyść przywódców wynika z tego, że menedżerów ogranicza „szklany sufit". Nie są oni w stanie zająć wyższej pozycji niż ta, która pozwala bazować na umiejętnościach ich szefa lub na wsparciu organizacji. Albo, o ile prawo Petera jest prawdziwe, będą w stanie przejść jeden poziom wyżej ponad ów szklany sufit, osiągając swój poziom niekompetencji, ale nic więcej.

Trzeci powód preferowania przywództwa to spełnienie płynące z pracy, jaką wykonujesz. Bycie przywódcą jest znacznie bardziej satysfakcjonującym zajęciem niż bycie menedżerem. Oczywiście przy okazji bywa też znacznie trudniejsze i bardziej frustrujące.

Ostatni powód nie ma nic wspólnego z Twoimi potrzebami i pragnieniami. Organizacja przewodzona jest znacznie żywsza i szczęśliwsza niż organizacja zarządzana. Odzwierciedlają to wyniki, ale tak naprawdę nie o nie tu chodzi. Ważne jest to, że taka organizacja staje się dla ludzi o wiele lepszym miejscem pracy.

Z drugiej strony pamiętaj, że zarządzanie również ma swoje miejsce. Zarządzanie, sprowadzające się do organizowania zasobów, jest kluczowym składnikiem sukcesu w biznesie. Trudność dla przywódcy polega na tym, że zarządzanie jest ważne dla Ciebie i dla całej organizacji. Musisz być jednocześnie przywódcą i menedżerem, rozdzielając przy tym te role. Musisz umieć zarówno zainspirować ogólną wizję, jak i skupić się na szczegółach. Musisz potrafić uwolnić się całkowicie od nadzoru, a jednocześnie utrzymać władzę. Musisz umieć całkowicie zaufać sobie, ale również zaufać swoim ludziom (nawet wtedy, albo szczególnie wtedy, kiedy się z Tobą nie zgadzają).

W końcu nikt nie mówił, że będzie łatwo.

Integralność przewodzenia i przywódcy

Rola przywódcy to nie ubranie, które można zdjąć, albo identyfikator, który można odpiąć. To sposób na życie. W pewnym sensie rola przywódcy staje się Twoim życiem. Przerabiając zawarte tu ćwiczenia zauważysz, że niektóre dotyczą pracy i sposobów jej wykonywania, ale wiele dotyka Twojej osoby i tego, jak żyjesz.

Przewodzenie jest całkowicie absorbujące. Koncentruje wokół siebie myśli, a przede wszystkim działania. Przewodzenie to nadawanie sensu pracy innych. Nie może być o tym mowy, jeżeli sam przywódca nie widzi sensu w swojej pracy. A to oznacza, że musisz żyć w sposób, który odzwierciedla ów sens. Twoje wartości jako przywódcy, Twoje działania jako przywódcy, Twoje przemyślenia jako przywódcy przesiąkają na wskroś Twoją organizację. Jak mawiał Gandhi: „Musisz być uosobieniem zmiany, którą kreujesz".

Znajdowanie czasu

Przerabiając kurs i widząc ogrom rzeczy, jakich od Ciebie wymaga, szybko zapewne stwierdzisz, że nie masz na to w ogóle czasu. Już teraz jesteś zbyt zajęty, a te dodatkowe rzeczy pogorszą dodatkowo ten stan.

Zadaj sobie pytanie, co zajmuje Twój czas. Dalej są też ćwiczenia, które pomagają oddzielić ziarno od plew, ale z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że 67,3% tego, co robisz obecnie, to strata czasu. Dokładność tej statystyki wynika z faktu, że ją zmyśliłem, ale czułem, że jest bliska prawdy. Na pewno już teraz możesz wskazać obszary swojej działalności, które są stratą czasu. Nie mam tu na myśli czasu poświęconego na picie kawy czy pogawędkę. Chodzi mi o pracę, którą wykonujesz, a która w żaden sposób nie przyczynia się do sukcesu Twojej firmy.

Pomyśl o każdym dokumencie, który piszesz, o wszystkich, na które odpowiadasz, a w szczególności o każdym zebraniu, na jakie uczęszczasz, i zadaj sobie pytanie: „Jaki to ma wpływ na wyniki firmy?". Jeżeli dana czynności nie wypływa na te wyniki, należy przestać ją wykonywać bez żadnych oporów.

Pewne rzeczy, które robisz, będą korzystne pod względem wewnętrznej polityki: „Muszę iść na to zebranie, bo nie iść na nie to samobójstwo zawodowe". Czy aby na pewno? Czy istnieją jakieś mniej czasochłonne (i bardziej uczciwe) sposoby zademonstrowania swojej wartości dla firmy? Jeżeli nie, to być może jesteś beznadziejnym przypadkiem i tracisz czas, biorąc się w ogóle za tę książkę. W takim razie dziękujemy za zakup lub wypożyczenie książki. Przeczytaj ją, a może po drodze coś się zmieni.

W środku hierarchii

Niektórzy przywódcy są na szczycie organizacyjnej hierarchii. Wszyscy od czasu do czasu marzymy o takiej pozycji — być nieskrępowanym i móc robić to, co się chce. W rzeczywistości nie ma przywódców, którzy przed nikim nie odpowiadają. Zawsze jest ktoś, przed kim trzeba się tłumaczyć.

Dla większości z nas to oczywiste — mamy nad sobą szefa. Nasz szef ma swojego szefa, a nawet osoba najwyżej postawiona w organizacji odpowiada przez wieloma udziałowcami lub akcjonariuszami. Nasza rola przywódcza to mały trybik w olbrzymiej maszynie. Jesteśmy skazani na rolę przywódców w środku hierarchii. Jeżeli Twój szef nie jest prawdziwym przywódcą, to musisz sobie radzić z tym, że jesteś zarządzany w jeden sposób, a sam przewodzisz zupełnie innymi metodami. To właśnie jedna z najtrudniejszych rzeczy do pogodzenia. Jeżeli jesteś krytykowany, drobiazgowo kierowany i masz robić wszystko w ściśle określony sposób, niezmiernie trudno unieść głowę i spojrzeć ponad szczegółami. Trudno wówczas zyskać ogólny obraz sytuacji, trudno o inspirację i trudno inspirować innych. Jednak to, co niezmiernie trudne, wciąż jest dalekie od niemożliwego.

Od teraz, za każdym razem, gdy Twój szef przysparza Ci problemów lub decyduje o szczegółach Twojej pracy, unieś się ponad to, by skupić się na swojej wizji. Zastanów się, po co wstajesz rano z łóżka — co inspiruje Cię do przewodzenia w taki a nie inny sposób. To, że inni patrzą tylko pod nogi, nie oznacza, że Ty nie możesz spoglądać w gwiazdy.

Zaufanie

Dochodzimy teraz do samej istoty przywództwa. Jestem przekonany, że każdego przywódcę dopadają kiedyś dwie podstawowe obawy. Po pierwsze, obawiamy się, że jesteśmy w błędzie, a po drugie, obawiamy się dać innym swobodę działania.

Błędy często nie pociągają za sobą poważnych konsekwencji. Czasami zdarzają się bardzo ważne przedsięwzięcia albo decyzje, które są swoistym „być albo nie być" dla naszej kariery, ale to ma miejsce rzadko. Nawet jeżeli to się zdarza, często mamy wokół siebie mechanizmy wspomagające, które pozwalają rozłożyć ryzyko i ponosić je wspólnie z innymi. Jeżeli jesteś przywódcą — prawdziwym przywódcą, a nie trybikiem w maszynie — to jesteś naprawdę sam. Możesz się zwrócić tylko do siebie samego. Wtedy właśnie sprawdza się Twoja wiara w siebie. Na ile jesteś pewien, że masz rację? Jeżeli nie masz pewności, to na ile jesteś w stanie zaufać własnej intuicji?

Dla niektórych ludzi wiara w siebie nie stanowi problemu. Osoby takie często są postrzegane przez innych jako aroganckie, zwykle nie bez powodu. Z drugiej strony, przywódcę musi jednak cechować pewna doza arogancji, bo właśnie ona umożliwi mu funkcjonowanie. Jeżeli zaufanie do samego siebie nie jest Twoją silną stroną, to musisz wypracować mechanizmy, które to ułatwią. Jednym z nich jest lista wcześniejszych sukcesów. Innym jest mechanizm wspomagający, który umożliwia ocenę pomysłów przed wcieleniem ich w życie. Najskuteczniejszym mechanizmem jest po prostu działanie w oparciu o wiarę w siebie. Nie przejmuj się, kieruj się intuicją i po prostu działaj. W końcu najgorsze, co się może zdarzyć, to bankructwo firmy i Twoje zwolnienie.

Przywódcy boją się dać innym swobodę działania. To również sprowadza się do zaufania. Wchodzi tu w grę pewien element zaufania do siebie, ale głównie chodzi o ufanie tym, którymi przewodzimy. Nie popełnij tego błędu — jeżeli chcesz być przywódcą, musisz ufać tym, którym przewodzisz, na dobre i na złe. Bez wyjątków, warunków i obejść — musisz ufać swoim ludziom. Jeżeli nie będziesz im ufał, możesz nimi zarządzać, ale nigdy nie będziesz przewodził. Jeżeli rzeczywiście zainwestujesz w zaufanie, może się okazać, że Twoi podwładni potrafią dokonać rzeczy, o których Ci się nie śniło. Gwarantuję, że przynajmniej niektórzy Cię zadziwią.

Zastanów się. Ludzie, którzy dla Ciebie pracują, wiodą aktywne życie po pracy. Wielu z nich przewodzi własnym grupom, drużynom piłkarskim, kółkom zainteresowań itp. Wielu z nich ma w swoim prywatnym życiu osiągnięcia, które by

Cię zadziwiły. W pracy o tym nie wspomną, ponieważ tak jak wszyscy nauczyli się doskonale oddzielać pracę zawodową od życia prywatnego.

Kiedy uda Ci się pokonać strach przed daniem swobody działania innym i rzeczywiście zaczniesz ufać ludziom, okaże się, że to, co robią, przewyższa Twoje najśmielsze oczekiwania. Z początku, aby się upewnić, o co chodzi, przestaną ufać *Tobie*. Jeżeli nastąpiła zmiana w zachowaniu, będą zastanawiać się, w czym tkwi kruczek. Będą oczekiwać, że w każdej chwili ponownie pociągniesz za cugle. Z czasem zorientują się, że naprawdę chciałeś im dać swobodę, i ich testowanie przyjmie formę coraz silniejszego napierania na granice wolności, które ustanowiłeś. Im bardziej im ufasz, tym bardziej będą sobie poczynać. Im bardziej będą sobie poczynać, tym więcej będą osiągać. Im więcej osiągną, tym więcej Ty osiągniesz. Przywódcy na całym świecie pozwalają ludziom działać. Nie masz nic do stracenia prócz więzów, które ich krępują.

MOTYWOWANIE

Czy przewodzenie to motywowanie?

Według jednego ze słowników motywowanie to stymulowanie do działania obliczonego na osiągnięcie jakiegoś celu, gdzie czynnik stymulujący może być świadomy lub podświadomy. Co prawda motywowanie jest niezbędnym składnikiem przewodzenia, ale wyodrębniliśmy je, ponieważ rola, jaką odgrywa, jest bardzo znacząca. Z chwilą gdy zaczniesz działać jak przywódca, zauważysz, że Twoje podejście do motywowania powinno mieć bardziej zewnętrzny charakter i skupiać się raczej na tych, których motywujesz, a nie na Tobie. Generalnie motywowanie różni się w zależności od tego, czy motywujemy jedną osobą, zespół czy dużą grupę ludzi. Są pewne elementy wspólne, ale podejście w każdym z tych przypadków będzie inne.

Kiedy zaczniemy patrzeć na motywację jako na proces zewnętrzny, stanie się oczywiste, że pojęcie to może oznaczać zupełnie różne rzeczy w zależności od kontekstu sytuacyjnego. Jeszcze inny słownik podaje, że motywowanie to danie komuś motywu lub zachęty albo wręcz perswadowanie, co już ma wydźwięk negatywny. Jeżeli motywuję kogoś innego, łatwo potraktować to jako coś pozytywnego. Czy zachęta była kiedykolwiek czymś złym? Dla motywowanych istnieje niebezpieczeństwo poczucia manipulacji, czyli otrzymywania nie tyle zachęty, co bycia zmuszanym do określonego zachowania. Jako że rzecz dotyczy ludzkiego zachowania, jest to kwestia bardzo drażliwa.

Umiejętne motywowanie po części sprowadza się do stworzenia sytuacji, w której nie ma przegranych. Musisz czuć, że osiągasz swoje cele, motywując innych —

jeżeli masz pod sobą ludzi, możesz na przykład oczekiwać podniesienia jakości ich pracy dzięki motywowaniu. Ci, którzy są motywowani, powinni albo w ogóle tego nie dostrzegać (i dzięki temu cieszyć się z własnych sukcesów), albo traktować to jako pozytywne wsparcie zwiększające satysfakcję z pracy. Z uwagi na to, że wsparcie i manipulację dzieli cienka granica, nie sposób skodyfikować motywowania w postaci zestawu reguł. Zamiast tego bazuje ono na ogólnych wytycznych i praktycznym doświadczeniu we wcielaniu tych wytycznych w życie.

Obiektem Twoich starań może być każdy — każdego można zmotywować i właśnie Ty możesz to zrobić. Tak naprawdę potencjał motywacyjny zaczyna się od Twojej osoby. Motywowanie siebie samego jest bardzo ważne, ale mimo że po części tematyka ta pokrywa się z motywowaniem innych, bardziej związana jest z rozwojem osobistym, a temu została poświęcona inna książka: *Crash Course in Personal Development*.

Jeżeli skoncentrujesz się na patrzeniu na zewnątrz, motywowanie stanie się dla Ciebie niezwykle potężnym narzędziem wykraczającym znacznie poza to, co zwykle jest rozumiane pod pojęciem motywowania ludzi do pracy. Możesz motywować swoją rodzinę, kiedy na wakacjach dopadnie was znudzenie. Możesz motywować jednostki do większego wysiłku lub zespół do lepszej współpracy. Możesz motywować całą firmę, by zaraziła się marzeniami i aspiracjami zarządu. Możesz także motywować duże i zróżnicowane grupy, takie jak Twoi klienci, aby kupowali więcej produktów. Reklama i marketing wykraczają poza ramy tego kursu, ale jest ścisła analogia między pewnymi mechanizmami motywowania a praktyką tych dyscyplin.

Motywacja może być cynicznie postrzegana jako subtelna manipulacja. Takie motywowanie to tylko sposób nakłaniania ludzi, by robili to, co chcemy, i najlepiej zdawali sobie sprawę z naszych celów. Tak postrzegał motywowanie pewien znajomy menedżer, który uważał, że ludzie są bardziej produktywni, jeżeli *wydaje im się*, że zależy Ci na nich, i utrzymywał, że bardzo ważne jest oszukanie ich, tak by myśleli, że rzeczywiście tak jest. Nieszczere, udawane motywowanie sprawdzi się na krótką metę, po czym przestanie działać zupełnie.

Aby uzyskać głęboki i długotrwały efekt, motywowanie musi być czymś więcej — czymś co przynosi korzyści wszystkim zaangażowanym w proces. Oczywiście motywujący chcą coś zyskać, ale nie jedynie większą efektywność i wyższą jakość produkcji, a już na pewno nie grupę robotów automatycznie reagujących na polecenia. Motywującym zależy, by motywowani mieli prawdziwą satysfakcję ze swojej pracy. Czy tego chcesz czy nie, naprawdę skuteczne motywowanie nie może sprowadzać się do pustych słów odwołujących się do uczuć i pragnień motywowanych — musi naprawdę uwzględniać fakt, że dotyczy ludzkich jednostek.

To może sprawić, że motywowanie będzie miało bardzo mglisty, a jednocześnie uczuciowy charakter. W tej książce szukasz jednak praktycznych narzędzi biznesowych, a nie porad dla działaczy społecznych. Nie przejmuj się — cały czas mówimy o praktycznym narzędziu biznesowym, ale zawsze trzeba pamiętać, że motywowanie dotyczy ludzi, a nie liczb, danych czy sprzętu. Czynnik ludzki

zawsze będzie tu obecny. Na szczęście dla większości ludzi zajmujących się przewodzeniem lub zarządzaniem nie będzie to stanowić problemu — czyż nie zostaliśmy menedżerami przede wszystkim dlatego, że lubimy pracę z ludźmi? Jest to więc po części składnik Twojej własnej motywacji.

Jeden do jednego

Jednym z najtrudniejszych wyzwań dla motywującego jest praca z jednostką. Możesz szkolić kogoś, kto nie pracuje wystarczająco efektywnie, lub pomagać komuś z niską samooceną. Możesz mieć do czynienia z bardzo utalentowaną jednostką, która nie wykorzystuje w pełni swych zdolności. Niezależnie od celu motywowania wszystko sprowadza się do postępowania z jednostką. Specjalnie używam tu stale słowa „jednostka", ponieważ w wielu firmach wciąż trzeba uporać się z bagażem przeszłości. Przyjrzyjmy się temu zjawisku bliżej.

Ci, którzy widzieli jakieś odcinki kultowego serialu *The Prisoner* z lat 60., na pewno pamiętają ustawiczne narzekania głównego bohatera, zwanego Numer Sześć i granego przez Patricka McGoohana, który mówił: „Nie jestem numerem". Taka redukcja jednostki do bezosobowego komponentu nie jest tylko domeną filmów SF, ale niezwykle kosztowną konsekwencją jednego z największych błędów popełnionych przez ludzkość. Jeżeli to wszystko brzmi dla Ciebie zbyt filozoficznie, pomiń kilka następnych akapitów, pamiętaj jednak, że sprawa dotyczy ludzi, a to oni są sednem motywowania.

Jeszcze niedawno, jak zauważyliśmy w czasie rozmów o przewodzeniu, osoby na stanowiskach kierowniczych lubiły postrzegać resztę ludzkości jako zestaw wymiennych trybików w maszynie. Wyjaśnia to ogólne nastawienie do takich rzeczy jak wojna, niewolnictwo i system klasowy, do niedawna dominujące (a w niektórych częściach świata wciąż rozpowszechnione). Nawet w obliczu zupełnie sprzecznych z tym nastawieniem chrześcijańskich, islamskich i judaistycznych zasad etycznych, które tworzą fundament kultury Zachodu, klasy rządzące wciąż ignorowały indywidualność innych ludzi.

Kiedy mechanizacja zmieniła oblicze biznesu, nie było powodów, by zmieniać taki obraz rzeczy. Tak naprawdę obraz robotnika jako trybiku w maszynie był wręcz wpisany w nowy świat linii produkcyjnych i masowej produkcji. Filmy pochodzące z czasów, gdy mechanizacja ogarniała gospodarkę, takie jak do dziś przejmujący *Metropolis* Fritza Langa, ukazują robotników dosłownie jako elementy wielkiej maszyny. Oczywiście obecnie już nikt tak nie myśli, nieprawdaż? Niestety, dziedzictwo przeszłości wciąż na nas ciąży.

Świadomie lub nieświadomie większość firm wciąż robi wiele, by pracownicy poczuli się jak trybiki w maszynie. Nadają im numery i nazwy stanowisk, struktury organizacyjne oraz wyniki pokazujące relatywną wartość ich pracy. Dając podwyżki, przyznają znormalizowaną punktację, aby zapewnić równy rozkład środków i zadbać o to, by wszyscy menedżerowie traktowali swoich ludzi podobnie —

w końcu jeżeli nie będą uważać, to może dojść do tego, że menedżerowie zaczną traktować pracowników jak ludzi.

To prawda, że takie przedstawienie sprawy jest trochę nieuczciwe. Wszystko to ma jakieś sensowne uzasadnienie: komputery posługują się numerami, a system będzie działał tylko przy jednorodnej punktacji. Jednak większość z tych uzasadnień wynika z systemu wartości, który każe myśleć o ludziach jako o wymiennych komponentach. Wciąż zbyt często kadra zarządzająca wymyśla organizację, po czym dopasowuje od niej ludzi (mamy tylu a tylu analityków, tylu pracowników administracyjnych i tylu menedżerów), zamiast budować organizację w oparciu o ludzi. Dlaczego? Nie dlatego, że przynosi to najlepsze efekty, bo nie przynosi. Wynika to z bagażu historycznego i z tego, że tak jest łatwiej.

Obecnie jednak żyjemy w świecie, gdzie robienie tego, co najłatwiejsze, to często za mało. Konieczne jest maksymalne wykorzystanie możliwości pracowników, a to pociąga konieczność traktowania ich jako jednostki, a nie komponenty. To banał, ale banał prawdziwy — każdy z nas jest *inny*, więc, aby każdy mógł dać z siebie jak najwięcej, trzeba go potraktować *inaczej*. Jeżeli stanowi to jakiś problem dla systemu, to trudno. Przetrwanie będzie wymagało zmiany systemu. Najlepiej, gdybyś chciał to zrobić dlatego, że chcesz, by ludzie byli naprawdę zadowoleni ze swojej pracy — jednak nawet jeżeli Ci na tym nie zależy, to i tak będziesz musiał potraktować każdego inaczej. Każdy człowiek *jest* inny.

Kiedy zastanowimy się, jak motywować poszczególne osoby, wniosek z poprzedniego akapitu od razu stworzy problem. Jeżeli każdy człowiek jest inny i nie można traktować ludzi jako wymiennych komponentów, to w jaki sposób osiągnąć w ogóle postęp? Na szczęście, o ile prawdą jest, że motywowanie wymaga uwzględnienia bardzo osobistych potrzeb jednostki, możliwe jest również zdefiniowanie zbioru praktyk, które będą działać na całej populacji, pod warunkiem że jesteś przygotowany na określenie potrzeb jednostki i sposobu ich realizacji najlepiej pasującego do danej osoby.

Jednym z możliwych podejść do motywowania dostosowanego do jednostki jest hierarchia stworzona przez Abrahama Maslowa. Składa się z ona z pięciu „pięter" czynników, które motywują ludzi. Zgodnie z teorią Maslowa po zaspokojeniu jednego z pięter, dana potrzeba przestaje być motywatorem i przemieszczamy się na następne piętro. Pięć pięter to podstawowe potrzeby psychologiczne, wolność od strachu, potrzeby społeczne, uznanie i pozycja społeczna oraz realizacja potencjału. O ile hierarchia Maslowa wydaje się zbyt ustrukturalizowana w odniesieniu do rzeczywistości, każdy z tych pięciu elementów składa się na potrzebę motywowania każdego człowieka i w każdym wybranym momencie jednostka bardziej potrzebuje realizacji wybranych elementów — uwzględnianie tej zasady może bardzo pomóc.

Potrzeba wyboru odpowiedniego podejścia do motywowania jednostki wymaga nawiązania relacji. Aby móc motywować daną osobę, musisz ją poznać. Nie oznacza to, że macie chodzić razem na piwo albo się zaprzyjaźnić — już samo zrozumienie, jaką ktoś jest osobą, pomaga w dostosowaniu motywowania. Wynika

z tego, że motywowanie jest szczególnie trudne, kiedy zaczynamy pracę w nowym miejscu. Nie znasz ludzi, którzy Cię otaczają, wszystko jest podejrzane. Jeżeli jesteś w nowym miejscu pracy, budowa tych relacji — z podwładnymi, współpracownikami i zwierzchnikami — to kluczowy krok w kierunku umożliwienia motywowania.

To dlatego czasami w ćwiczeniach z tej książki pojawiać się będą aktywności społeczne — nie tylko z tego względu, że aktywność społeczna może być motywatorem sama w sobie, ale również dlaczego, że daje szansę na zbudowanie relacji i otwarcie drzwi do bardziej skoncentrowanego i zindywidualizowanego motywowania. W miarę rozwoju znajomości możesz ustalić, jaki rodzaj motywacji będzie najlepszy w danej chwili (potrzeby nie są statyczne — zmieniają się w czasie).

Unikanie demotywacji

Motywowanie osoby często polega nie na wzmocnieniu pozytywów, tylko na usunięciu negatywów. Niezależnie od pozytywnych potrzeb jednostki istnieją zagrożenia demotywacją pochodzące ze źródeł wspólnych dla wszystkich. Wiele powszechnych czynników, które są często uznawane za motywujące, tak naprawdę nie motywuje, a jedynie powoduje demotywację w przypadku, gdy ich zabraknie. Klasycznym przykładem jest słuszne wynagrodzenie. Na przekór intuicji płacenie ludziom powyżej pewnej normy nie motywuje ich do lepszej pracy — dowodzą tego coraz to nowe badania. Z drugiej strony, zbyt niskie wynagrodzenie to potężny czynnik demotywujący. Wynagrodzenie nie jest więc czynnikiem motywującym, a jedynie czynnikiem powstrzymującym demotywację. Takie reduktory negatywów często określa się mianem czynników higienicznych (termin wprowadzony przez psychologa Fredericka Herzberga). Dla nas jednak termin ten ma zbyt medyczny charakter i staramy się go unikać.

Przerażające jest to, że kiedy zaczniemy przyglądać się, jakie czynniki motywują a jakie powstrzymują demotywację, okaże się, iż niemal wszystkie sposoby nagradzania pracowników, stosowane przez tradycyjne firmy, nie są motywujące. Takie rzeczy, jak wynagrodzenie i dodatki, warunki pracy, bezpieczeństwo i emerytura, wszystkie pochodzą pod kategorię reduktorów demotywacji. O wiele bardziej motywujące są rzeczywiste osiągnięcia (czyli efekty, których wielu biurokratów wydaje się z natury unikać), uznanie, prawdziwa odpowiedzialność, droga rozwoju, czyli realna możliwość pójścia dalej i robienia czegoś ciekawego. Czy może dziwić wobec tego, że motywacja do pracy jest takim problemem w wielu firmach? Nasze priorytety są skrzywione. Nie można powiedzieć, że są odwrócone, bo zniwelowanie czynników demotywujących jest dalej konieczne, zanim przejdziemy do pozytywnego oddziaływania, ale z pewnością są skrzywione.

Duch pracy zespołowej

O ile świat biznesu wciąż ma problemy z postępowaniem z jednostkami, to nie można powiedzieć, że zignorował coś takiego jak zespół. Zespoły były bardzo ważne w biznesie w ostatnich dwudziestu latach dwudziestego wieku i ich znaczenie nie wykazuje tendencji spadkowej w nowym stuleciu. Wystarczy tylko porównać wydźwięk (ukrytą pochwałę lub krytycyzm) stwierdzeń: „jest dobra w pracy zespołowej" i „woli pracować sama" — wszyscy wiemy, że zespoły są dobre. Jednak to, że o tym wiemy, nie znaczy, że to rozumiemy albo że potrafimy z tego skorzystać. Praca nad zespołem na drodze do sukcesu to złożone zadanie. Mamy do czynienia z grupą jednostek o indywidualnych potrzebach, ale nie można zastosować tu tak indywidualnego podejścia jak w sytuacji jeden do jednego. Ogólne pojęcie na temat sposobu, w jaki współpracują ze sobą poszczególne osoby w zespole, ma kluczowe znaczenie. Najważniesze to sprawić, by cele zespołu były czymś, do czego zmierza każdy z jego członków i w ten sposób dawały efekt synergiczny indywidualnych starań.

Jeżeli zespół ma korzystać z dobrodziejstw synergii, musi posiąść zdolność płynnej interakcji. Często ilustruje się to obrazem dobrze naoliwionych trybików w maszynie lub drużyny sportowej, jednak żaden z tych obrazów nie jest idealną wizją. Zespół ludzi przypomina o wiele bardziej żywy organizm. Potrzebuje podstawowych rzeczy umożliwiających przetrwanie, które są podobne jak w przypadku maszyny — paliwo odpowiednich zadań i wewnętrzną komunikację pozwalającą na pracę zespołową. Potrzebuje jednak również rozwoju i zabawy. Wzrost nie oznacza stałego powiększania zespołu (budowniczy imperium nie będzie dobrym materiałem na przywódcę zespołu), tylko stałe zwiększanie swoich możliwości — uczenie się. Zabawa jest potrzebna, bo zespół rozkwita dzięki pozytywnym interakcjom, które tworzą atmosferę zabawy.

Stworzenie dobrze działającego zespołu po części polega na zapewnieniu tych elementów: odpowiednich zadań — takich, które będą osiągalne, ale wymagające wysiłku; komunikacji wewnętrznej — jeżeli zespołu nie da rozlokować w bliskości fizycznej, potrzebuje on świetnego wsparcia komunikacyjnego obejmującego pełne spektrum form komunikacji; rozwoju — regularnych kursów i materiałów do czytania, stałego rozszerzania granic możliwości zespołu. I wreszcie zabawy — okazji do społecznej interakcji w środowisku pracy, w którym nikt nie postrzega źle odrobiny rozrywki.

Bardzo pomaga zrozumienie poszczególnych ról w zespole. Różne osoby, z różnymi profilami psychologicznymi, przejmą różne role w zespole i będą prowadzić na swój indywidualny sposób interakcję z innymi osobami. Nie jest to miejsce na wnikanie w szczegóły profilów osobowościowych — wystarczy posłużyć się uznanym testem, takim jak test Myersa-Briggsa, który może dać obraz tego, jak zespół będzie ze sobą współpracował, i zapewnić pomoc członkom zespołu w celu poprawienia współpracy z innymi.

Ważnym krokiem na drodze do zrozumienia, jak działają zespoły, i pracy w tym kierunku jest ustanowienie przejrzystych celów. Niekoniecznie musi to być formalna hierarchia składająca się z misji, celów i zadań — wystarczy regularnie rewidowana lista punktów, powieszona na ścianie. Bardzo ważne jest to, by cele zespołu były widoczne, zrozumiałe i akceptowane. Niespełnienie któregokolwiek z tych trzech warunków może demotywować i zmniejszać efektywność zespołu.

Akceptacja celów jest kluczowa z punktu widzenia motywacji. Jeżeli członkowie zespołu nie zgadzają się z wyznaczonymi celami, mają negatywny wpływ na motywację całego zespołu. Warto upewnić się, że poszczególne osoby nie tylko potwierdzają poparcie dla celów, ale w głębi duszy są przekonane o ich zasadności. Jednym ze sposobów na zwiększenie akceptacji jest zadbanie o to, by członkowie zespołów sami mieli swój wkład w wyznaczanie celów. Nie chodzi o to, by mogli powiedzieć: „ten cel to bzdura", tylko by zostali szczerze wysłuchani, kiedy mówią: „a może by zmienić ten cel tak i tak — dzięki temu stanie się lepszy". Częścią procesu upewniania się co do akceptacji celów powinno być testowanie ich zrozumienia. Nie można w pełni popierać celów, których się do końca nie rozumie. Niezrozumienie może prowadzić do nieporozumień w zespole, co jest olbrzymią blokadą motywacji. Tylko porozumienie co do jasności celów może doprowadzić do ich realizacji.

Jesteś w środku czy stoisz obok?

Jest ogromna różnica pomiędzy stwierdzeniami: „jesteście zespołem" a „jesteśmy zespołem". Motywowanie zespołów z zewnątrz jest prawie niemożliwe. Większość motywacji musi pochodzić z wewnątrz. Z drugiej strony, czynniki demotywujące mogą bez problemu oddziaływać z zewnątrz — jest to swoisty mechanizm odpornościowy, którzy działa tylko w jedną stronę. Nie oznacza to, że czynniki demotywujące nie mogą pochodzić z wewnątrz. Jeżeli dyrektor przyzna zespołowi nagrodę, będzie to miało efekt motywujący, ale ogromna większość motywacji będzie płynąć z reakcji na nagrodę wewnątrz zespołu. Oznacza to, że wszelkie wyrazy uznania dla zespołu muszą mieć zespołowy charakter. Jeżeli jakaś osoba zostanie opisana w superlatywach w wewnętrznym czasopiśmie, to będzie dla niej ogromną motywacją. Dla zespołu nie będzie to już tak efektywne. Jeżeli z kolei zespół zostaje zaproszony na obiad na koszt szefa, to mimo że widoczny poziom uznania jest o wiele mniejszy, będzie miał ogromny wpływ, ponieważ jest to wydarzenie zespołowe i zespół ma szanse podbudować w ten sposób swoje morale.

Jeśli chcesz zmotywować jakiś zespół, ważne jest, by postrzegał Cię jako „jednego z nas", a nie „jednego z nich". Niestety, w praktyce nie jest to takie proste. Kiedy szef dużej firmy mówi swoim ludziom „jesteśmy wszyscy jedną wielką drużyną", to zapewne próbuje osiągnąć owo poczucie wspólnego celu i akceptację, ale taka metoda po prostu nie działa. Zespoły tworzą się w wyniku interakcji

interpersonalnych, a nie dzięki strukturze organizacyjnej. Musisz zapracować na swoją pozycję w zespole, zanim staniesz się „jednym z nas" — i to dotyczy każdego, nawet samego prezesa firmy. Nie oznacza to, że musisz wykonywać „zwykłe" prace zespołu — ważne jest to, by członkowie Twojego zespołu postrzegali Twoją pracę jako ważną i znaczącą.

Motywowanie dużych grup

Niezależnie od powodu, z jakiego spotyka się grupa ludzi — czy to na konferencji, na szkoleniu wewnętrznym czy na forum firmy, zawsze będziemy mieli do czynienia z różnymi postawami, od entuzjastycznych do cynicznych. Bez odpowiedniego motywowania tak duża inwestycja w czas będzie zmarnowana. Jednak zmotywowanie licznej grupy wymaga o wiele bardziej ogólnego podejścia niż w przypadku zespołu — motywowanie jest tu mniej zindywidualizowane i bardziej zorientowane na czynniki, które w głębi motywują wszystkich.

Zacznij od skupienia się na tym, co jest celem spotkania. Możesz chcieć rozpowszechnić jakieś informacje, przeprowadzić szkolenie lub wpłynąć po prostu na nastrój grupy. Co prawda, można się spotkać z wieloma innymi opisami celów, ale większość dużych spotkań można zaliczyć do którejś z tych trzech kategorii. Oczywiście możliwe jest, że spotkanie będzie zmieniać swój charakter i zmieni kategorię w czasie trwania. Na przykład dzień sesji wydziału może zacząć się od części informacyjnej, po czym przejść w szkolenie dotyczące nowych metod pracy, a zakończyć się oficjalną pochwałą pracy wydziału, aby pozostawić zespół z podbudowanym morale. Tak czy inaczej, z poszczególnymi kategoriami wiążą się różne wymagania.

W trakcie sesji informacyjnej chcesz zmotywować obecnych do uważnego słuchania tego, co masz do przekazania, oraz do zapamiętania tego i stosowania w praktyce. Klasyczne spotkania informacyjne to odprawy zarządu i konferencje prasowe. Niektóre z czynników motywujących mają zastosowanie również dla innych kategorii. Byłem na wielu spotkaniach (szczególnie tych dla prasy), które rozpoczynały się co najmniej pół godziny po planowanej godzinie rozpoczęcia, często poza miejscem, w którym spotkanie miało się odbyć. Nie jest to skuteczna zachęta do konstruktywnego słuchania.

Korzystanie w trakcie sesji z mediów wspomagających (bardziej w celach ilustracyjnych niż po to, by prezentować się efektowniej) i przykuwający uwagę sposób mówienia znacznie poprawiają odbiór. Jeżeli prezenter mówi niemiłosiernie monotonnym głosem i posługuje się żargonem, to zgromadzeni przestaną słuchać już po kilku minutach. Zadbaj o dobrego mówcę i przeczytaj wcześniej treść prezentacji, by wyłapać niezręczności.

Dobry mówca lub interesujący film może zakomunikować przekaz bardzo skutecznie, bez żadnych dodatkowych środków. Mimo to jednak zdolność mózgu do zapamiętywania zacznie maleć, jeżeli nie podejmiemy specyficznych kroków.

Jednym z wymogów są częste przerwy, które pozwolą podzielić przekaz na pewne fragmenty (konieczność udania się do toalety również jest czynnikiem demotywującym). Kolejnym wymogiem zdolności zapamiętywania jest możliwość powtórzenia uzyskanych informacji. Dlatego dobrym sposobem zmotywowania zgromadzonych do powtórzenia zdobytych informacji jest danie im szansy na zrobienie tego w sposób ciekawy. Może to się sprowadzać nawet do rozdania slajdów z prezentacji, ale to niezbędne minimum (a poza tym ogromna ilość rozdanych materiałów zalegnie nieprzeczytana ani razu na wieczność na półkach).

Rozważ inne, ciekawsze sposoby na zapamiętanie przekazu. Możesz umieścić go na laminowanej karcie przeznaczonej do wpięcia w organizer. Możesz rozdać stosowną książkę, która pomoże utrwalić przekaz. Prawdziwe książki wywierają zawsze większy wpływ niż materiały konferencyjne. Możesz rozdać informacje zapisane na innym nośniku. Nie oznacza to, że chodzi tu wyłącznie o nowoczesne technologie. Możesz co prawda stworzyć wyrafinowane płyty CD z pełną dramatyzmu prezentacją multimedialną, ale większość ludzi jej nie oglądnie. Mogą mieć zepsuty napęd albo mogą być zasypani płytami z różnych źródeł i nigdy nie mieć okazji, by zobaczyć Twoje arcydzieło.

Możesz też rozdawać coś, co samo w sobie ma wartość, a będzie przypominać przekaz. Może to być torba lub koszulka ze stosownym sloganem. Może to być scyzoryk lub cokolwiek, na czym można wydrukować kilka słów. Należy jednak pamiętać o uważnym wyborze prezentu, dostosowanym do charakteru odbiorców.

Szkolenie to w pewnym sensie szczególny przypadek informowania, ale jest na tyle różny, by potraktować go osobno. Na potrzeby naszych rozważań sesja szkoleniowa, czy to w postaci seminarium czy warsztatów, różni się złożonością informacji, jakie mają być przekazywane. Zwykle będą one bardziej szczegółowe i często ich zdobywanie będzie polegać na praktycznym ćwiczeniu zamiast słuchania.

Wszelkie triki motywacyjne, które mają zastosowanie przy informowaniu, można zastosować również w szkoleniu, ale jest też kilka dodatkowych. Kluczowe jest sprawienie, by ćwiczenia były przyjemne oraz by ich treść była zgodna z wymogami szkolenia. Generalnie praktyczne ćwiczenia w trakcie szkolenia są szczególnie motywujące, ale mogą mieć negatywny efekt, jeżeli ich wykonywanie jest zbyt publiczne — większość ludzi nie lubi, gdy wszyscy oglądają ich błędy popełniane w czasie nauki. Ponieważ szkolenie często wymaga podzielenia grupy na mniejsze zespoły, wiele z zespołowych aspektów motywowania, omówionych wcześniej, ma tu również zastosowanie.

Mimo że jest to potencjalny problem we wszystkich trzech formach grupowego ćwiczenia, na szkoleniach szczególnie często następuje znudzenie. Obserwuje się, że uczestnicy regularnych szkoleń zaczynają mieć dość takiej formuły. Spotkałem się z grupami, które buntowały się, ponieważ miały dość dzielenia na podsesje raportowane potem całej grupie — oczekiwały jakiejś zmiany formuły. O tym należy pamiętać. Jeżeli chcesz dzielić na zespoły, spraw, by zespoły maksymalnie się różniły. Jeżeli chcesz raportowania zwrotnego, niech nie ma to formy

dwuminutowych prezentacji wydelegowanych osób — spróbuj czegoś całkowicie odmiennego. Jest to szczególnie ważne, jeśli sesja szkoleniowa trwa parę dni i chcesz utrzymać wysoki poziom motywacji.

Celem sesji pochwał jest wyłącznie motywacja. Nie chcesz ani informować, ani szkolić, tylko pozostawić w ludziach miłe wspomnienie tego, o czym powiesz. Klasyczna sesja pochwalna to konferencja handlowców, gdzie sprzedawcy (przeważnie straszni wrażliwcy) są zachęcani i prowadzeni sukcesem innych. Mniej oczywiste, ale również pochwalne z natury są imprezy okolicznościowe. Może to być doroczny firmowy grill, wigilia lub kolacja świętująca ukończenie przedsięwzięcia. W każdym przypadku motywowanie jest głównym celem.

Motywowanie na sesjach pochwalnych ma zwykle dość krzykliwą formę i działa głównie na poziomie emocjonalnym. Wszystko, od agitatorów do efektów specjalnych, filmów, hojnych nagród może składać się na całościowy efekt sesji pochwalnej. Ważne, by zachować poczucie stylu i dostosować formę do widowni oraz by sesja nie była postrzegana jako przesadnie kosztowna lub jako świętowanie w trudnym okresie.

Najwięcej szans na motywowanie dużej grupy pojawia się w pierwszych kilku minutach jej istnienia. Na szczęście w ciągu dnia owe „kilka pierwszych minut" występuje kilkukrotnie po każdej przerwie i ponownym sformowaniu grupy. Nadanie odpowiedniego tonu w tych kilku pierwszych minutach może uczynić wiele dla motywacji. O jednym ważnym czynniku już wspomnieliśmy — o rozpoczynaniu spotkań o czasie. Warto również rozpocząć spotkanie jakimś mocnym akcentem. Oprzyjmy się pokusie rozpoczynania odczytaniem porządku dnia, zasad bezpieczeństwa i opowiadania, gdzie są toalety. Bardzo krótka prezentacja multimedialna może pomóc we wprowadzeniu pozytywnego, pełnego oczekiwania stanu widowni. Uświadom sobie wszelkie okazje do motywowania, jakie pojawiają się w tych kilku pierwszych minutach.

Mając do czynienia z dużymi grupami, działasz na szczególnie emocjonalnym poziomie. Jak w poważnym teatralnym dramacie musisz stąpać ostrożnie, by nie wkroczyć na teren farsy. Takie zagrożenie dotyczy szczególnie sytuacji, kiedy nadawcy motywacyjnego przekazu traktują go o wiele poważniej niż jego odbiorcy. Spektakularność może dać świetne efekty, ale źle dobrane przekazy mogą mieć odwrotny skutek. Ubranie mało przekonującego przekazu w fajerwerki może mieć skutki przeciwne do zamierzeń. Odbiorcy mogą myśleć: „co za strata pieniędzy — nic z tego nie wynika". Taka reakcja jest często obserwowana na zgromadzeniach o charakterze politycznym. Blichtr na dużą skalę może działać świetnie, kiedy wspiera naprawdę mocny przekaz — światła i dymy ukrywające miałkość przekazu są skutecznym (a przy okazji kosztownym) demotywatorem.

SZKOLENIE

Po co szkolić?

Ludziom nie wystarczy przywódca i motywacja, by działać. Aby dać z siebie jak najwięcej, potrzebują szczególnego rodzaju wsparcia w postaci szkolenia.

Czy na pewno wiesz, na czym polega szkolenie? Z pewnością widziałeś szkoleniowców przy pracy. Sam byłeś szkolony. Być może nawet szkoliłeś innych. Tymczasem jest to temat, który wszyscy znają, ale który bardzo mało ludzi naprawdę *zgłębiło*.

Jest coś takiego w szkoleniu, że wydaje się ono wszystkim bliskie. Zapytaj kogoś o szkolenie, a usłyszysz jakąś opinię albo historię z życia. Zapytaj kogoś innego, a usłyszysz zupełnie inną opinię i historię. Każda osoba będzie rozumiała coś zupełnie innego pod pojęciem szkolenia. Nie ma dwóch osób, które mówią o tym samym, mając na myśli szkolenie, i nie ma dwóch osób z takim samym doświadczeniem na tym polu.

Wielu osobom takie określenia jak szkoleniowiec lub trener kojarzą się ze sportem i trenowaniem najlepszych tenisistów, piłkarzy, lekkoatletów itp. My się na tym nie znamy, ale wiele lekcji z tej książki będzie miało zastosowanie również w sporcie. Dla wielu osoba szkoląca będzie kojarzyć się z osobistym trenerem lub korepetytorem, który pomagał przy nauce lub w pracy, albo z przyjacielem, który sprawił, że pewne życiowe przeszkody zaczęły być możliwe do przeskoczenia. To jest już bliższe obszarowi, jaki tu opiszemy, i jeszcze więcej lekcji z książki będzie miało tu zastosowanie. Koncentrujemy się tu na świecie biznesu, przyglądając się osobie, która pomaga innym poprawić efektywność.

Zastosowane podejście będzie się różnić w zależności od sytuacji. Z pewnością będzie obejmowało prowadzenie. Zapewne obejmie też ocenę bieżącej efektywności i czynników, które wpływają na tę efektywność. Obejmie także planowanie postępów w wydajności w sposób krokowy. Będzie również dotyczyło pewnego zakresu pracy z jedną osobą, jeżeli szkoleniowiec prowadzi większą grupę ludzi. Istotne jest to, że rola ta może, ale nie musi, być identyfikowana jako rola szkoleniowca.

Jesteśmy przekonani, że niezależnie od odgrywanej roli, mamy okazje do szkolenia innych. Wierzymy również, że dostajemy od życia o wiele więcej, kiedy korzystamy z takich okazji i pracujemy nad zwiększeniem umiejętności i możliwości ludzi wokół nas. Tak więc niezależnie od tego, czy w danym momencie pełnisz rolę szkoleniowca, ten aspekt kursu będzie przydatny. Pozwoli Ci wzbogacić życie, pomagając innym i tym samym wzbogacając ich życie. Brzmi to altruistycznie i nieco zbyt idealistycznie, ale nie o to tu chodzi. Jeżeli Twoi podwładni będą pracować lepiej, Ty będziesz pracował lepiej. Będziesz mógł sam osiągnąć perfekcję, pomagając innym w jej osiągnięciu.

Szkoleniowiec to nie nauczyciel. Nie musi wiedzieć więcej lub mieć większych umiejętności niż osoby, które szkoli. Weźmy trenerów sportowych. Rzadko dorównują gwiazdom, które szkolą, a mimo to są doceniani i szanowani przez nie. Pomagają oni polepszyć wyniki, kładąc nacisk na czynniki, które mają na nie wpływ, niezależnie od tego, czy znają je z góry czy nie. To sprawia, że ich rola polega w dużej mierze na zadawaniu pytań. Najpotężniejsze narzędzie szkoleniowca to pytanie. Dobre pytanie zadane w dobrym momencie umożliwia większy postęp niż jakakolwiek doza nauki.

W ten sposób docieramy do kolejnej podstawowej zasady szkolenia. Szkolenie w dużej mierze składa się z systematycznego podejścia do odkrywania rzeczy, o których osoba szkolona już wie.

Podsumujmy więc nasze podejście do szkolenia: jest to systematyczna metoda rozwoju polegająca na zadawaniu pytań i nadawaniu kierunku, która koncentruje się na stopniowych zmianach w bieżącej wydajności prowadzących do osiągnięcia docelowego poziomu. Oczywiście, jak w przypadku każdej definicji, czasami szkolenie obejmuje o wiele więcej, a czasami i wiele mniej niż definicja. W miarę zagłębiania się w kurs stworzysz własną definicję dostosowaną do Twojej sytuacji i umiejętności szkoleniowych. Możesz dowolnie uzupełniać i zawężać naszą definicję, ponieważ Twoja będzie bardziej pasowała do warunków, w jakich działasz.

Powyższa definicja jest praktyczna, ale wydaje się zbyt sucha. Szkolenie to pomaganie komuś w realizacji jego marzeń. Żadna definicja nie uwzględni emocji i pasji, jakie wzbudza ten proces. Jego osią są marzenia. My, pisząc, od czasu do czasu zapominamy o tym, ale Ty musisz stale o tym pamiętać. Pamiętaj, żeby wszystko, co napisaliśmy o szkoleniu, interpretować w kontekście pomocy w realizacji czyichś marzeń.

Kto może szkolić?

Szkolący to ludzie tacy jak my czy Ty. Niektórzy mają duże umiejętności, inni mogą wiele zdziałać, zadając właściwe pytanie właściwej osobie we właściwym czasie. Niektórzy nadają się bardziej do roli szkoleniowców niż inni, ale każdy może rozwijać swoje umiejętności w tym zakresie. Niektórzy rozwijają te umiejętności, ale mimo to nie znajdują satysfakcji z pełnienia tej funkcji. Tylko Ty sam wiesz, czy jest to coś odpowiedniego dla Ciebie. Są pewne cechy, które mniej lub bardziej predestynują Cię do roli dobrego szkoleniowca.

Szkoleniowcy lubią ludzi. Jest to ogromne uogólnienie, ponieważ z pewnością istnieją doskonali szkoleniowcy, którzy nie cierpią przebywać z ludźmi. Rola szkoleniowca jest nieodłącznie związana z innymi ludźmi. Zasługą szkoleniowca są osiągnięcia innych, a nie własne. Dla pewnych osób, które nie czerpią przyjemności z przebywania z innymi ludźmi, te aspekty roli szkoleniowca mogą okazać się trudne do zniesienia.

Szkoleniowcy sami się uczą. Rolą szkoleniowca jest zadawanie pytań i obserwowanie, a następnie szukanie takich zmian w zachowaniu, które doprowadzą do zwiększenia efektywności. Muszą to być osoby, które lubią się uczyć i lubią być w czymś dobre.

Szkoleniowcy rzadko kierują, a częściej zadają pytania i kwestionują. Popularny wizerunek szkoleniowca to tyran wrzeszczący w szatni na piłkarzy, ale tacy szkoleniowcy zdarzają się rzadko i moim zdaniem nie są dobrzy w tym, co robią. Najskuteczniejszą rolą, jaką może odgrywać szkoleniowiec, jest rola zadającego pytania i obserwatora. Gdy jesteśmy szkoleni, chętniej trzymamy się rad, które sami wygenerowaliśmy, niż sugestii innych ludzi.

Szkoleniowcy komunikują. Umiejętność równie ważna jak zadawanie pytań to zdolność do jasnego przekazywania myśli. Komunikacja (obustronna) to sedno roli szkoleniowca. Dla ludzi mało komunikatywnych pełnienie tej funkcji będzie dużym wyzwaniem.

Szkoleniowcy dzielą się wiedzą. Współczesne firmy pełne są ludzi, którzy zazdrośnie strzegą swoich małych tajemnic dających im przewagę. Mogą one mieć formę władzy lub informacji. Ludziom tego pokroju szkolenie innych przychodzi z trudem, ponieważ naturalną rolą szkoleniowca jest dzielenie się swoją wiedzą i umiejętnościami z innymi po to, by stali się lepsi w tym, czego dotyczy szkolenie. Szkoleniowcy dają również samych siebie. Poświęcają czas, wysiłek i swoje możliwości, aby inni mogli stać się w czymś lepsi.

Szkoleniowcy nie chcą być w centrum uwagi. Jeżeli pracujesz z kimś w celu poprawienia jego wyników, to przygotowujesz taką osobę na sukces albo nawet sławę. Nie robisz tego po to, by sława spłynęła na Ciebie. Osoba, która ma potrzebę bycia w centrum uwagi, rzadko odnajdzie się w takiej roli.

Kogo można szkolić?

Aby między szkoleniowcem a osobą szkoloną mógł zaistnieć układ partnerski, potrzebny jest dobry szkoleniowiec i dobry uczeń. Gdybyś kogoś szkolił, to jakich cech oczekiwałbyś od tej osoby i co zrobiłbyś, gdyby dana osoba cech tych nie miała?

Przede wszystkim szukać należy energii i przekonania do bycia szkolonym. Jeżeli tego zabraknie, osoba szkolona z pewnością przytaknie temu, co chcesz osiągnąć, ale nie poświęci tyle czasu i wysiłku, by rzeczywiście to osiągnąć. Kolejna rzecz to akceptacja i świadomość swojej roli jako szkoleniowca. Jeżeli ci, których szkolisz, nie zrozumieją, jak macie współpracować, albo zrozumieją, ale tego nie zaakceptują, to nie ma mowy o układzie partnerskim.

Poza tymi kwestiami są jeszcze pomniejsze trudności, które mogą wymagać rozwiązania. Można je wyrazić w formie słów, jakie mogą paść z ust szkolonego:

„Naprawdę nie mam na to czasu" — to chyba najgorsze, co może usłyszeć szkoleniowiec (no, może poza słowami „Twój dom spłonął, a Twoja polisa

ubezpieczeniowa wygasła"). Szkolenie kogoś, kto sam nie robi nic w kierunku własnego rozwoju, to niewdzięczna i w ostatecznym rozrachunku bezużyteczna praca. Jeżeli nie jesteś w stanie zwalczyć w kimś tej postawy, zaprzestań szkolić tę osobę. Dopóki nie zmieni podejścia, nie ma mowy o żadnych postępach. Aby popracować nad postawą takiej osoby, wyznacz bardzo krótkoterminowe etapy poprawy, które osoba ta zaakceptuje, i wytłumacz, że będziesz kontynuował swoje starania tylko wtedy, gdy osoba szkolona również będzie się przykładać. Jeżeli ta osoba nie zaakceptuje etapów poprawy, stwórz inne. Zadbaj o to, by każdy etap stanowił poprawę w stosunku do obecnego stanu, a przy tym był łatwo osiągalny. Jeżeli nie zacznie realizować tych etapów, zaprzestań szkolenia — jeżeli tego nie zrobisz, stracisz tylko czas.

„Ale ja to już wiem" — kiedy słyszymy takie słowa, często oznaczają one coś więcej. Osoba, która je wypowiada, zwykle ma na myśli to, że skoro już to wie, to nie ma zamiaru nad tym pracować. W takiej sytuacji musisz wyjaśnić, że większość rad, jakie może zaoferować szkolący, będzie pochodzić od samej osoby szkolonej. Są rzeczy, o których się wie, ale których nie stosuje się w praktyce. Z chwilą gdy osoba szkolona dostrzeże u siebie oznaki postępowania zgodnie ze zdobytą wiedzą, może sprytnie udawać, że wiedziała o tym wcześniej. Wszelka posiadana wiedza jest bezużyteczna, dopóki nie zacznie się jej stosować w praktyce.

„To nie jest dobry moment" — są ludzie, którzy chcą stać się lepsi od jutra. Czasami rzeczywiście chwila obecna nie jest dobrym momentem na rozpoczęcie pracy nad sobą. Częściej jednak takie odkładanie na później to tylko próba uniknięcia wysiłku przy zachowaniu dobrego samopoczucia co do możliwości. Sam musisz to ocenić. Jeżeli osoba, z którą masz do czynienia, wydaje się odkładać to na później, musisz na nią nacisnąć, ale uważaj, by nie zrobić tego zbyt mocno. Pamiętaj, że Twoją rolą jako szkoleniowca jest praca z osobą szkoloną w takim tempie, jakie jej odpowiada. Nie ma nic złego w nacisku, ale tyranizowanie lub podejmowanie za kogoś decyzji nie jest słuszne.

„A niby czemu miałbyś mnie czegoś uczyć?" — czasami trafiają się ludzie, którzy już na samą myśl o byciu szkolonymi dostają wysypki. Tacy ludzie albo nie życzą sobie, by im pomagać, albo mają specyficzny pogląd na to, co powinien reprezentować sobą szkoleniowiec. Czasami może się to manifestować w potrzebie szkoleniowca, który sam jest absolutnie doskonały w tym, czego uczy. Innym razem chodzi o pewne cechy osobowości szkoleniowca. Niezależnie od powodu, jeżeli przedyskutujesz to z osobą, którą próbujesz szkolić, a ona dalej jest niezadowolona z faktu bycia szkolonym, wycofaj się. Nikogo nie można zmusisz do poddania się szkoleniu. U sedna tej roli tkwi obustronne porozumienie. Jeżeli takiego porozumienia (jawnego lub domyślnego) nie ma, to szkolenie nie może być skuteczne.

„Czy nie byłoby lepiej, gdybym…?" — to z kolei osoba, która polemizuje z każdą sugestią lub strategią poprawy. Co prawda bywa to męczące, ale w istocie może działać na Twoją korzyść. Jeżeli nie ma powodu, by nie zaakceptować sugestii szkolonego, to podążenie tym tropem sprawi, że szkolony poczuje większą

kontrolę nad procesem swojego szkolenia. Jeżeli z jakiegoś powodu Twoja wersja jest lepsza (pamiętaj, że Twoje ego nie jest wystarczająco dobrym powodem), wyjaśnienie tego jest przydatne i czasami już samo w sobie wystarczy, by odwieść szkolonego od jego pomysłu.

„Nie" — zdarza się, że ktoś po prostu odmawia słuchania sugestii i akceptacji celu szkolenia. W takiej sytuacji, kiedy negocjacje i perswazja zawodzą, konieczna jest zmiana podejścia. Czy sprawdziłaby się inna metoda? Czy mniej ambitny cel byłby możliwy do osiągnięcia? Jeżeli nie sposób znaleźć kompromisu ani płaszczyzny porozumienia, to może być konieczne ograniczenie własnych strat i zaprzestanie szkolenia danej osoby. Zaakceptuj fakt, że nie będziesz jej szkolił lub znajdź kogoś, kto będzie w stanie nawiązać z nią lepszy kontakt.

„To jest nudne — przejdźmy dalej" — uwaga szkolonego jest krytycznym czynnikiem w trakcie szkolenia. Praca nad czyimś rozwojem wymaga czasu i wysiłków. Niektórzy ludzie nie nadają się do narzucania sobie i realizowania długoterminowych celów. W takich przypadkach będziesz musiał skupić się na krótkoterminowych efektach. Staraj się jakoś uczcić każdy osiągnięty cel szczątkowy. Ustalaj cele ostateczne, które w istocie są jedynie krokami na drodze do bardziej perspektywicznych celów. Bądź blisko takich ludzi, ponieważ właśnie oni najczęściej zaskakują samych siebie, w sytuacji gdy otrzymują pomoc w długoterminowej samorealizacji.

„Nigdy nie będę wystarczająco dobry" — każdy człowiek napotyka kiedyś na drodze swego rozwoju czas, gdy, posługując się słowami Douglasa Adamsa, „duch robi sobie długą, mroczną przerwę na kawę" i pojawiają się delikatne oznaki zwątpienia. Właściwie zwątpienie rzadko pojawia się w postaci delikatnych oznak. Zwykle wmaszerowuje, bijąc w bębny, uderzając w talerze i dmuchając w trąby. W takich okolicznościach cele krótkoterminowe są dobrą rzeczą: „No dobrze, nie będę Cię przekonywał, że jesteś w stanie osiągnąć swój długoterminowy cel X, ale zobaczysz, że wkrótce osiągniesz cel Y. Skupmy się więc nad nim, a nad X zastanowimy się później".

„Oczywiście, że zrobię. Przepraszam, że nie zrobiłem" — to sytuacja, kiedy bieżące porażki są usprawiedliwiane przyszłymi dokonaniami. Poprawię się. Będę więcej pracował. Nie popełnię już tego błędu. Bardzo często te deklaracje są prawdziwe i dana osoba rzeczywiście się poprawia, zaczyna więcej pracować i przestaje popełniać błędy. Czasami jednak jest to tylko wymówka, która ma zbyć szkolącego. W takiej sytuacji albo Ty, albo osoba, którą szkolisz, nie rozumiecie, na czym polega Twoja rola. Przecież poprawiasz jej wyniki a nie swoje. Kiedy osoba szkolona nie osiągnie celu, jest to jej własna porażka. Nie ma potrzeby, by się usprawiedliwiać i coś obiecywać. Pomoże tu wyjaśnienie Twojej roli oraz roli szkolonego przy ustalaniu celów.

„Ale jak chcę już TERAZ!" — na koniec zostawiłem tych, którzy nie mogą się doczekać na materializację efektów. Opracowujesz i zatwierdzasz zbiór celów pozwalających na dotarcie do miejsca, w którym chcą się znaleźć, po czym okazuje się, że osoby takie próbują przyspieszyć jakoś proces, by osiągnąć efekty od razu.

Podejście, które może działać w takiej sytuacji, to przystanie na bardziej ambitne cele i monitorowanie postępów w ich realizacji. Jeżeli dana osoba jest rzeczywiście zdeterminowana, by się rozwijać, może się okazać, że osiągnie efekty szybciej, niż zaplanowaliście. Jeżeli nie osiągnie tych ambitniej określonych celów, możecie to ponownie omówić i zaproponować powrót do pierwotnego planu.

Oczywiście opisane tu sytuacje to tylko przykłady. Nie obejmują one wszystkich problemów, na jakie napotyka się w czasie szkolenia innych i nigdy nie byłyby w stanie tego zrobić. Dają za to pewien obraz roli szkoleniowca i sugerują, jak pełnić ją lepiej przy współpracy szkolonego. Wraz z nabywaniem doświadczenia zwiększą się Twoje umiejętności w zakresie rozwiązywania problemów, których tutaj nie wymieniono.

Model szkoleniowy

Szkolenie danej osoby to dostosowywanie jej efektywności. Bazując na tym, stworzyliśmy prosty model szkoleniowy składający się z następujących etapów:

- Ocena bieżącej efektywności.
- Opracowanie planu.
- Realizacja planu.
- Kontrola postępu.
- Sugestie i pytania.

Ocena bieżącej efektywności — zanim będziesz mógł zacząć zastanawiać się nad poprawianiem czyjejś efektywności, musisz w jakiś sposób ocenić obecną efektywność danej osoby. W przypadku sportowca, który startuje w dyscyplinie indywidualnej, poziom ten można oszacować stosunkowo łatwo — wystarczy spojrzeć na wyniki i rekordy zawodnika. W przypadku sportowca grającego w drużynie jest to trudniejsze, a jeszcze trudniej jest w przypadku pracownika firmy. Musisz też uświadomić sobie, czego wymagało osiągnięcie obecnego poziomu. Jakimi sposobami, taktykami i strategiami został osiągnięty?

Co wychodzi mu najlepiej? Co wychodzi najgorzej? Wszystko to oznacza oczywiście, że efektywność musi być w jakiś sposób mierzalna. W biznesie wiele aspektów efektywności wydaje się niemierzalne. Ale to tylko pozory. Z mojego doświadczenia wynika, że zawsze da się znaleźć jakąś miarę w takiej czy innej postaci, jeżeli naprawdę nam na tym zależy. Czasami mogą to być miary przybliżone, a innym razem subiektywne, ale lepsze takie niż żadne.

Opracowanie planu — pierwszy etap opracowywania planu poprawy efektywności polega na wyznaczeniu celu wyrażonego pożądanym poziomem efektywności, który ma być osiągnięty. Jak dużych postępów oczekuje od siebie osoba szkolona? Jak duże postępy są Twoim zdaniem w zasięgu możliwości szkolonego? Jakiego czasu może wymagać osiągnięcie takiej poprawy? Następny etap

to podzielenie tego celu na cele szczątkowe do realizacji w możliwym do ogarnięcia horyzoncie czasowym. Jak daleko powinniśmy zajść po czasie X? Jak daleko po czasie Y? I wreszcie, jak daleko mamy zajść po czasie Z? Na tym etapie stosuj krótkie etapy czasowe i formułuj dość szczegółowe cele. W razie konieczności przygotuj plan, który opisuje tylko część drogi do ostatecznego celu. Pamiętaj o tym celu, ale nie przywiązuj aż tak wielkiej wagi do szczegółowego planowania jego osiągnięcia.

Następnie pracuj nad strategiami osiągnięcia założonej efektywności. Czasami potrzebna jest nauka, czasami obserwowanie i komentowanie. Czasami potrzebne jest przyglądanie się ekspertom w dziedzinie, w której osoba jest szkolona. Można też umożliwić w jakiś sposób obserwowanie własnych poczynań na podstawie opinii innych albo za pomocą nagrywania dźwięku lub dźwięku i obrazu czy jakiejś innej formy autoobserwacji. Wreszcie plan musi zostać formalnie zatwierdzony przez osobę szkoloną. Co prawda zwykle osoba ta uczestniczy w tworzeniu tego planu, ale jest coś w rodzaju stwierdzenia: „Tak, zgadzam się na te cele i na ten plan", co tworzy poziom formalności przyczyniający się do większego zaangażowania.

Realizacja planu — mimo że jest to najbardziej widoczny etap procesu szkolenia, zwykle jest najłatwiejszy. Oczywiście obserwacja i komentowanie efektów lub ich kwestionowanie w sposób, który koncentruje się na tym, co trzeba poprawić, wymaga pewnych umiejętności i nie jest łatwe, ale etap ten w większości polega na robieniu tego, co trzeba, by przejść z jednego etapu planu do kolejnego.

Kontrola postępu — jest to nie tyle etap co typ czynności. Postęp musi być mierzony przy okazji kończenia kluczowych etapów, ale również na drodze do ich realizacji, tak aby nieosiągnięcie celu nigdy nie było zaskoczeniem. Najlepiej jeżeli można coś zrobić, by poprawić trend, jeszcze zanim nastąpi porażka. Przy okazji kontroli postępu powracamy do tego, co powiedzieliśmy na temat mierzalności efektywności. Jeżeli stosowane miary są niedoskonałe, to nie powinny być przestrzegane w ścisły sposób. Nie traktujmy miar subiektywnych jak fizycznych wielkości.

Pytania i sugestie — z nazwy tego etapu jesteśmy najmniej zadowoleni. Polega on na omówieniu postępu wyrażonego miarami efektywności oraz na omówieniu wszelkich ulepszeń pożądanych w przyszłości (co przenosi nas wprost na początek procesu). Pytania są pierwsze, ponieważ od nich wszystko powinno się zaczynać. Dyskusja to sedno szkolenia. Szkoleniowiec musi zrozumieć motywy szkolonego, musi poznać jego efektywność i ustalić, w jaki sposób z nim rozmawiać, by znaleźć sposoby na jej poprawienie.

Po przejściu przez ten model i poprawie efektywności u szkolonego musicie ustalić, czy nadszedł odpowiedni czas, by zacząć ten proces od nowa. W takiej sytuacji rola szkoleniowca może nigdy się nie kończyć.