

**INGA BIELIŃSKA
ZOFIA JAKUBCZYŃSKA**



**ODWAŻNE ROZMOWY
Z PRACOWNIKAMI**

DIALOGI I PRAKTYCZNE ĆWICZENIA

**INGA BIELIŃSKA
ZOFIA JAKUBCZYŃSKA**



**ODWAŻNE ROZMOWY
Z PRACOWNIKAMI**

DIALOGI I PRAKTYCZNE ĆWICZENIA

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----------|
| Wstęp | 7 |
| Studium przypadku | 11 |
| Część 1. Osiem odkryć odważnego przywódcy | 21 |
| 1. Na ile jesteś odważny liderze, czyli odwaga kierownicza w praktyce | 23 |
| 2. Lider empatyczny a lider współczujący | 41 |
| 3. Narzędzia empatycznego lidera | 59 |
| 4. Rozwój niejedno ma imię. Po co dbamy o rozwój pracowników, którzy i tak kiedyś odejdą? | 85 |
| 5. W głąb siebie. Postawy i obawy menedżera jako bariery rozwoju | 101 |
| 6. Postawy i oczekiwania pracowników, które torpedują dialog | 125 |
| 7. Siła odważnego dialogu | 139 |
| 8. Co może nie zagrać? | 153 |

| | |
|--|------------|
| Część 2. Odważne przywództwo w dialogu | 183 |
| 1. Moje potrzeby ważniejsze od twoich | 185 |
| 2. Spotykamy się, by się spotkać | 201 |
| 3. Okopani | 215 |
| 4. Odważne mierzenie się | 233 |
| 5. Mocny przeciwnik | 251 |
| 6. Przez szybę, czyli pozorny dialog | 271 |
| 7. Gubiąc potrzeby | 289 |
| 8. Fałszywa dychotomia, czyli starcie tytanów | 307 |
| | |
| Część 3. Narzędziownia odważnego lidera | 325 |
| 1. Model rozmowy: zarządzanie oczekiwaniami pracowników | 327 |
| 2. Grupa reflektująca | 329 |
| 3. Narzędzie: mapa empatii | 331 |
| 4. Reakcje na gry podczas udzielania informacji zwrotnej | 335 |
| 5. Technika AIKIDO | 341 |
| | |
| Bibliografia | 343 |
| Przypisy | 345 |

WSTĘP

Drogi Czytelniku, oddajemy w twoje ręce książkę o odwadze. Powstała na podstawie naszych wieloletnich doświadczeń i obserwacji polskich liderów, menedżerów i właścicieli firm. Przez lata obserwowałyśmy, jak modele rozmów, narzędzia i techniki kruszą się w starciu z rzeczywistością. Kierowane ciekawością szukałyśmy przyczyn i je znalazłyśmy. Nawet wprawni komunikacyjnie liderzy nie osiągają porozumienia, swoich celów i nie budują dobrej marki osobistej, gdy za gładkością werbalną ukryta jest nieodpowiednia postawa. Analizując rozmowy, które przytaczamy, zobaczysz, jak niuanse decydują niekiedy o odczytaniu intencji przez drugą stronę oraz o tym, w jakim kierunku toczy się dalsza rozmowa.

Ta lektura ma charakter praktyczny. Zależy nam na tym, żeby cię zainspirować, lecz także na tym, abyś był aktywnym czytelnikiem. Stąd miejsca na twoje uwagi, ćwiczenia i reflek-

sje. Zachęcamy cię do czytania z zaciekawieniem i dopasowywania tego, co proponujemy do własnej rzeczywistości. Możesz nam teraz powiedzieć, że narzędzia się kruszą, a przecież je dajemy. Robimy to właśnie po to, by stanowiły dla ciebie trampolinę do własnych odważnych interwencji liderkich.

Książka składa się z trzech części.

W pierwszej poznasz wypracowane przez nas koncepcje dotyczące współczucia i empatii w pracy oraz ich wpływu na odważne rozmowy i działania lidera. W tym kontekście omówimy również modne obecnie koncepcje i narzędzia. Nie stornimy tu od ich oceny, dzieląc się doświadczeniami związanymi z tym, co się sprawdza, a co rodzi ryzyko. Skupimy się na tym, co znaczy odwaga, czym jest odważny dialog, co może się udać podczas rozmowy, a co może się nie udać. W tej części znajdziesz wiele przykładów i ćwiczeń.

Druga część to zapisy rzeczywistych rozmów polskich liderów. Chcemy podkreślić, że żaden z tych dialogów nie odbył się w takiej formie jak prezentowana. To modyfikacje tego, co słyszymy podczas rozmów z liderami. Każda z części jest autentyczna, ale nigdy nie wydarzyła się w rzeczywistości. Zdecydowaliśmy się na takie rozwiązanie, by chronić prywatność naszych klientów i jednocześnie dać tobie jak najbardziej wartościowy i praktyczny materiał. Kiedy będziesz czytać dialogi, sugerujemy byś zaczął od samodzielnej próby analizy i znalezienia mocnych i ryzykownych fragmentów. Zastanów się tu, jak brzmiałyby twoje interwencje. Później oferujemy ci nasz komentarz. Wierzimy w to, że interpretacji jest wiele, a my pokazujemy ci jedną z nich, praktycznie odwołującą się do tego, co przedstawialiśmy w części pierwszej. Zanim przeczytasz proponowany przez nas alternatywny przebieg dialogu, wykonaj ćwiczenie, które jest okazją do refleksji i jednocześnie sposobem przygotowywania się do rozmów z pracownikami.

Chcemy, żebyś miał okazję zderzyć swoje hipotezy z naszymi i w efekcie nabierał wprawy i odwagi.

Część trzecia to narzędziownia, w której przedstawiamy dodatkowe techniki i modele rozmów, przydatne w prowadzeniu odważnych interwencji liderkich.

Dziękujemy ci, że decydujesz się wybrać w tę odważną podróż z nami. Jeśli w czasie i po lekturze chciałbyś się podzielić z nami swoimi refleksjami, to zapraszamy do kontaktu. Naszych książek nie byłoby bez rozmów z polskimi liderami. Chciałybyśmy w tym miejscu podziękować naszym klientom za zaufanie i dzielenie się doświadczeniami. Szczególne podziękowania należą się naszemu przyjacielowi Robertowi Łuczakowi, który pomógł nam ukształtować formułę opracowania dialogów.

Zofia i Inga

STUDIUM PRZYPADKU

Wyobraź sobie, że jesteś kierownikiem dziewięcioosobowego zespołu specjalistów. Twój dział wymaga dużej wiedzy specjalistycznej. Twoi pracownicy lubią o sobie mówić jako o zespole ekspertów i takimi są. Nie możesz im odmówić wiedzy merytorycznej.

Ich kompetencje są już na wysokim poziomie, co więcej, większość osób nie odstaje kompetencyjnie od reszty pracowników w firmie, tymczasem porównują się z innymi działami i zaznaczają swoją wyjątkowość. Każdy uważa, że jest świetny w tym, co robi, zaangażowany i zmotywowany i zasługuje na podwyżkę. Co więcej, rynek pracy sprzyja twoim ludziom. Obecnie jest sporo ofert pracy dla tego typu specjalistów. Z drugiej strony ty uważasz, że twój zespół nie jest tak jednorodny, jak mu się wydaje. Ani pod kątem wyników pracy, ani potencjału rozwojowego. Pracownicy w twoim dziale to tygiel

osobowości, a każdy z nich jest na różnym etapie kariery. Niedługo zbliżają się rozmowy podsumowujące rok i postanowiłeś poświęcić czas na analizę pracowników. Oto wnioski do których doszedłeś.

Adam

Jest już w firmie od ośmiu lat. To solidny pracownik, zawsze można na niego liczyć. Bardzo dobrze zna organizację, jej specyfikę, produkty, procedury i ludzi. Jego zawsze prosisz o wdrażanie nowych osób. To także typ pracownika „szarej myszki”, pracującego od–do. Kiedy o coś go poprosisz, na 100 procent zawsze to zrobi. Ma wiele dobrych pomysłów, ale nie potrafi ich sprzedać, wycofuje się, gdy spotyka się ze sceptycyzmem lub pytaniami. Nie potrafi się chwalić swoimi osiągnięciami, zawsze umniejsza swoje sukcesy, stąd paradoksalnie, mimo że w firmie jest już osiem lat, jest słabo rozpoznawalny przez zarząd. Niewiele też w nim inicjatywy i chęci zmiany. Na drugie imię mógłby mieć Stabilizacja. Zauważyłeś u niego też ostatnio pogardliwe wypowiedzianie się o innych osobach w firmie, zwłaszcza tych, które przyszły do niej niedawno, oraz przemycanie aluzji, że organizacja bardziej docenia słabych nowych niż doświadczonych, wysokiej klasy ekspertów z wewnątrz.

Bartek

Również długoletni pracownik; jest w firmie już od sześciu lat. Kiedy się zatrudnił, był początkującym adeptem zawodu. Przez te sześć lat naturalnie rozwinął się pod kątem wiedzy branżowej, umiejętności wymaganych na stanowisku. Jest też odpowiedzialny. Poświęciłeś mu sporo czasu, inwestując w jego rozwój. Dzisiaj jest już samodzielny i naprawdę można go nazwać specjalistą w swojej dziedzinie. Cieszysz się, że też

miałeś w tym udział. Tym bardziej że nadal wykazuje inicjatywę. Jest zaangażowany w prace projektowe związane z badaniami klimatu w organizacji. W zeszłym roku zgłosił problem niedoszacowania swoich zarobków do wkładu, który daje firmie. Byłeś podobnego zdania i uważałeś, że podwyżka mu się należy. Zrobiłeś wszystko, co w twojej mocy, by dostał najwięcej, ile jest możliwe. Byłeś niemile zaskoczony jego reakcją. Uznał, że 500 zł netto to grosiki i że robisz sobie z niego żarty. Przez miesiąc chodził obrażony.

Emil

Przyszedł do pracy równo z Bartkiem. Jego wyniki są stabilne, choć nie dąży do zdobycia większej odpowiedzialności. Sam do niedawna był bardzo zadowolony z pracy. Jakiś czas temu to się zmieniło. Uważa, że firma go nie docenia. Wiesz, że spotkał się z kolegami z branży, którzy powiedzieli mu, że za mało zarabia. Niedawno przyniósł ci wydrukowany raport płacowy z portalu Pracuj.pl, z którego wynika, że zarabia poniżej mediany. Od tego czasu pielęgnuje w sobie poczucie krzywdy. W zeszłym roku dostał podwyżkę, ale kwota go nie usatysfakcjonowała. Uważa, że dalej zarabia poniżej płac na podobnych stanowiskach na rynku. Spadła jego motywacja, nie jest już tak zaangażowany, jak kiedyś. Raz nawet zaszantażował cię, że gdyby odszedł, nowej osobie musiałbyś zapłacić znacznie więcej. Zabrzmiało to jak groźba.

Filip

Pracownik z trzyletnim stażem. Jest znany z asertywności i obrony swojego czasu pracy. Przez ten czas, mimo twoich starań, by zwiększać mu obowiązki i dawać nowy zakres odpowiedzialności, rzadko kiedy to się udawało, ponieważ Filip

zasłania się brakiem **czasu**. Godzisz się na to, bo jest ekspertem, o którego trudno na rynku pracy. Trzeba też przyznać, że jeśli już podejmie się jakiegoś zadania, to zawsze wykona je terminowo. Wywiązuje się też na 100 procent z zadań powierzonych mu w ramach zakresu obowiązków. Dla ciebie problem polega na tym, że owe 100 procent nie zmienia się od lat. Z twojej perspektywy to poniżej oczekiwań na tym stanowisku, z takim stażem pracy. Powód? Po latach ma już większą wprawę i zadania naturalnie powinny zabierać mu mniej czasu niż na początku. Specjalista uważa, że on swoje zrobił, a oczekiwanie wzrostu wydajności co roku prowadzi wprost do wypalenia zawodowego. Wiesz, że będzie się domagał podwyżki. Problem w tym, że nie uważasz, żeby na nią zasłużył.

Grzesiek

W organizacji niemal od początku jej działania. W tym czasie skład zespołu się zmieniał, wiele osób przychodziło i odchodziło, a on trwał na posterunku. Niezawodny filar zespołu. Dobrze wykonuje swoje zadania, lubi się czuć bezpiecznie i etat daje mu sporą stabilizację. Zna się na swojej pracy jak mało kto. Ponadto ma najlepsze wyniki. Zaskoczył cię, gdy niedawno zasugerował, że chciałby, żeby firma go doceniła i awansowała na stanowisko menedżerskie. Po pierwsze, nigdy o tym nie mówił, po drugie, nigdy nie dostrzegłeś w nim kompetencji lidarskich. Co więcej, w przeszłości nadarzały się okazje większego zakresu obowiązków dla niego i nie skorzystał z nich.

Igor

W zespole od czterech lat. Dotychczas byłeś bardzo zadowolony z jego pracy i zaangażowania. Jednak od dwóch miesięcy widzisz, że dobre wyniki wiążą się z negatywną zmianą jego postawy.

Dochodzą cię słuchy, że uszczypliwie wypowiada się o koledze, który niedawno awansował, czasem nawet kwestionując jego kwalifikacje. Sam uważa, że to on w tej organizacji powinien wiele osiągać, a nie kolega. Wiesz, że mógłby „góry przenosić”, ale nie z takim nastawieniem do innych członków zespołu. Jawnie wrogie działanie w stosunku do innej osoby w teamie, to dla ciebie nowa sytuacja i zdajesz sobie sprawę, że powoduje to duże napięcie w zespole i obniża morale innych.

Karol

W zespole od półtora roku. Twój specjalista to pracownik, który ma na pewno w sobie potencjał, przejawia dużo inicjatywy, ma dobre wyniki. Świetnie mówi po angielsku i francusku, ma wysokie poczucie własnej wartości, otwarcie komunikuje swoje oczekiwania. Jednak nie są one adekwatne do jego potencjału. A są one bardzo konkretne i niezwykle kosztowne dla firmy. Ostatnim jego pomysłem była trzydniowa konferencja branżowa w Berlinie. Tak, to zdolny i wartościowy pracownik, ale po prostu taka inwestycja nie jest biznesowo uzasadniona i w budżecie nie masz pieniędzy na takie działania. Zauważasz, że nie spełniasz jego oczekiwań, a on sam nie jest skory do ich zmiany lub negocjacji i wykazuje się postawą „tylko to, nic innego nie wchodzi w grę”.

Łukasz

Znasz się z nim od wielu lat. Zawsze był chętny do pracy, proaktywny, zaangażowany i – co więcej – z mocnymi kompetencjami lidarskimi. Poważnie myślałeś o awansowaniu go. Jednak od kilku miesięcy jego wyniki spadły. Zapytany o powody opowiedział ci o trudnej sytuacji rodzinnej, która ma wpływ na jego motywację i pracę. Wysłuchałeś go i okazałeś wspar-

cie. Brak sukcesów jednak się przedłuża i inne osoby w zespole zaczynają zauważać, że nie są traktowane fair w porównaniu z Łukaszem. Zaczynają mówić, że każdy ma trudne osobiste sytuacje w swoim życiu. Słyszałeś, że Łukaszowi zdarza się wychodzić z pracy wcześniej niż innym. On tłumaczy swoje zachowanie sprawami domowymi. Odniosłeś wrażenie, że oczekuje taryfy ulgowej w związku ze swoim życiem osobistym.

Robert

Robert został zatrudniony z konkurencyjnej firmy jako *high potential*¹, mający podzielić się swoją ekspercką wiedzą z innymi osobami. Jest pomysłowy, przejawia inicjatywę, widzi wiele usprawnień, których przedtem nie dostrzegaliście. Wszystko idzie zgodnie z założeniami. Byłbyś w stu procentach zadowolony z Roberta, gdyby nie problem z relacjami, jakie ma w pracy. Mianowicie zraża do siebie osoby z zespołu, nieempatycznie kwestionując ich dotychczasowy sposób pracy. Co więcej, jeśli czegoś potrzebuje, potrafi wiercić innym dziurę w brzuchu, dopóki tego nie otrzyma. Widzisz w nim potencjał do rozwoju w organizacji, jednak nie z taką komunikacją.

Instrukcja:

1. Przeczytaj charakterystykę każdego z pracowników.
2. Które z opisanych postaw spotykasz w swojej pracy?
3. Która z postaw jest dla ciebie najtrudniejsza?
 - a. Co sprawia, że właśnie ta?
4. Co zazwyczaj robisz, kiedy masz do czynienia z osobą o takiej postawie? Zapisz swoje dotychczasowe działania. Następnie zastanów się:
 - a. Co się sprawdza?
 - b. Co się nie sprawdza?

5. Wypracuj plan rozwojowy dla każdego z bohaterów studium przypadku.
 - a. Jak nazwałbyś istotę problemu?
 - b. Jakie cele w obszarze rozwoju postawiłbyś tej osobie?
 - c. Jak zakontraktowałbyś odpowiedzialność z tą osobą?
 - d. Na podstawie lektury całej pierwszej części książki, zastanów się, w jaki sposób zachowałby się odważny, empatyczny lider?
 - e. Jakich poznanych w tej książce narzędzi menedżerskich użyłbyś, by pomóc osiągnąć te cele? Wskaż konkretne działania (nie korzystając z takich opcji jak: szkolenia, awans i podwyżka).
 - f. Na podstawie lektury całej pierwszej części książki zastanów się, w jaki sposób zachowałby się odważny, empatyczny lider?
6. Analizę, jak w punktach a–d możesz przeprowadzić dla każdej z opisanych osób.

Po lekturze książki wróć do pytań 1–6. Jakie nowe odpowiedzi się pojawiają? Zapisz swoje refleksje.



OSIEM ODKRYĆ
ODWAŻNEGO PRZYWÓDCY



NA ILE JESTEŚ ODWAŻNY LIDERZE, CZYLI ODWAGA KIEROWNICZA W PRAKTYCE

Odwaga to umiejętność reagowania i działania pomimo obaw, lęku czy poczucia dyskomfortu. Potrzebna jest nam nie tylko w sytuacjach trudnych, kiedy doświadczamy upokorzenia, wstydu lub lęku. Często także szczęśliwe zbiegi okoliczności stanowią wyzwanie i wymagają od nas pewności, śmiałości, a czasem nawet ułańskiej fantazji. Bowiem spektrum odwagi rozciąga się od brawury poprzez bohaterstwo i męstwo, dzielność oraz hart ducha, zahaczając o chojractwo, bezmyślność i lekkomyślność.

Co z tego mieści się w definicji odwagi kierowniczej i jest ważne dla ciebie, liderze? Jak już jedna z autorek opisała to wcześniej, odwaga kierownicza to kluczowa kompetencja miękka menedżera. Jest częścią dojrzałej postawy lidarskiej, która sprawia, że jest w stanie pogodzić interesy organizacyjne i osobiste. Ma jednak swoje skrajne formy: marazm i brawurę.

Niedobór odwagi, jak i jej nadmiar, może skutkować słabymi wynikami zespołu, a nawet mobbingiem². Jednak sama definicja to zdecydowanie za mało, żeby zrozumieć, jak i po co ją wykorzystywać. Po latach pracy z liderami w Polsce zauważyliśmy, że bywają oni odważni na różne sposoby i że dzielność dzielności nie jest równa. Wszystko zależy bowiem od tego, jaki styl przywódczy jest preferowany w danym momencie przez menedżera. Typologia stylów przywódczych sprowadza się do pięciu wyraźnie różnych typów³:

- ▶ transakcyjnego,
- ▶ charyzmatycznego,
- ▶ wizjonerskiego,
- ▶ służebnego,
- ▶ transformacyjnego.

Wielu współczesnych socjologów, psychologów i teoretyków zarządzania preferuje określone style (szczególnie transformacyjny). Jednak praktyczne doświadczenie weryfikuje takie podejście i pokazuje czarno na białym, że każdy z tych stylów przywódczych jest ważny i przydatny, w zależności od aktualnej sytuacji rynkowej, dojrzałości członka zespołu czy trudności zadania. Każdy z nich ma swoje mocne i słabe strony, o których trzeba pamiętać. Dobrze by było, gdyby współczesny menedżer traktował je jako zasoby ze swojego portfolio zarządzania i korzystał z nich w odpowiednim momencie niczym sprawny zongler ze swoich piłeczek.

Styl transakcyjny

- ▶ Pozycja lidera transakcyjnego wynika z pełnionej funkcji i bywa, że opiera się na wysokiej pozycji w organizacji hierarchicznej.

- ▶ Sprawdza się w przewidywalnym i nieskomplikowanym środowisku i bardzo odpowiada potrzebom pracowników, którym brak jest kompetencji i którzy potrzebują ścisłych dyrektywnych instrukcji oraz nadzoru nad wykonaniem nowego zadania.
- ▶ Marką lidera jest sprawczość, bo jest on fantastycznym „załatwiczem” dla swoich ludzi i jeśli trzeba, pójdzie i pchnie temat wyżej.
- ▶ Dobrze toleruje frustracje.
- ▶ Ma na oku cel i jest skupiony przede wszystkim na realizacji zadań.
- ▶ Szkicuje plany działania, w których koncentruje się na tym, co jest możliwe do zrealizowania.
- ▶ Rzeczowo opisuje problemy.
- ▶ Wspiera struktury i systemy wzmacniające bieżącą działalność, maksymalizuje wydajność i gwarantuje krótkoterminowe zyski.
- ▶ Jego mocną stroną jest monitorowanie działań pracowników oraz bycie bezstronnym w karaniu i nagradzaniu za pracę, bo jedynym jasnym wskaźnikiem oceny są cele.
- ▶ Jego słabością jest zarządzanie przez wyjątki, czyli interweniowanie tylko w razie wystąpienia odchyień w realizacji zadania oraz nastawienie „jeśli nie zrobisz tego na czas, poniesiesz konsekwencje”.
- ▶ Niestety bywa, że preferuje motywację typu *pull & push* (kij i marchewka), czyli kary i nagrody.
- ▶ Częściej zajmuje się leczeniem (tzw. gaszenie pożarów) niż zapobieganiem.

Jego odwaga wyraża się w umiejętności popychania tematów, monitorowaniu i egzekwowaniu zadań. Ma odwagę do bycia niepopularnym, bo przecież są niepopularne cele, a on się ich nie boi.

Styl charyzmatyczny

- ▶ Pozycja charyzmatycznego lidera wynika z jego sposobu mobilizowania innych do działania oraz świadomości działania procesów psychologicznych u ludzi.
- ▶ Sprawnie wyraża on swoje potrzeby.
- ▶ Chętnie podejmuje ryzyko, bo często jest przekonany o swojej kompetencji bądź racji.
- ▶ Dbą o to, żeby zespół trzymał się razem i integruje ludzi wokół wspólnego celu, misji, problemu, trudności; zwraca uwagę na atmosferę w zespole i zależy mu na wysokim poziomie energii.
- ▶ Jest to styl przywództwa odpowiadający potrzebom pracowników, którzy mają odpowiednie kompetencje, jednak brakuje im wiary w siebie i we własne możliwości. Tacy pracownicy nie potrzebują dokładnych instrukcji, a wsparcie pomaga im budować wiarę w siebie oraz daje motywację.
- ▶ Charyzmatyczny lider wyzwala energię i pasję, także w sytuacji, gdy brak ku temu racjonalnych argumentów czy przesłanek, bo ma mocne kompetencje językowe i dobrą znajomość własnych emocji oraz emocji innych osób.
- ▶ Jego słabością i zarazem mocną stroną jest porywanie tłumów. Historia pokazuje, że może to doprowadzić do cudownych rzeczy, lecz także do tragedii. Atrakcyjna osobowość lidera może po prostu uwieść zespół i nim czasem manipulować.

Jego odwaga wyraża się w umiejętności występowania przed ludźmi i korzystania ze storytellingu. Charyzmatyczny lider wychodzi na arenę⁴ i ma odwagę wystawiania się na oceny i hejt, bo jest widziany i publiczny.

Styl wizjonerski

- ▶ Pozycja lidera wypływa z jego sposobu budowania wizji i inspirowania ludzi do robienia rzeczy wielkich.
- ▶ To typ kreatywny, który myśli niekonwencjonalnie, chętnie eksperymentuje i jest spontaniczny oraz pełen pomysłów. Dzięki temu myśli dalekosiężnie i koncepcyjnie. Łatwo tworzy atrakcyjne wizje przyszłości.
- ▶ Mówi bardzo obrazowo, jednak niekoniecznie do ogromnych tłumów.
- ▶ Ponieważ w każdej sytuacji widzi potencjał, jest otwarty na nowości.
- ▶ Jego słabością może być przyznawanie większej ważności temu, co może się wydarzyć, niż temu, co się dzieje obecnie, co sprawia, że ma tendencję do skupiania uwagi na tym, co nie zostało zrobione i wywoływać poczucie winy, że ludziom umyka „taka świetlana przyszłość”.
- ▶ W skrajnym przypadku jego praca opiera się tylko na tworzeniu wizji, a realizacja go nie interesuje. Może się nudzi lub po prostu nie wie jeszcze jak przewodzić.

Lider wizjoner ma odwagę marzyć, przekraczać granice, w odróżnieniu od tych, którzy chcą tylko przetrwać.

Styl służebny⁵

- ▶ Jego główną ideą jest rezygnacja z kontroli i kierowania pracownikami, bo przywództwo nie jest osobistym dobrem lidera i ma służyć dobrostanowi pracowników i klientów oraz produktywności organizacji.
- ▶ Skupia się przede wszystkim na potrzebach członków zespołu, jednak stawia zespołom i sobie wysokie wy-

magania, budując jednocześnie środowisko wspierające pracowników w osiągnięciu doskonałości zawodowej.

- ▶ Umie słuchać, dobrze przyjmuje informację zwrotną i jest empatyczny.
- ▶ Uznaje wartości zespołu i nie raz, nie dwa bywa wsparciem przy realizacji zadań.
- ▶ Często stosuje coachingowy styl zarządzania, czyli pracuje pytaniami i w pozytywnym obszarze potencjału pracowników. Dzięki temu chętnie współpracuje z innymi i integruje zespół.
- ▶ Jest zalecany w zespołach dojrzałych i samodzielnych, które motywuje sama treść pracy i zadanie, bo jeśli nie ma on autorytetu, szczególnie merytorycznego, może być wykorzystany przez zespół do robienia rzeczy za nich lub do służenia ich interesom.

Lider służebny ma odwagę pozbyć się kontroli oraz swojego ego. Nie korzysta z mikrozarządzania.

Styl transformacyjny⁶

- ▶ Pozycja lidera wynika z wzajemnego oddziaływania członków zespołu i lidera za pomocą wartości istotnych dla obu stron. Zarządzanie to w tym wypadku uczynienie współpracowników „followersami”, czyli zwolennikami wizji, strategii i planów lidera, a nie tylko najemnikami realizującymi cele i zadania.
- ▶ Typowa jest u niego spójność tego, co mówi, z tym, co sam robi.
- ▶ Lider zainteresowany jest rozwojem pracowników w obszarze zawodowym i osobistym; zarządza i inspirowanie poprzez dawanie możliwości działania, szerokiej wizji i akceptacji nawet najbardziej odważnych pomysłów.

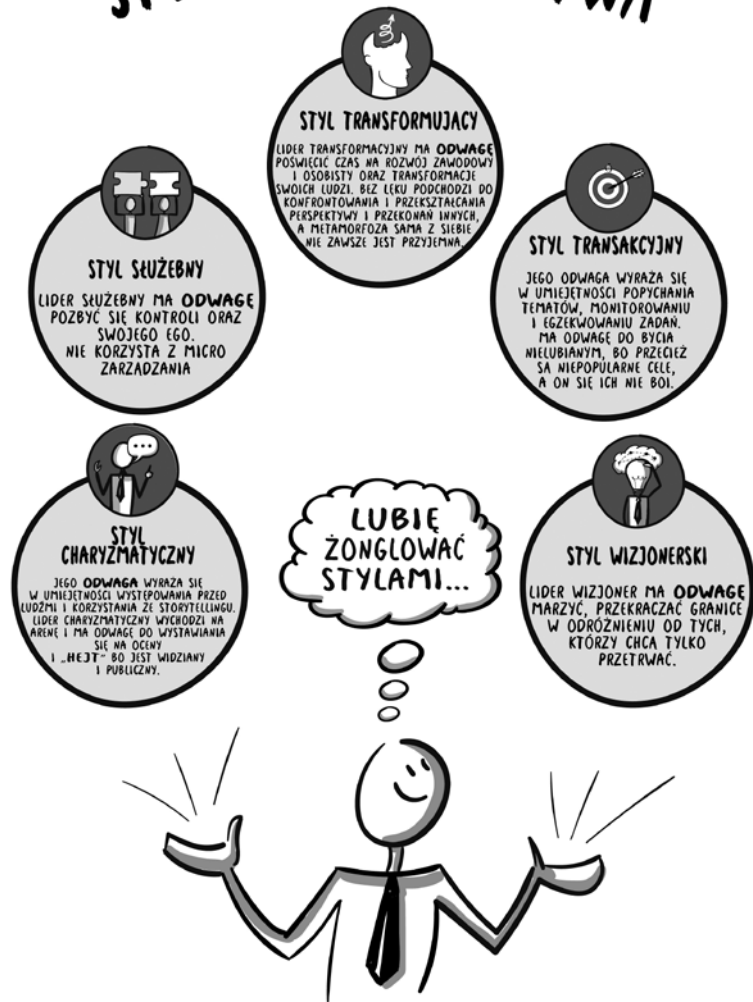
- ▶ Ważne są dla niego: tworzenie wizji wraz z zespołem, inspirowanie do działania w kierunku wypracowanej wspólnej koncepcji i transparentna komunikacja.
- ▶ Charakteryzują go: samoświadomość, autentyczność, empatia i skromność; bywa że angażuje się w rozwiązywanie konfliktów.
- ▶ Gdy w organizacji brak jest w danym momencie jasnego obrazu przyszłości (wizji), może działać na podstawie przesłanek politycznych lub społecznych.

Lider transformacyjny ma odwagę poświęcić czas na rozwój zawodowy i osobisty oraz transformacje swoich ludzi. Bez lęku podchodzi do konfrontowania i przekształcania perspektywy i przekonań innych, a metamorfoza sama z siebie nie zawsze jest przyjemna.

Zatem odcienie odwagi bywają bardzo różne i dobrze by było, żebyś liderze korzystał z każdego z nich, aby dobrze i efektywnie zarządzać swoim zespołem.

Niejednokrotnie rzeczywistość bywa inna od teorii i samo zdefiniowanie stylów przywódczych i ich znaczenia nie jest równoznaczne z ich stosowaniem. Nasi klienci niejednokrotnie wykazują słabości w obszarze odwagi kierowniczej i z tego powodu można w ich pracy zauważyć negatywne efekty jej nadmiaru lub niedoboru.

STYLE PRZYWÓDZTWA



TWOJA RETROSPEKTYWA

Który styl przywództwa rozpoznasz u siebie?

.....

.....

.....

Włączenie których elementów z innych stylów przywództwa dałoby ci lepsze rezultaty?

.....

.....

.....

Przyjrzyj się, w jaki sposób odważni bywają przywódcy. Zastanów się, jak tobie najłatwiej jest być odważnym. Czy występowanie przed grupą nie stanowi dla ciebie wyzwania? Może nie masz problemów z niepopularnymi celami? Aby nie polegać jedynie na swoim własnym punkcie widzenia, zapytaj przynajmniej trzy osoby z twojego środowiska pracy o to, kiedy i jak przejawia się twoja odwaga.

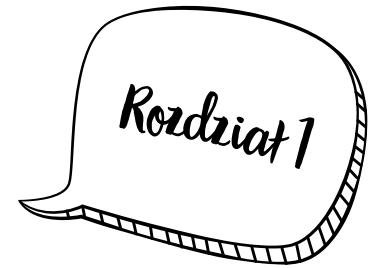
.....

.....

.....

Co oznacza w efekcie nadmiar odwagi kierowniczej?

Lider, który jest brawurowy, lekkomyślny i zbyt odważny, charakteryzuje się nadmiarem krytycyzmu, autorytarnością i choć często korzysta z informacji zwrotnej, robi to w sposób zbyt agresywny i bezpośredni. Tak jakby nie do końca rozumiał, co czuje jego rozmówca. Ponadto proporcje doceniania do krytyki pokazują, że zdecydowanie faworyzują tę drugą, co stwarza niepotrzebne konflikty wśród ludzi i napięcia na linii lider-pracownik. W zespole może się pojawić podwyższony poziom postawy obronnej, który doprowadza do niewykorzystania potencjału. „Boimy się popełniania błędów, bo oberwiemy od szefa, więc nie będziemy eksperymentować, żeby się nie narażać”. To całkiem prosta konkluzja, do której dochodzą pracownicy. Długofalowo myślenie w tym stylu doprowadza



MOJE POTRZEBY WAŻNIEJSZE OD TWOICH



Paweł: Cześć, Adam. Zaprosiłem cię na to krótkie spotkanie, ponieważ chciałem z tobą porozmawiać o drobnej rzeczy, która – jak uważam – bardzo by usprawniła nasze cotygodniowe spotkania projektowe...



Adam (wchodzi w słowo): Ale co, nie uważasz, że są dobre? Ja się czuję super. Ja się realizuję... naprawdę.

Paweł: Źle odczytałeś mój komunikat.



Adam (wchodzi w słowo): Naprawdę?

Paweł: Nie mówię, że one są złe, ale mam pewien pomysł na ich usprawnienie. Kiedy słyszę twój natłok, tak to powiem, natłok...



Adam: Ale czego?

Paweł: Pomysłów. Bardzo jestem z nich zadowolony, ale... jestem nieco zirytowany, kiedy rozbijają mi one tok prowadzenia...



Adam (wchodzi w słowo): To jesteś zadowolony czy zdenerwowany?

Paweł: Bardziej zirytowany niż zadowolony.

Adam (mówi jednocześnie): No to jaki?

Paweł: Ale posłuchaj, żebyśmy potem mogli o tym podyskutować.

Adam (kiwa głowa na zgodę).

Paweł: Dziękuję bardzo. Żeby wykorzystać twoją wiedzę w rewelacyjny sposób, miałbym taką propozycję, abyś kiedykolwiek gdy masz jakiś pomysł, a wiem, że one potrafią lotem błyskawicy wlatywać do twojej głowy, to je zapisz, a niekoniecznie werbalizuj w każdym momencie...



Adam (próbując przerywać poirytowany).

Paweł: Pozwól mi dokończyć. Już ci powiem, jaki jest mój argument. Mam też informację od innych członków zespołu, że czują się trochę niepotrzebni, że mają wrażenie, że to spotkanie jest tylko dla ciebie i dla mnie, a nie chciałbym mieć takiej sytuacji.



Adam: Rozumiem, ale mam wrażenie, że jeśli będę zapisywał swoje pomysły i zostawiał je na później, to one tracą swoją wartość, bo najbardziej wartościowe są wtedy, kiedy my na jakiś temat dyskutujemy. I ja wtedy chcę o nich mówić. I to jest problem, bo później to one nie mają znaczenia. My coś ustalimy, a moje pomysły nie będą uwzględnione.

Paweł: Mam dla ciebie propozycję – te pomysły, które masz, rewelacyjne idee przygotujesz sobie wcześniej przed spotkaniem i później ustalimy odpowiedni zakres czasowy: 5, 10, 15 minut, w zależności od tego, czy to będzie 5 czy 10 pomysłów i je przedyskutujemy.



Adam: To będzie już po zawodach. To będzie nie na miejscu.

Paweł: Dlaczego tak uważasz?

Adam: My dyskutujemy dany temat, wyciągamy wnioski, a ja po wyciągnięciu wniosków mam pokazać swoje pomysły? Kiedy pracuję z Robertem, to na bieżąco, i idzie nam super. Robert mnie o coś pyta, ja mu daję swój pomysł, grupa przytakuje i jedziemy dalej. Nie zawsze przytakuje, nie jestem przecież alfą i omegą, ale jedziemy dalej.

Paweł: Ja nie jestem Robertem. Zwróć proszę uwagę, że twoje zachowanie często mnie irytuje i często sprawia, że inni są nieco apatyczni i ospali. Naprawdę to dostrzegam.

Paweł: Są ospali. Ja to dostrzegam. Nie angażują się tak bardzo. Raczej starają się wstłuchiwać tylko w to, co ty masz do powiedzenia. A jak trzeba przedyskutować rzeczy, na temat których nie tylko ty masz coś do powiedzenia, na przykład stan naszego projektu, nasze osiągnięcia, podkreślić sobie i uwypuklić cele, zobaczyć czy zadania zrealizowane są przez wszystkich członków zespołu, to są ospali.

Adam (przerywa): Słuchaj, ja chcę ci w tym pomóc, zgadzam się z tobą w 100 procentach. Umówmy się, że jak daję ci swoje pomysły, twoim zadaniem jest, żeby grupę w te moje pomysły włączyć, w dyskusję o nich i utrzymywać swój plan, a ja tylko będę rzucał swoimi pomysłami, a ty będziesz kontrolował kiedy mam to robić, a kiedy tego nie robić, ale...

Paweł (przerywa): I tak i nie, i tak i nie, bo jeśli będziesz to robić...

Paweł: Bo jeśli będziesz to robić w sposób nieuporządkowany, wierz mi, mnie to bardzo irytuje...

Adam: Ale z Robertem [drugim liderem] to działa, więc ja ci nie wierzę, z Robertem to działa...

Adam: Że co, że są ospali?



Paweł: Nie wiem, czy Robert to robi w ten, czy inny sposób. Otrzymuję sygnały od grupy projektowej i ja też muszę zadbać o spotkania jako całość. Wierz mi, że to spotkanie, które jest zaplanowane zawsze ma agendę, zawsze ma...

Paweł: Tak? Więc przyznasz, że tu się rozbijamy o pewien problem...

Paweł: Dlatego zaprosiłem cię na rozmowę w cztery oczy.

Paweł: Tak? Słuchaj, żeby podsumować to i ustalić, że od następnego razu, gdy będzie przeze mnie wydzielona odpowiednia przestrzeń do tego, byśmy mogli zgłaszać pomysły, otwieramy na przykład burzę mózgów, wtedy jest czas dla ciebie. Oczywiście w innych obszarach możesz się wtrącać, jak najbardziej, ale nie możesz bombardować i niszczyć reszty spotkania.

Paweł: Oczywiście.

Adam: No wiesz, ja widzę.

Adam: No jeżeli ty to widzisz..., bo dla mnie jest super. Ja się super czuję.

Adam: Doceniam to.

Adam: A możemy się umówić, że to będzie nie na końcu spotkania, ale w trakcie omawianego tematu?

Adam: OK.



Paweł: Natomiast te twoje uwagi powinny być konstruktywne, krótkie i na temat. I wtedy będzie OK. Myślę, że będę się czuć dobrze na tym spotkaniu, inni też będą się czuli w porządku i jak najbardziej nie stracimy twojej wiedzy i twojego zaangażowania.

POSTAWA 1

Adam: To się okaże, ale OK.

Paweł: Ale masz jeszcze jakieś obiekcje?

POSTAWA 1

Adam (zdecydowanie): Nie, jest OK, jest super.

Paweł: Cieszę się...

Adam: Ale wiesz, jakbyś jeszcze z Robertem pogadał...

Paweł: Dziękuję za sugestie.

KOMENTARZ

Powyższy dialog przedstawia rozmowę lidera projektu z doświadczonym pracownikiem. Przyglądając się rodzajowi problemu, jaki jest tutaj poruszany, możemy się pokusić o stwierdzenie, że rozmawiają ze sobą dwaj dojrzały eksperci. Taka sytuacja zaprasza do prowadzenia rozmowy w formie partnerskiego dialogu, w którym i jedna, i druga strona ma przestrzeń do wypowiedzenia się. A jak jest w rzeczywistości?

BRUDNA KOMUNIKACJA 1

Od pierwszego zdania można odnieść wrażenie, że jest w tej rozmowie coś bardzo nieautentycznego. Pojawia się w niej rozdźwięk między sztywną formą zaproszenia na spotkanie, a umniejszaniem wagi tematu. „No przecież chcę porozmawiać o drobnym uspraw-

nieniu”. Kiedy temat na niezobowiązującą rozmowę jest omawiany w tak formalny sposób, naturalnie budzi to niepokój pracownika, który momentalnie zaczyna się bronić. Mamy paradoks – komunikat w stylu: „Nie bój się pracownika, to tylko drobna rzecz” wywołuje większy niepokój i opór niż nazwanie sprawy wprost. Zresztą aż do końca lider nie nazwa celu rozmowy po imieniu.

Niestety ten rodzaj prowadzenia dialogu bywa pochodną książek, kursów i szkoleń menedżerskich, które uczą komunikacji opartej na porozumieniu i asertywności. Często jednak uczestnik nie wyciąga z nich wniosku, że aby komunikacja była autentyczna i wywierała wpływ, musi zająć zgodność między tym, co czujemy, a co komunikujemy. Na to wszystko wpływa ciągle jeszcze popularna metoda udzielania informacji zwrotnej w formie kanapki krytyki, polegającej na opakowaniu nieprzyjemnego komunikatu pozytywnym wstępem i zakończeniem. W efekcie w pamięci uczestnika takich zajęć pozostaje przekonanie, że zawsze podczas rozmów powinno być miło, bo inaczej pracownik nie przyjmie komunikatu. Reperkusją tego przekonania jest nadużywanie w rozmowach liderkich **zmiękczaczy** (więcej o nich na s. 260–261), takich jak: drobne usprawienie, wyzwanie zamiast problem, mała zmiana, jest taka sprawa itd. Zamiast dbać o to, by było miło, warto zadbać o neutralny wstęp, w trakcie którego przekażemy prawdziwy cel i powód spotkania. To daje poczucie bezpieczeństwa, bo pracownik wie, w jakich ramach będzie się poruszał.

BRUDNA KOMUNIKACJA 2

Pracownik wchodzi w słowo liderowi, ponieważ wyczuwa drugie dno i zaczyna się bronić. Wtedy dowiaduje się, że znowu coś zrobił źle i popełnił błąd. Tym razem źle odczytał intencje szefa, które przecież nie zostały wyrażone wprost. Odpowiedzialność za porozumienie w komunikacji szef przerzucił na pracownika. Jest to typowy

przykład komunikacji: Ja jestem OK, ty nie jesteś OK. „Źle przeczytałeś mój komunikat”, mówi. „Ja się wyraziłem właściwie, to ty mnie nie rozumiałeś”. Gra językowa To ty bywa dosyć często sygnałem postawy agresywnej. Po lekturze rozdziału drugiego wiesz już, że agresja obok zmiękczenia, jest typową strategią, którą stosują liderzy, zamiast okazywać empatię.

BRUDNA KOMUNIKACJA 3

Wyraźnie widać, że lider ma dylemat. Z jednej strony jest zadowolony z kreatywności jako kompetencji tego pracownika, z drugiej na spotkaniach projektowych bardzo mu ona przeszkadza. Komunikuje to poprzez ALE, co powoduje wzrost niepokoju i zanegowanie wagi kreatywności. Gra w TAK, ale buduje mur, bo pracownik słyszy ją jako NIE, p o n i e w a ż. Nie, ponieważ twoja kreatywność nie jest dobra. Taki przykład komunikatu pokazuje, jak mała zmiana w zdaniu, na poziomie słów może wywołać zgoła inne reakcje u pracownika. Można by w tym momencie dosyć otwarcie powiedzieć o swojej ambiwalencji. „Wiesz, Adam, jednocześnie jestem i zadowolony, i poirytowany. Doceniam twoją pomysłowość samą w sobie, lecz nie odpowiada mi jej forma, bo rozbija mi ona tok prowadzenia spotkania”. Innym pytaniem pozostaje oczywiście, czy zmiana zachowania pracownika na spotkaniu jest prośbą ze strony lidera, czy poleceniem służbowym. Bo lider mówi o niej jak o prośbie, a zachowuje się tak, jakby to było polecenie służbowe.

KONFLIKT 1

Tutaj wyraźnie zaczyna się klarować konflikt na poziomie wartości. Pracownik uważa, że jego pomysły stanowią duży wkład i świadczą o jego wadze w zespole. Tymczasem szef stawia na porządek spotkań. Co więcej, brak tu odwagi lidera, który po raz kolejny zmiękcza komunikat, zamiast nazwać konflikt po imieniu: „Dla mnie ważny jest porządek, dla ciebie ważne są

pomysły. Co teraz?”. W zamian mówi metaforami, które nie są doceniające, jak na przykład „natłok pomysłów, które lotem błyskawicy wpadają do twojej głowy”.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ 1

Bardzo często jedną z form rautunku w dialogu jest odwoływanie się do grupy. „Nie tylko ja tak mam, inni podobnie to odbierają”. Trudno z tym dyskutować, bo owi inni są nieobecni przy tej rozmowie. Lider w ten sposób buduje sobie zaplecze. A tak naprawdę po raz kolejny nie potrafi udźwignąć odpowiedzialności. Tym razem przenosi ją na grupę. To właśnie jest zaprzeczeniem odważnego przywództwa, w którym lider mówi w swoim imieniu i jasno nazywa swoje potrzeby, emocje i oczekiwania. Dalej w rozmowie ten problem z przerwaniem odpowiedzialności na osoby zewnętrzne zarysowuje się coraz wyraźniej. Ponieważ pracownik ma przeciwko sobie lidera i grupę (w opinii rozmówcy), zaczyna szukać koalicji i na arenę wkracza nieświadomy niczego Robert. Nagle problem ze spotkaniami tego zespołu projektowego dotyczy niemal połowy firmy. Na tym etapie strony wydają się gotowe pociągnąć się razem w otchłań bardziej, niż omówić drobne usprawnienie. Wyjściem z tej sytuacji może być język osobisty (więcej o nim w części pierwszej, rozdział 7) wyrażony frazami: ja chcę, ja potrzebuję, który pomoże budować autentyczną relację i zagwarantuje, że pracownik zobaczy osobistą perspektywę i zaangażowanie lidera, a nie poczuje się straszony wizją grupy.

KONFLIKT 2

Po konflikcie wartości, w tej części rozmowy i dalej ujawnia się drugi konflikt utrudniający dojście do porozumienia rozmówców. Jest to konflikt stylów myślenia, czyli wynikający z różnic, w jaki sposób partnerzy postrzegają rzeczywistość i przetwarzają informacje. Lider ma potrzebę wprowadzania struktury,

porządkowania informacji, przewidywalności zdarzeń, przebiegu spotkań zgodnie z agendą. Tymczasem pracownikowi łatwiej myśleć podczas rozmowy z innymi, gdy czerpie inspirację od dyskutantów. Co więcej, ma talent łączenia kropek, wyszukiwania nieszablonowych rozwiązań ad hoc i wnoszenia ich do grupy. Obydwa sposoby porządkowania danych są równorzędnie dobre. W pracy projektowej zarówno pomysły, jak i struktura są niezbędne, by osiągać rezultaty. Istotą sprawy jest ustalenie, kiedy z jakiego pomysłu korzystać, zamiast spierać się, który jest lepszy. Pracownik odsłania swoje intencje. Zresztą potrzeba wkładu wybrzmiewa całkiem jasno w słowach pracownika: „My coś ustalimy, a moje pomysły nie będą uwzględnione. Będzie już po zawodach. To będzie nie na miejscu”. I oznacza: „Chcę dać zespołowi wartość”. Choć do tej pory rozmowa miała bardziej charakter walki o to, kto jest w ofensywie, a kto w defensywie, tu pojawiła się szansa na dialog. Niestety niewykorzystana. Przełomem mogło być powiedzenie: „Słyszę i doceniam twoją potrzebę dzielenia się pomysłami z grupą. Chcę, żebyś ty zrozumiał moją potrzebę dbania o efektywność spotkań”.

JASNA KOMUNIKACJA 1

Po raz pierwszy lider w tym dialogu próbuje się odwołać do jasnej komunikacji, czyli stara się mówić bezpośrednio i faktami. Opisuje grupę i sytuację, tak aby pracownik zrozumiał, o co chodzi. Może warto by było objaśnić, co dokładnie znaczy, że są ospali. Zawsze w przypadku, kiedy się mówi o działaniach (co dokładnie robią ludzie, kiedy są ospali na spotkaniu, na przykład patrzą w swoje laptopy, milczą itd.), stwarzamy sytuację, w której drugiej stronie nie dajemy w ogóle okazji do obrony. Bo to, czy są ospali, czy nie, może podlegać dyskusji, ale że wtedy najczęściej milczą, łatwo można zauważyć.

KONFLIKT 3

Pracownikowi wydawało się, że jest osobą, która wspiera lidera oraz zespół i jest wsparciem intelektualnym i merytorycznym. Tymczasem w rozmowie szef stawia go w roli hamulcowego, który blokuje zespół, nie potrafi sprostać wymaganiom lidera i pozostałych członków zespołu. Hamulcowy to w zespołach rola, która często koncentruje na sobie złość reszty członków zespołu. W wyniku tego pracownik czuje się atakowany i zaczyna zmieniać strategię rozmowy.

POSTAWA 1

We wszystkich zaznaczonych tą ikonką partiach dialogu widać wyraźnie, jak pracownik stracił już chęć i zapał. Zamiast tłumaczenia pojawiają się wycofanie i zawoalowany cynizm. Wycofanie to jedna z toksyn komunikacji (opisanych w części pierwszej, rozdział 7), uniemożliwiająca kontakt, a cynizm jest formą innej toksyny, czyli pogardy. Według Johna Gottmana obie są na tyle silne, że mogą doprowadzić do rozpadu relacji. Widać, że w tej krótkiej wymianie zdań doszło do takiego rozpadu. Wycofanie ukryte jest za pozorną zgodą. „To ja już nic nie będę mówił, ciesz się” itd. Niewprawny menedżer mógłby uwierzyć, że osiągnął sukces w rozmowie. Tymczasem pracownik wie, że nic już nie ugra, oficjalnie przystaje na warunki, by zakończyć rozmowę, która do niczego nie prowadzi.

BRUDNA KOMUNIKACJA 4

Lider chce spuentować rozmowę. Natura podsumowania jest taka, że zbiera się najważniejsze ustalenia poczynione przez obie strony w rozmowie. Tymczasem nie ma czego podsumować, ponieważ strony niczego nie wypracowały. W związku z tym lider udaje, że jego oczekiwania są równoznaczne z podsumowaniem. Co jest zachowaniem manipulacyjnym.

Głębiej analizując ten dialog, można zauważyć, że sposób przeprowadzenia tej rozmowy jest odzwierciedleniem problemu, jaki szef i pracownik mają ze sobą we współpracy projektowej. Jest to przykład mikrokosmosu, o którym mowa w części pierwszej, rozdział 5. Przez większą część tego dialogu pracownik próbuje się wtrącić, powiedzieć coś, wnieść wkład w postaci swojej perspektywy. Szef dąży do struktury porządku i zamyka mu usta. W pewnym momencie nawet dosłownie. „Ale posłuchaj, żebyśmy mogli o tym podyskutować” – te słowa szefa padające w rozmowie tu i teraz są jednocześnie idealną formułą, którą proponuje, jako rozwiązanie spotkań projektowych. „Słuchaj, a w wyznaczonym czasie się odezwij”. Warto na to zwrócić uwagę, bo sposób, w jaki strony ze sobą rozmawiają, skupia jak w soczewce większy problem. Zamiast zajmować się odległymi kwestiami, można wspólnie przeanalizować, jak ta rozmowa przebiega tu i teraz.

Co robić w takiej sytuacji?

Po pierwsze przygotuj się. Pomocne będą pytania z poniższej listy:

1. Co chcesz, żeby się wydarzyło po tej rozmowie?

2. Jak obecnie wygląda sytuacja?

3. Patrząc na sytuację idealną i obecną, jaki jest twój problem?
 Nazwij go wprost.

4. Opisz go językiem faktów.

5. Teraz zapisz cel rozmowy.

Przykładowy cel:

1. Uporządkowane, zgodne z agendą i angażujące wszystkich spotkania zespołu projektowego.
2. W trakcie rozmowy ustalić z pracownikiem zasady komunikacji podczas spotkań zespołu, żeby zachować kreatywność i jednocześnie zadbać o efektywność zebrania.

Przykładowy problem:

1. Jedna osoba, bardzo aktywna (nie dotyczy to reszty), nie trzyma się agendy, wchodzi w moje kompetencje.

Przykładowe trudności:

1. Nie umiem określić kreatywności pracownika i brak mi umiejętności moderowania spotkań.

Jak mógłby wyglądać przykładowy dialog:

Paweł: Cześć, Adam. Chcę z tobą porozmawiać o naszej komunikacji podczas spotkań zespołu projektowego. Jak to wygląda z twojej perspektywy?

Adam (wchodzi w słowo): Super, ja się realizuję.

Paweł: OK, słyszę, że jesteś zadowolony. Chcę ci teraz powiedzieć, że jest mi ostatnio trudno na tych spotkaniach. Od jakiegoś czasu mam wrażenie, że próbuję zmieścić w agendzie pomysły, które dajesz, a inni nie angażują się w to zbyt. Tak samo zależy mi na twojej pomysowości, na zaangażowaniu innych i domykanii agendy. Ja mam potrzebę bardziej uporządkowanych spotkań, bo w tym jest wartość dla projektu. Co mam zrobić następnym razem, kiedy tak będzie, żeby cię nie zdemotywować? Mogę cię ścinać i uciszać podczas tych rozmów i moderować spotkanie, ale ty jesteś dojrzałym pracownikiem i ja nie chcę tak z tobą pracować.

Adam: Robert jakoś sobie z tym radzi.

Paweł: Nie jestem Robertem, ale jestem ciekaw, co takiego robi, może i nam to się przyda. Zaproponuj coś.

Adam: Jak pracuję z Robertem, to na bieżąco i to idzie super. Robert mnie o coś pyta, ja daję mu swój pomysł, grupa przytakuje i jedziemy dalej. Nie zawsze przytakuje, nie jestem przecież alfą i omegą, ale jedziemy dalej.

Paweł: Jak już mówiłem, dla mnie kluczowa jest równowaga między twoją kreatywnością, zaangażowaniem innych i realizacją agendy. Mam spore obawy, że tutaj ludzie głównie przytakują.

Adam: Trochę tak, bo to jest młody zespół. Ja mam największe doświadczenie. To może umówmy się w ten sposób, że jak ja dam tobie swoje pomysły, to twoim zadaniem jest, żeby grupę w te moje pomysły włączyć, w tę dyskusję i utrzymywać swój plan, a ja tyllko będę rzucał swoimi pomysłami, a ty będziesz kontrolował, kiedy mam to robić, a kiedy tego nie robić.

Paweł: OK, być może to jest jakiś pomysł. Sprawdźmy, czy spełnia ważne dla mnie kryteria. Faktycznie powoduje zaangażowanie grupy, mamy twoją kreatywność, ale jest duże ryzyko, że będziemy poza czasem. Pomyślmy, co jeszcze?

Adam: Nie wiem.

Paweł: OK, czy wyrażasz zatem zgodę na to, że jeśli ja zaproponuję coś, co spełnia te trzy kryteria, wdrożymy to?

Adam: No to ja sobie o tym pomyślę.

Paweł: OK, pomyśl. Tylko proszę o trzy–cztery pomysły. Ja też przygotuję swoje, żebyśmy mogli je wspólnie sprawdzić i znaleźć ten, który zadowolony cię i mnie. Sprawdźmy, kiedy możemy się spotkać.

PRZYWÓDZTWO W AKCJI, CZYLI EFEKTYWNE ZARZĄDZAJ POPRCZEZ ROZMOWĘ!

Rozmowa menedżerska to najskuteczniejsze i najszybciej działające narzędzie mogące spowodować pożądaną zmianę, o ile... zostanie dobrze przygotowana i przeprowadzona.

Inga Bielińska i **Zofia Jakubczyńska** to doświadczone trenerki i konsultantki, które od 2005 roku wspierają liderów w budowaniu efektywnych zespołów. Stąd w ich książce **Jeden na jeden** znajdziesz głównie rzeczywiste dialogi, praktyczne wskazówki oraz opisy doświadczeń polskich liderów, a wszystko to okraszone szerszym kontekstem teoretycznym, pozwalającym lepiej zrozumieć poruszane zagadnienia.

Dzięki lekturze tej książki zrozumiesz, na czym tak naprawdę polega bycie empatycznym liderem, który efektywnie realizuje cele biznesowe. Nauczysz się dawać odważną informację zwrotną, ukierunkowaną na zmianę. Będziesz miał okazję pracować z własnymi obawami związanymi z rozwojem swoich ludzi. Dowiesz się także, jak wpływać na pracownika, gdy przyjmuje postawę: *Daj mi, daj mi... awans, podwyżkę, szkolenia, ekskluzywne warunki pracy. Postaraj się lepiej mną zarządzać. Dbaj o mnie. Nie przeszkadzaj mi w pracy.*

Wyjątkowym elementem książki **Jeden na jeden** jest **transkrypcja i praktyczna analiza ośmiu dialogów pomiędzy liderem i pracownikiem**. Dowiesz się, dlaczego prezentowane rozmowy nie działają, choć niektóre z nich wykorzystują obiegowe narzędzia, oraz poznasz nowe możliwości bardziej skutecznego działania. Poza opisanymi problemami i komentarzami do dialogów w książce znajdziesz też studia przypadku, ćwiczenia służące autorefleksji i konkretne, praktyczne narzędzia do wdrożenia w pracy lidera, które pozwolą ci przekuć codzienne, trudne rozmowy z pracownikami w rozwój.

Patronat:

BIGRAM
SEARCH + CAREER + HR

INFOR.PL

THINKTANK
rekomenduje

SZEF
SPRZEDAŻY

personel Zarządzanie

KAIZEN
INSTITUTE

ISBN 978-83-8087-603-3



9 788380 876033

MT18031

Cena 46,90 zł