

FIRST TIME MANAGER

CZYLI JAK NIE ZEPSUĆ POTENCJAŁU NOWEGO MENEDŻERA?

mini-podręcznik dla osób obejmujących stanowisko i ich przełożonych

5 lekcji z arkuszami ćwiczeń - 5 obszarów do przemyśleń



LEKCJA 1: PO CO TU W OGÓLE JESTEM? TRÓJKĄT SUKCESU

NA ROZGRZEWKĘ:

1. Jakie są Twoje podstawowe funkcje, jako szefa?
.....
.....
2. Co należy, a co nie należy do Twoich zadań, odpowiedzialności, zakresu decyzyjności?
.....
.....

Poznałam ostatnio na szkoleniu Anię, która nie wiedziała dlaczego ludzie nie uznają jej jako szefa... Ania jest kierownikiem działu projektów w firmie produkcyjnej. Jest osobą młodą, młodszą niż 'wyjadacze' z produkcji, logistyki czy jakości. I mówi, że cały czas ma problem z tym, że nie robią tego, czego od nich oczekuje. Że każdy nowy projekt to zarzewie nowych konfliktów w firmie.

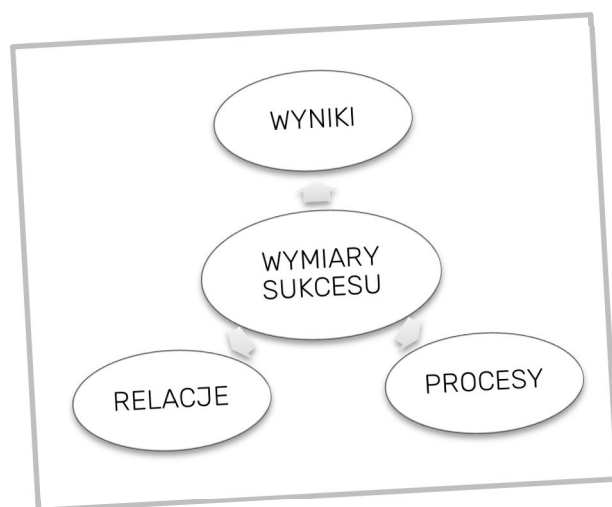
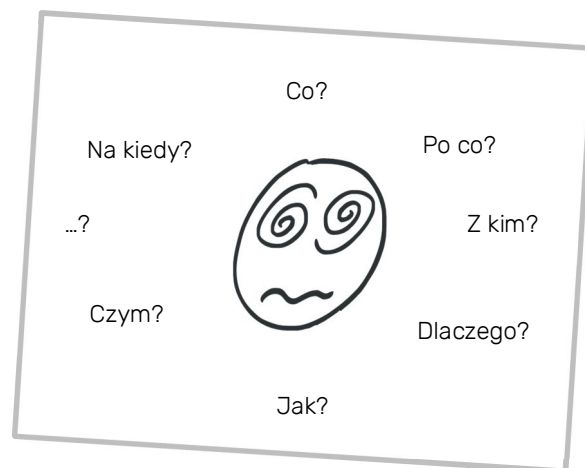
Podczas wspólnej analizy sytuacji zaczęliśmy rozmawiać na temat tego, w jaki sposób planuje projekty, jak włącza w nie interesariuszy i analizuje ich potrzeby, w jaki sposób tworzy podział prac itp. W pewnym momencie zauważyliśmy, że oczy Ani robią się coraz większe... Zaczęła dopytywać o co chodzi, co mamy na myśli z tym RAM i RACI... Co się okazało? Ania była szefową działu projektów... bez wiedzy projektowej. Nie dostała wiedzy, dzięki której mogłaby sprawnie realizować swoje zadania.

To jest częsty problem dotyczący na przykład osób awansowanych ze stanowisk specjalistycznych. Jest świetnym sprzedawcą – dajemy go na szefa działu sprzedaży... I okazuje się, że sprzedawcą rzeczywiście jest dobrym... ale szefem już nie. Czasem to kwestia predyspozycji a czasem po prostu braku wiedzy na temat tego, co tak naprawdę należy do zadań szefa i z jakich narzędzi można korzystać, by prawidłowo pełnić tę funkcję.

Dlatego pierwsze pytanie w rozwoju potencjału przywódczego to pytanie: Czy wiesz, co to znaczy być szefem? O jakie obszary powinieneś zadbać?

Często słyszę w tym momencie: kontrola, nagradzanie i karanie, monitorowanie czy praca idzie tak, jak powinna. To jest oczywiście prawda. A dokładnie – jej wycinek, który odnosi się do jednego obszaru za który odpowiada przełożony – procesów – który pogłębimy w następnych lekcjach. Sięgając do „trójkąta sukcesu” każdy szef potrzebuje odpowiedzieć sobie na trzy najbardziej podstawowe pytania:

1. Jakie **wyniki** (ilościowo, jakościowo, terminowo) są oczekiwane od mojego zespołu i jak mogę go wspierać, by je osiągał?
2. W jakich procesach uczestniczymy i czy te **procesy** są odpowiednie (rzeczywiście pomagają nam generować wyniki)?
3. Jaka jest moja rola w budowaniu wśród ludzi i z ludźmi **relacji** opartych na wzajemnym wsparciu i zrozumieniu?



Jeśli w którymś z obszarów trudno jest znaleźć Ci jasną odpowiedź bądź masz poczucie, że coś dzwoni, ale... – może się okazać, że mimo choć formalnie pełnisz funkcję kierowniczą nie do końca wiesz, czego się w niej od Ciebie oczekuje. Być może warto wtedy poszukać dodatkowych informacji u Twojego szefa? A może nawet u Twoich pracowników?

Poniżej znajdziesz kilka podpowiedzi:



WYNIKI

- Zadbanie o oczekiwaną ilość, jakość, terminowość
- Uzyskanie satysfakcji Klientów (wewnętrznych i zewnętrznych)
- Zapewnienie oczekiwanego stopnia realizacji zadań

PROCESY

- Odpowiednia precyzja i trafność podziału pracy
- Zapewnienie sprawności realizacji zadań
- Monitorowanie
- Ocenianie
- Zagwarantowanie znajomości i jasności procesów
- Zapewnienie adekwatności procesów do celów

RELACJE

- Zbudowanie relacji, które zapewniają: wzajemne wsparcie, odpowiedni sposób odnoszenia się do siebie, zaangażowanie i zaufanie

Świadomość swojej roli, jako szefa, świadomość jakie są wobec Ciebie oczekiwania w ramach trójkąta „wyniki – procesy – relacje” to baza, absolutna podstawa budowania potencjału menedżerskiego. Nie sprawi to, że ludzie ‘pójdą za Tobą jak w dym’. Jednak sprawi, że nie będą rzucać Ci pod nogi kłód i nie będą na Ciebie narzekać (choćby u mnie, na szkoleniach ☺). Dlaczego? Bo nie robisz im krzywdy: wiesz po co tu jesteś, potrafisz równoważyć koncentrację na trzech kluczowych obszarach.

Jedną z gorszych rzeczy, na które można narazić pracowników w firmach to SZEFEK, KTÓRY NIE WIE, CO TO ZNACZY BYĆ SZEFEKEM.

Na następnej stronie znajdziesz Arkusz Pracy Domowej do LEKCJI nr 1.

Zapraszam do przemyśleń ☺

Ciepłe pozdrowienia,

Magdalena Robak

LEKCJA 1: PO CO TU W OGÓLE JESTEM? TRÓJKĄT SUKCESU

ARKUSZ PRACY DOMOWEJ

PYTANIA NA PODSUMOWANIE

1. Jak oceniasz na skali 1-10 stopień codziennego dbania o każdy z trzech obszarów: Relacje – Procesy – Wyniki?

RELACJE 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

PROCESY 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

WYNIKI 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Który obszar lub obszary traktujesz „po macoszemu” i z czego to wynika?

3. Jak chcesz (na tej samej skali: 1-10), by wyglądała Twoja ocena za 3 miesiące?

RELACJE 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

PROCESY 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

WYNIKI 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Jakie działania możesz podjąć, by wzmocnić swoje działania w tych trzech obszarach? Czego możesz robić...

Więcej?	Mniej?	Zaczniesz?	Przestaniesz?	Będziesz kontynuować?

TWÓJ MINI-PROJEKT

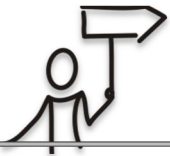
Jakie trzy najważniejsze / pierwsze kroki wykonasz?	Kiedy to zrobisz [DATA]?	Czego do tego potrzebujesz [zasoby, wsparcie] i od kogo?	Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?

LEKCJA 2: DLACZEGO POCZĄTEK MOŻE BYĆ TRUDNY I CO Z TYM ZROBIĆ?

NA ROZGRZEWKĘ:

1. Czego mogą się obawiać Twoi ludzie, gdy stajesz się ich szefem?
.....
.....
2. Co możesz zrobić/zrobiłeś, żeby zmniejszyć te obawy?
.....
.....

Wchodząc do zespołu zaburzasz dotychczasowy rytm pracy, być może także poczucie bezpieczeństwa. W głowach Twoich ludzi i w Twojej często pojawiają się pytania...



TY MYŚLISZ...

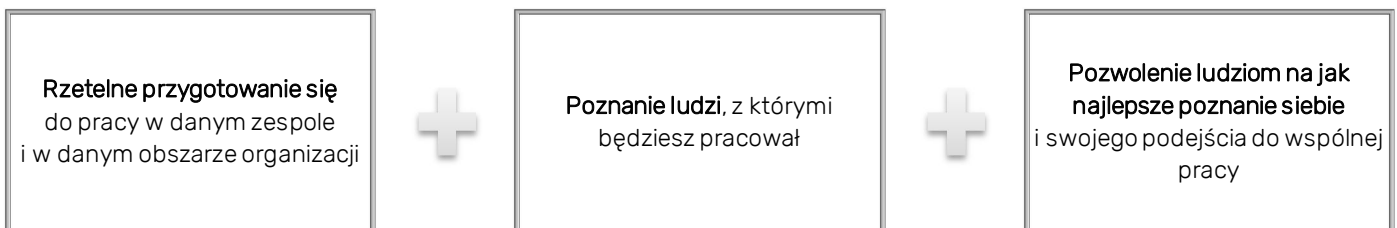
- Z kim będę pracował?
- Co reprezentują sobą te osoby?
- Do czego są przyzwyczajeni i czy jest to spójne z moimi oczekiwaniami?
- Jak mnie przyjmą?
- Czego ode mnie oczekują?
- Czy zaakceptują mnie, jako szefa?
- Czy mam wystarczające kompetencje?

TWOI LUDZIE MYŚLĄ...

- Kto to jest?
- Jak teraz będzie wyglądać praca?
- Czego będzie od nas oczekiwać?
- Będzie lepiej czy gorzej?
- Zaufać mu czy nie?
- Będzie się wywyższał czy nie?
- Czy ma kompetencje, by nami zarządzać?

Jest to w pełni naturalny proces – zmiana powoduje niepewność i stres. Wszyscy macie potrzebę znalezienia własnego miejsca w nowym „układzie sił”. I to na szefie leży odpowiedzialność, by jak najlepiej przeprowadzić przez ten etap zespół.

Trzy pierwsze kroki, jakie powinieneś wykonać wchodząc do zespołu to:



Krok numer 1 to:

- dokładne poznanie swoich zadań i obowiązków (w tym oczekiwań swojego własnego przełożonego w zakresie sposobu pracy i współpracy),
- poznanie specyfiki funkcjonowania zespołu (aspektów określonych przez strukturę, cele, procesy i procedury, specyfikę realizowanych zadań oraz istniejącą kulturę organizacyjną).

Dzięki takiemu przygotowaniu masz szansę wejść w swoją rolę w miarę bezboleśnie... dla siebie i dla zespołu. W sytuacji, gdy Twoi ludzie pracują w miarę efektywnie, nie ma między nimi konfliktów i napięć – działanie w stylu „Teraz ja wam pokaże, jak to się powinno robić!” wywoła jedynie bunt.

Krok numer 2 to rozmowa z ludźmi: poznanie ich potrzeb, kluczowych motywów, jakimi się kierują, sposobu funkcjonowania, wiedzy i umiejętności. Możesz to osiągnąć inicjując rozmowę z zespołem oraz przeprowadzając dodatkowo indywidualne rozmowy z każdą osobą. Dzięki temu nie tylko poznasz swoich ludzi, ale też dajesz im okazję do poznania siebie.

Krok numer 3 to jasne uzgodnienie z podwładnymi reguł współpracy po to, żeby ujednolicić zasady działania w zespole oraz unormować współpracę pomiędzy Tobą a pracownikami. Efektem jest sprecyzowanie specyficznych oczekiwań (na przykład postaw, jak zaangażowanie, szacunek) , które nie są związane z formalnymi ramami realizacji zadań. Podstawową zasadą jest, żebyś był pierwszym, który działa według swoich oczekiwań.

Na następnej stronie znajdziesz Arkusz Pracy Domowej do LEKCJI nr 2.

Zapraszam do przemyśleń ☺

Ciepłe pozdrowienia,

Magdalena Robak

LEKCJA 2: DLACZEGO POCZĄTEK MOŻE BYĆ TRUDNY I CO Z TYM ZROBIĆ?

ARKUSZ PRACY DOMOWEJ

PYTANIA NA PODSUMOWANIE

1. Co wiesz a co jeszcze powinieneś wiedzieć o specyfice pracy Twojego zespołu?

WIEM:	POTRZEBUJĘ JESZCZE WIEDZIEĆ:

2. Co wiesz a co jeszcze powinieneś wiedzieć o miejscu i roli Twojego zespołu w Firmie?

WIEM:	POTRZEBUJĘ JESZCZE WIEDZIEĆ:

3. Co powinieneś wiedzieć o swoich ludziach - ich trudnościach, potrzebach, marzeniach?

WIEM:	POTRZEBUJĘ JESZCZE WIEDZIEĆ:

TWÓJ MINI-PROJEKT

Jakie trzy najważniejsze / pierwsze kroki wykonasz?	Kiedy to zrobisz [DATA]?	Czego do tego potrzebujesz [zasoby, wsparcie] i od kogo?	Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?

LEKCJA 3: POZNAĆ SWOJĄ PRACĘ... CZYLI JAK MA TO WYGLĄDAĆ?

NA ROZGRZEWKĘ:

1. Jakie wyniki masz osiągać i jakie procesy Cię dotyczą?
.....
.....
2. Z jakimi innymi obszarami w firmie musisz współpracować i czego one oczekują?
.....
.....
3. Czego oczekuje od Ciebie twój Szef... i czego Ty od niego?
.....
.....

Podczas szkoleń dla nowych szefów bardzo często zadajemy sobie wspólnie pytanie: Co zrobić, gdy wchodzimy do nowego zespołu? Jakie działania powinniśmy podjąć? Odpowiedź, jaka się często pojawia to „Przez pierwsze tygodnie przede wszystkim obserwuję”.

I to jest ok – potrzebujesz najpierw trochę poznać środowisko, w którym będziesz pracować. Jednak zanim rozpoczniesz obserwację lub równoległe z nią musisz zdobyć lub ustalić konkretne informacje, które nadadzą ramy Twojemu działaniu.

Masz trzy podstawowe źródła informacji o tym, jak powinna wyglądać Twoja praca: Twoja firma, Twój szef i Twój zespół.

TWOJA FIRMA

Dokumenty formalne określają podstawowe założenia związane z Twoją pracą: zakres obowiązków, sposób pracy, aspekty formalne. Z czym powinieneś się zapoznać?

- Na poziomie Firmy: Misja, wizja i wartości firmowe, regulaminy, przepisy i standardy ogólne, kodeks etyczny, role i zadania innych działów (szczególnie tych, z którymi będziesz blisko współpracować)
- Na poziomie zespołu: Procedury, instrukcje, dodatkowe wytyczne związane bezpośrednio z Waszymi zadaniami
- Na poziomie stanowiska: Opis stanowiska pracy, dodatkowe wytyczne związane z funkcją, która pełnisz w tym związane z systemem ocen, wynagradzania, motywacyjnym itp.

Wiem, że podczas wprowadzenia na nowe stanowisko jest masa kwitów do przeczytania. Ale naprawdę warto poświęcić na to czas, a nie tylko podpisać „zapoznałem się”. „Nie miałem czasu przeczytać” nie jest wytłumaczeniem.

TWÓJ SZEF

Zacznijmy od Szefa. Co powinno zostać między Wami uzgodnione?

- Za co jesteś, a za co nie jesteś odpowiedzialny na swoim stanowisku?
- Jakie decyzje masz podejmować samodzielnie, jakie konsultować a jakich nie podejmować (tylko przekazywać do Szefa)?
- Na co szczególnie powinieneś zwracać uwagę w swojej pracy i w pracy twojego zespołu?
- Priorytety dla Twojego zespołu i dla Ciebie (oraz w jaki sposób te priorytety są określane)
- Czego twój Szef oczekuje od Ciebie w ramach Waszej współpracy i czego Ty potrzebujesz od niego?

TWÓJ ZESPÓŁ

A co warto omówić ze swoimi ludźmi?

- Kluczowe cele i zadania Twojego zespołu. Warto też określić Waszą misję w Firmie.
- Struktura i odpowiedzialność poszczególnych osób.
- Ważne terminy / daty o których trzeba pamiętać.
- Czynniki sukcesu – czyli kiedy Wasza praca jest wykonana dobrze?
- Jak powinien wyglądać przepływ informacji (wewnątrz Twojego zespołu i z otoczeniem – w firmie i poza nią)?
- Co może Wam utrudniać działania i jak temu zapobiec bądź reagować, gdy wystąpi (zarządzanie ryzykiem) oraz kto za co będzie tu odpowiedzialny?
- Jak będziecie postępować ze zmianami?

W podejściu projektowym to jest tzw. kick off – „kopniak” na rozpoczęcie projektu. Dzięki temu ludzie nie mają wątpliwości (no... przynajmniej mniejsze) dokąd, kto, co, kiedy i w jaki sposób.

To, co na tym etapie jest bardzo ważne: NIE BÓJ SIĘ PYTAĆ. Jeśli masz jakiegokolwiek niejasności – pytaj. Jeśli coś nie jest doprecyzowane – pytaj. Jeśli czegoś nie ma – pytaj i proś o to. Powiesz, że przecież na samym początku drogi jeszcze nie wiesz, o co pytać? Ok, to pytaj, gdy tylko pojawi się jakakolwiek luka czy wątpliwość. Tak, by za chwilę nie rozrosła się w kanion nie do przeskoczenia.

Na następnej stronie znajdziesz Arkusz Pracy Domowej do LEKCJI nr 3.

Zapraszam do przemyśleń ☺

Ciepłe pozdrowienia,

Magdalena Robak

LEKCJA 3: POZNAĆ SWOJĄ PRACĘ... CZYLI JAK MA TO WYGLĄDAĆ?

ARKUSZ PRACY DOMOWEJ

PYTANIA NA PODSUMOWANIE

1. Jakie dokumenty formalne już znasz, a wiedzy o czym jeszcze Ci brakuje?

ZNAM:	POTRZEBUJĘ JESZCZE POZNAĆ:

2. Co uzgodniłeś ze swoim Szefem, a co jeszcze powinniście ustalić?

UZGODNIONE:	POTRZEBUJĘ JESZCZE UZGODNIĆ:

3. Co uzgodniłeś ze swoim zespołem, a co jeszcze powinniście doprecyzować?

UZGODNIONE:	POTRZEBUJĘ JESZCZE DOPRECYZOWAĆ:

TWÓJ MINI-PROJEKT

Jakie trzy najważniejsze / pierwsze kroki wykonasz?	Kiedy to zrobisz [DATA]?	Czego do tego potrzebujesz [zasoby, wsparcie] i od kogo?	Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?

LEKCJA 4: UZGODNIĆ OCZEKIWANIA – CO W TYM POMOŻE?

NA ROZGRZEWKĘ:

1. Jak chcesz, żeby wyglądały Twoje relacje z zespołem?
.....
.....
2. Jak chcesz, żeby pracownicy współpracowali ze sobą?
.....
.....

Wiesz już na czym polega Twoja praca, poznałeś ludzi... Poznałeś potrzeby i bolączki Twojego zespołu. Wiesz, jak działają, co jest dla Was ważne. Nadszedł czas na uzgodnienie, w jaki sposób powinien funkcjonować Twój zespół – czyli na stworzenie expose.

Dwa podstawowe błędy, które możesz zrobić na tym etapie to:

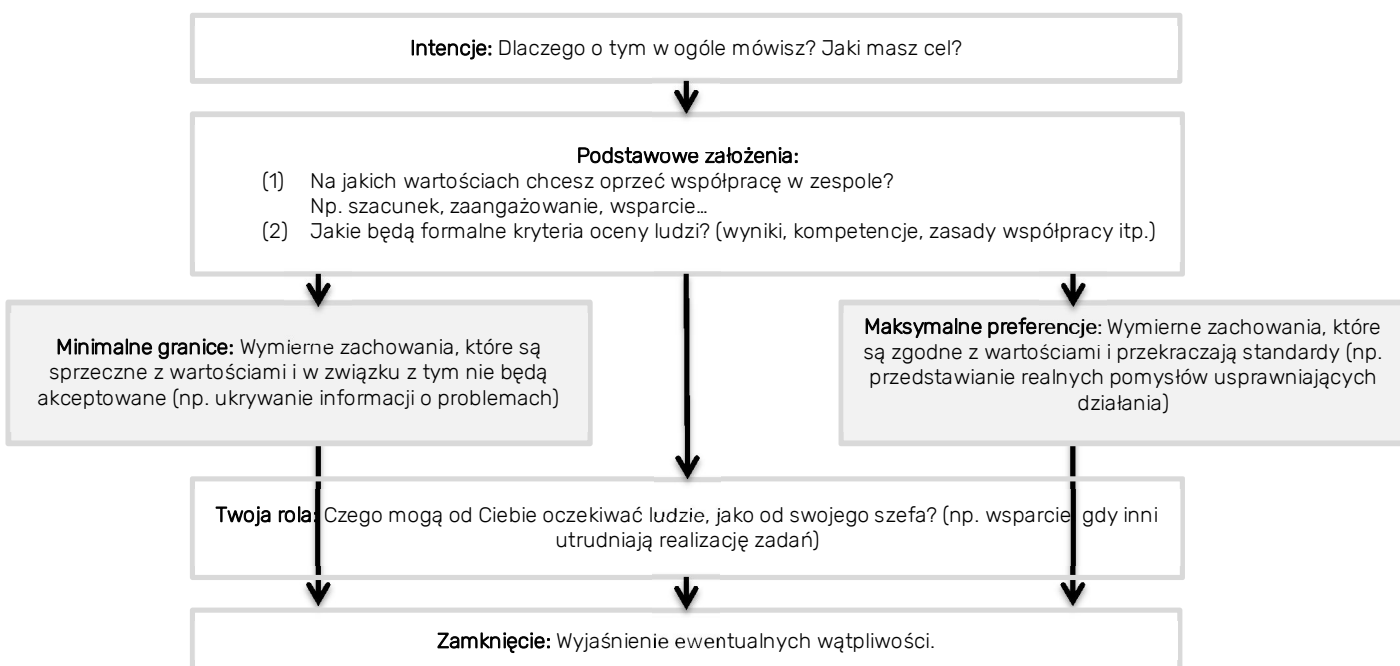
1. Założyć, że nie trzeba o tym mówić, bo to jest oczywiste.
2. Założyć, że pewnych słów nie trzeba definiować, bo... są oczywiste.

Podczas szkoleń często słyszę od Uczestników, że ludzie nie działają tak, jak powinni, że nie przestrzegają norm, które są oczywiste: szacunek do innych, dobra komunikacja, współpraca, zaangażowanie... Kiedy pytam „Co zrobiliście, żeby tego przestrzegali?” słyszę „To przecież oczywiste, że tak powinno być. O podstawach nie trzeba rozmawiać”. I tu być może Cię zaskoczę: TRZEBA 😊 Bo każdy z Was może rozumieć je inaczej.

Pamiętam Panią Prezes, dla której kultura słowa i zachowania były ważniejsze niż kompetencje. Mówiła: „Umiejętności można nabyć... Kultury nie”. Trzymała się tego podczas rekrutacji nowych pracowników oraz kładła na to silny nacisk w ocenie pracy. I bardzo mocno komunikowała każdej nowej osobie w zespole, że obowiązują u niej zasady savoir-vivre. „A co to znaczy?” – pytałam. „No wiesz... po prostu kultura w kontaktach”.

Weźmy na przykład zaangażowanie... Co to znaczy? Że – jak kiedyś pisali Amerykanie – ktoś pracuje ponad 60h tygodniowo? Że zostaje po godzinach, jeśli tego trzeba (nawet kosztem życia prywatnego)? A może, że pomaga innym w ich zadaniach? Lub wychodzi ponad swoje podstawowe obowiązki? No właśnie... Niby definicja słownikowa jest, ale w codziennym życiu definicji może być tak wiele, jak wielu jest szefów.

SCHEMAT EXPOSE¹



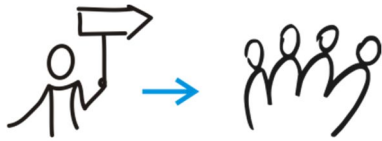
¹ Książka, w której możesz przeczytać o expose oraz podstawowych narzędziach komunikacji szefa (np. udzielanie feedbacku) to Gut & Haman, Psychologia szefa. Szef to zawód. Ten model jest oparty na modelu Guta i Hamana oraz Z. Dolata, Ucz samodyscypliny, Pracownik Fizyczny nr 22 (08.2014)

TRZY WAŻNE UWAGI

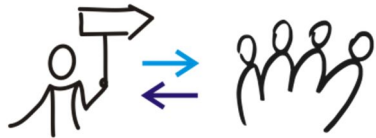
- Określ nie więcej niż 3 – 5 wartości, na których chcesz oprzeć współpracę z zespołem. Im więcej ich będzie tym mniejsza szansa, że je zapamiętacie a więc będziecie przestrzegać.
- Zadbaj, żeby zachowania były konkretne, wymierne i powiązane z wartościami.
- Zastanów się, które zachowania do której kategorii warto przypisać. Np. nie informowanie o problemach bardziej pasuje do zachowań, których nie będziesz akceptować a przedstawianie pomysłów usprawnień do zachowań, które będziesz wspierać. Odwrotny układ trochę „zgrzyta” (karanie za brak pomysłów usprawnień i docenianie za informowanie o problemach).

JAK UZGADNIAĆ EXPOSE?

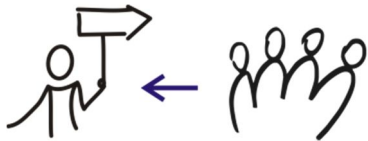
W zależności od tego, jaki styl kierowania chcesz przyjąć masz trzy możliwości przedstawienia expose:



Sam tworzysz expose i wygłaszasz je ludziom. Nie konsultujesz go z nimi tylko wyjaśniasz wątpliwości, jeśli się pojawią.



Tworzysz expose i wygłaszasz je ludziom. Pytasz, czy chcą coś dołożyć, czy są elementy na które nie zwróciłeś uwagi a powinny się znaleźć w zasadach współpracy i je włączasz.



Określasz podstawowe wartości a następnie zapraszasz zespół do wspólnego uzupełnienia wartości oraz określenia pozostałych elementów. Expose staje się Waszymi wspólnymi regułami gry.

Kiedy będziecie rozmawiać o expose zespół może wyrażać zaniepokojenie bądź przeciwnie – biernie przyjmować przekazywane treści. Dla Ciebie ważne jest, by zapewnić jak najlepsze obopólne zrozumienie zasad i informacji – tak, aby uniknąć w przyszłości napięć związanych z błędnymi interpretacjami. Dlatego powinienś:

- zachęcać ludzi do jawnego wyrażania obaw, odczuć i oczekiwań oraz do zadawania pytań,
- nie negować obaw i uwag podwładnych – wyjaśniać wszystkie wątpliwości (nawet te, które wydają Ci się mało istotne).

Pamiętaj, że nowe wyzwania lub wymagania firmy, a także zdobyte przez Ciebie doświadczenia mogą spowodować, że expose będzie ulegać zmianom. Jest to naturalny proces. W takiej sytuacji jak najszybciej poinformuj zespół o zmianie hierarchii wartości lub o pojawieniu się nowych priorytetów.

Na następnej stronie znajdziesz Arkusz Pracy Domowej oraz szablon expose do LEKCJI nr 4.

Zapraszam do przemyśleń ☺

Ciepłe pozdrowienia,

Magdalena Robak

LEKCJA 4: UZGODNIĆ OCZEKIWANIA – CO W TYM POMOŻE?

ARKUSZ PRACY DOMOWEJ

PYTANIA NA PODSUMOWANIE

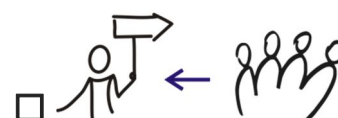
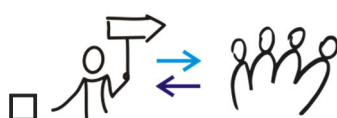
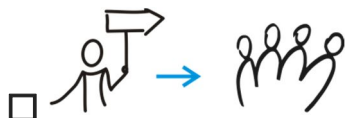
1. Co jest dla Ciebie najważniejsze we współpracy i w jakich zachowaniach to się powinno przejawiać?

CO JEST WAŻNE:	ZACHOWANIA:

2. Jak chcesz, żeby Twój zespół współpracował między sobą i z Tobą za 3 miesiące? A jak nie chcesz, żeby współpracował?

CHCĘ:	NIE CHCĘ:

3. W jakim stopniu chcesz włączyć zespół do tworzenia "reguł gry" – którą opcję wybierasz?



TWÓJ MINI-PROJEKT

Jakie trzy najważniejsze / pierwsze kroki wykonasz?	Kiedy to zrobisz [DATA]?	Czego do tego potrzebujesz [zasoby, wsparcie] i od kogo?	Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?

LEKCJA 4: EXPOSE LIDERA – SZABLON

Intencje (powód wygłoszenia expose)

Informacje formalne (podstawowe wartości, które chcesz promować we współpracy między Tobą a zespołem, w zespole i pomiędzy zespołem a otoczeniem; ew. kryteria oceny formalnej)

Minimalne granice (wynikające z informacji formalnych wymierne zachowania, których nie zamierzasz tolerować)

Maksymalne preferencje (wynikające z informacji formalnych postawy i zachowania wykraczające ponad obowiązek (oczekiwane przez Ciebie, istotne z punktu widzenia celu), za które będziesz szczególnie doceniał)

Twoja rola (czego dokładnie Twoi podwładni mogą od Ciebie oczekiwać, jako od szefa)

Zamknięcie (zaproszenie do wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości: „Czy coś nie jest jasne?”, „Czy coś powinienem dodać, żeby reguły były w pełni zrozumiałe?”)

LEKCJA 4: EXPOSE LIDERA – PRZYKŁAD W WERSJI „W DÓŁ”

Żeby lepiej zobrazować jak może wyglądać ustalenie reguł współpracy w zespole – poniżej przedstawiam przykład mini-expose przedstawione „w dół” z możliwością uzupełnienia przez zespół ☺

Zależy mi, żeby nasza współpraca była nie tylko efektywna, ale też wzmacniała nas wszystkich i naszą firmę. Kluczowe zasady, którymi chcę, żebyśmy się kierowali to wsparcie i efektywność.

Zachowania sprzeczne z tymi wartościami, których nie będę akceptować to:

- brak reakcji na marnotrawienie zasobów (czasu, materiałów itp.) wynikające ze złego planowania, organizowania lub realizacji zadań,
- zamykanie spraw pod dywan: nie uprzedzanie lub nie informowanie o sytuacjach trudnych i problemowych, które są istotne dla realizacji zadań naszych i firmy,
- utrudnianie pracy innym poprzez opóźnianie własnych działań, nie przekazywanie niezbędnych informacji czy przez wprowadzanie atmosfery konfliktu i napięcia we współpracy.

Natomiast szczególnie doceniać będę:

- propozycje usprawnień w działaniu zespołu i firmy, które pozytywnie wpłyną na efektywność i jakość naszych wspólnych działań,
- wspieranie kolegów i koleżanek w sytuacji, gdy wymagają pomocy przy realizacji zadań,
- samodzielne szukanie rozwiązań w sytuacjach trudnych we współpracy; rozwiązań, które akceptują wszystkie osoby zaangażowane w sytuację.

Możecie ode mnie liczyć na:

- pomoc zawsze, gdy będziecie mieli problem lub sytuację kryzysową w realizacji zadań, we współpracy między sobą i z innymi zespołami,
- włączanie Was w szkolenia, zadania i projekty zgodne z Waszymi potrzebami rozwojowymi i zainteresowaniami,
- otwarte drzwi, gdy będziecie mnie potrzebować, będziecie mieli pytania lub wątpliwości.

Czy jest coś, co mogę jeszcze wyjaśnić lub dopowiedzieć? Jakie jeszcze zasady i reguły powinniśmy według Was włączyć do naszych zasad pracy i współpracy?

LEKCJA 5: DOSKONAŁIĆ SIEBIE... I OTOCZENIE

NA ROZGRZEWKĘ:

1. Co oceniasz w jakości swojej pracy?
.....
.....
2. Od kogo uzyskujesz feedback o jakości swojej pracy?
.....
.....

„Jedyną osobą, która mnie może oceniać jest mój przełożony”, „A co mogą mi powiedzieć pracownicy o mojej pracy? Oni się na tym nie znają”, „Przecież nie będę się poddawać ocenie zespołu, nie mogę przyznać się do błędu – stracę autorytet”. To wypowiedzi, które nadal często słyszę pracując nie tylko z niedawno awansowanymi, ale i doświadczonymi menedżerami. Zawsze im wtedy odpowiadam: „A KTO LEPIEJ OCENI JAKOŚĆ TWOJEJ PRACY, JAKO SZEFA, JEŚLI NIE TWOI PODWŁADNI?”.

Twój szef może ocenić efektywność Twoich działań i rezultaty, jakie osiągasz. Natomiast to Twój zespół i Twoi współpracownicy najtrafniej ocenią to, w jaki sposób realizujesz swoją rolę, jako szefa. Ponieważ to oni współpracują z Toba na co dzień i są bezpośrednimi odbiorcami Twojego sposobu działania.

Być może masz teraz w głowie pytanie: „Po co w ogóle mam to oceniać? Przecież to, jak działam, jako lider widać po efektach pracy mojej i mojego zespołu?” lub myśl „Poza tym jest przecież system ocen, on powinien wystarczyć”. Tak, jak wspomniałam w pierwszej lekcji („PO CO TU W OGÓLE JESTEM? TRÓJKĄT SUKCESU”) koncentracja na wynikach daje tylko fragmentaryczny pogląd na jakość Twojej pracy. Może to być punkt wyjścia do dalszej analizy związanej z obszarami rozwoju Twoich kompetencji (obszar Procesy i Relacje). Piszę o tym w dalszej części artykułu.

KOGO PYTAĆ O OPINIĘ?

W skrócie – o opinie możesz prosić każdego, z kim współpracujesz:

- Twojego przełożonego,
- Twoich podwładnych,
- osoby współpracujące (innych liderów, pracowników) z zespołów, z którymi stykasz się podczas realizacji Twoich zadań.
- a nawet Klientów.

Oczywiście warto przemyśleć specyfikę Twojej pracy oraz użyteczność opinii współpracowników i Klientów. I nie wszystkich o wszystko będziesz pytać. Klienci Twojego zespołu nie ocenią tego, czy dobrze delegujesz zadania natomiast są w stanie ocenić, czy obsługują ich pracownicy o najlepszych kompetencjach (czyli efekt delegowania). Twój przełożony może nie widzieć, jak organizujesz pracę zespołu i zarządzasz priorytetami, ale widzi, czy Wasze zadania realizowane są terminowo i zgodnie z wytycznymi. Warto więc na spokojnie przemyśleć kogo poprosisz o opinię.

JAK OCENIAĆ?

Najprostsza forma oceny Twojej pracy to **rozmowy** z Twoimi podwładnymi, współpracownikami i szefem na bieżąco, podczas pracy i w związku z pracą. Przy każdej takiej rozmowie, szczególnie w sytuacjach trudnych lub problemowych, możesz zadać trzy podstawowe pytania:

1. Co robię dobrze i dlaczego oceniasz to pozytywnie?
2. Co powinienem robić inaczej i dlaczego tak to oceniasz?
3. Czego ode mnie oczekujesz w podobnej sytuacji następnym razem?

Te pytania możesz zadać i podczas spotkania „jeden na jeden”, i podczas spotkania zespołowego.

Drugi sposób oceny to regularne, trochę bardziej sformalizowane **spotkania** z zespołem i przełożonym, podczas których wspólnie (Ty – zespół, Ty – przełożony lub Ty – zespół – przełożony) robicie przegląd jakości waszej współpracy i tego, jak realizujesz swoją rolę. Możesz je organizować co kwartał lub co pół roku.

Trzeci sposób to **system ocen pracowniczych** – firmowe narzędzie oceny, które realizowane jest zazwyczaj raz na rok w oparciu o wystandaryzowany proces i narzędzia firmowe (ocena systemowa). Możesz uzyskać dzięki niemu cenne informacje, jeśli narzędzie i proces są dobrze zaprojektowane, co oznacza, że:

- obejmują odpowiedni profil kompetencji,
- kompetencje są dobrze opisane poprzez zachowania,
- zastosowana jest użyteczna ocena,
- w zależności od celu i charakterystyki twojej pracy – w ocenę włączone są inne grupy (Twoi podwładni i współpracownicy),
- cały system jest prosty i przyjazny do zastosowania,
- ocena formalna (pisemna) jest uzupełniona o rozmowy o wynikach.

CO OCENIAĆ?

Przegląd jakości swoich działań możesz zrobić w oparciu o model Trójkąta Sukcesu przedstawiony w pierwszej lekcji („PO CO TU W OGÓLE JESTEM? TRÓJKĄT SUKCESU”). Możesz też zastosować podobny, choć bardziej rozbudowany model pochodzący z PEM IPMA²:

1. **LUDZIE I CELE** – w jaki sposób promujesz wartości, według których powinien działać Twój zespół, czy jesteś ich przykładem, jak budujesz zespół zorientowany na wspólne cele i działający według spójnej strategii zespołu, czy rozwijasz swoich ludzi i współpracowników oraz czy myślisz o ich rozwoju w długiej perspektywie,
2. **PROCESY I ZASOBY** – czy zastosowane procesy pracy wspierają realizację Waszych celów, czy są dopasowane do specyfiki Waszej pracy, czy zapewniasz odpowiedniej jakości zasoby (ludzi, informacje, narzędzia pracy) w odpowiednim czasie i w odpowiedniej ilości.
3. **REZULTATY** – czy to, w jaki sposób kierujesz zespołem pomaga osiągać (lub przekraczać) zakładane rezultaty oraz czy myślisz o Waszych działaniach ekonomicznie (optymalizując nakłady).

OCENIŁEM/AM... I CO DALEJ?

Ocena bez dalszych działań nie tylko nic nie zmieni, ale wręcz pogorszy to, jak widzą Twoje przywództwo ludzie z otoczenia. Bo jeśli ich pytasz to oczekują oni, że coś z tym zrobisz. Czyli Twoim kolejnym krokiem powinno być zawsze zaplanowanie konkretnej zmiany w Twoim sposobie działania. Możesz do tego wykorzystać szablon mini-projektu, na którym pracujesz w ramach pracy domowej po lekcjach.

NA ZAKOŃCZENIE

Pytania oceniające jakość twoich działań, Trójkąt Sukcesu oraz Model PEM IPMA możesz zastosować do oceny Twoich działań, analizy działań Twoich pracowników i całego zespołu. Dzięki temu zapewnisz stały rozwój jakości Waszej pracy.

Na następnej stronie znajdziesz Arkusz Pracy Domowej do LEKCJI nr 5.

Zapraszam do przemyśleń ☺

Ciepłe pozdrowienia,
Magdalena Robak

² Więcej o modelu: <https://www.ipma.pl/ppe-award/ipma-project-excellence-model>

LEKCJA 5: DOSKONALIĆ SIEBIE... I OTOCZENIE

ARKUSZ PRACY DOMOWEJ

PYTANIA NA PODSUMOWANIE

1. O co chcesz pytać i kogo, by rozwijać się, jako szef?

NA BIEŻĄCO:	SYSTEMOWO:

2. Jak często chcesz to robić?

NA BIEŻĄCO:	SYSTEMOWO:

3. W jaki sposób najlepiej będzie Ci zbierać opinie?

NA BIEŻĄCO:	SYSTEMOWO:

TWÓJ MINI-PROJEKT

Jakie trzy najważniejsze / pierwsze kroki wykonasz?	Kiedy to zrobisz [DATA]?	Czego do tego potrzebujesz [zasoby, wsparcie] i od kogo?	Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?

AUTORKA:

MAGDALENA ROBAK. Trener. Facylitator. Konsultant.

**EKSPERTKA LEADERSHIP CENTER W ZAKRESIE REALIZACJI PROCESU „LESSONS LEARNED WG PEB IPMA”,
ORAZ WZMACNIANIA EFEKTYWNOŚCI LIDERÓW I JAKOŚCI [WSPÓŁ]PRACY.**



Po co? Pomagam budować prawdziwą współpracę w firmach: pionową, poziomą oraz z otoczeniem. By ludzie, zespoły i firmy szli swoją drogą świadomie i efektywnie.

Jak? PRAGMATYCZNY UMYŚŁ I PSYCHOLOGICZNE WYKSZTAŁCENIE. BO LICZY SIĘ I REZULTAT, I PODEJŚCIE. W pracy łączę konkretne, biznesowe narzędzia i nastawienie na „namacalne” rezultaty z uważnością oraz szacunkiem dla potrzeb i doświadczeń moich Klientów.

By tworzyć przyjazne środowisko do zmiany, rozwoju oraz budowania zrozumienia rozwijam autorskie metody pracy doradczej i trenerskiej oparte o integrację Clean Language i pracy z metaforą oraz przestrzenią z konkretnymi narzędziami biznesowymi.

Co? Od 1996 roku pomagam:

- usprawniać kierowanie zespołami (w tym zespołami projektowymi),
- wzmacniać jakość współpracy oraz jakości obsługi Klientów,
- rozwijać kompetencje, które są bazą efektywnej [współ]pracy: świadomość własnej roli, komunikacja, asertywność, rozwiązywanie konfliktów.

Projektuję procesy personalne (systemy ocen, procesy SC/AC/DC) oraz wzmacniam jakość zarządzania (w tym doskonałości zarządzania projektami wg modelu IPMA PEM).

Wprowadzam techniki facylitacji Clean do pracy trenerskiej a także projektowej (na etapie planowania, przeglądu i zamykania). Jestem twórczynią Modelu TEAM© – warsztatu budowania wspólnej roadmap dla zespołów.

Kto?

- Psycholog organizacji i pracy (Uniwersytet Warszawski, stopień magistra)
- W latach 1998–2009 wykładowca w Warszawskiej Szkole Reklamy [m.in. Warsztaty negocjacyjne, Sprzedaż i obsługa Klienta, Zarządzanie personelem, Zarządzanie zespołem projektowym]
- W latach 2005–2016 kierownik modułów praktycznych i wykładowca na Uniwersytecie SWPS [Zarządzanie zespołami – w tym blok „Organizacja pracy zespołowej (podejście projektowe)”, Metody pracy w warunkach konfliktu: Negocjacje, mediacje, facylitacja; Ja w projekcie – rola szefa zespołu]
- Certyfikowany asesor Project Excellence Model IPMA (od 2015 aktywny w ramach Polish Project Excellence Award)
- Diagnosta stylu przywództwa ILM72 oraz siły i odporności psychicznej MTQ48/MTQPus
- Współtwórca i użytkownik „BlitzGrow – kompleksowej metody rozwoju organizacji” opartej na podejściu projektowym
- Mediator (certyfikat „Mediacje. Przygotowanie do zawodu mediatora” zgodny ze Standardami Zawodu Mediatorów)
- Ukończone warsztaty trenerskie House of Skills „Budowanie pozycji trenera-konsultanta”
- Facylitator Clean Coaching (specjalizacja indywidualna i zespołowa)

Członkini:



Polska Izba
Firm Szkoleniowych



International Project
Management Association



Klub Trenerów
Biznesu



Polish Society
for Training & Development