

FIRST TIME MANAGER

metapoziom

CZYLI JAK NIE STRACIĆ POTENCJAŁU NOWEGO MENEDŻERA?

mini-podręcznik dla osób obejmujących stanowisko i ich przełożonych

[a także wszystkich innych, którzy chcą przyjrzeć się swoim działaniom w pracy z zespołem]

6 lekcji z arkuszami ćwiczeń = 6 obszarów do przemyslenia



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

NA ROZGRZEWKĘ:

1. Jakie są Twoje podstawowe odpowiedzialności 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 wspólnie z Anią i grupą 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 co mamy na myśli, o co chodzi 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.

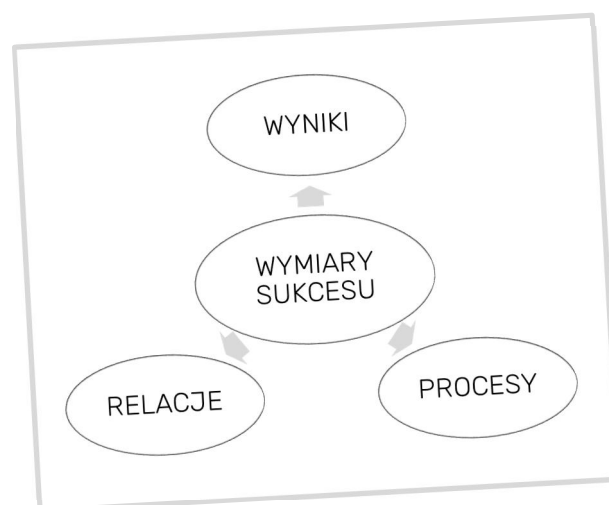
To jest częsty problem dotyczący na przykład osób awansowanych ze stanowisk specjalistycznych. Jest świetnym sprzedawcą – dajemy go na szefa działu sprzedaży... I okazuje się, że sprzedawcą rzeczywiście jest dobrym... ale szefem już nie. Czasem to kwestia predyspozycji a czasem po prostu braku wiedzy 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 powinienś 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 pytania¹:

Co?
Na kiedy?
Po co?
Z kim?
Dlaczego?
Jak?
Czym?
...?

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?



¹ Trzy wymiary jakości działań zespołu (sukcesu) zainspirowane http://wneiz.umk.pl/_upload/Dolna/analiza_jakosci_pracy_zespoowej.html (dostęp 08.10.2015), natomiast te same wymiary (aczkrochę inaczej nazwane i uporządkowane) obejmuje IPMA PEB (Ludzie i cele, Procesy i zasoby, Rezultaty).

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

Poniżej znajdziesz kilka podpowiedzi wskazujących, czemu dokładnie warto się przyjrzeć:



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.

Warto pochylić się nad tymi obszarami, bo jedna z gorszych rzeczy, na które możesz narazić swoich pracowników to SZEFE, KTÓRY NIE WIE, CO TO ZNACZY BYĆ SZEFEEM.

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 (w 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? Co możesz robić...

Więcej?	Mniej?	Zaczniesz?	Przestaniesz?	Będziesz kontynuować?

TWÓJ MINIPROJEKT

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

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

NA ROZGRZEWKĘ:

1. Czego ja mogę się obawiać wchodząc do zespołu jako nowy szef?
.....
2. Czego mogą się obawiać Twój ludzie, gdy stajesz się ich szefem?
.....
3. Co możesz zrobić, żeby zmniejszyć te obawy?
.....

Powiedzmy szczerze: wchodząc do zespołu jako jego nowy szef zaburzasz dotychczasowy rytm pracy. Czy jesteś osobą z zewnątrz, czy awansowanym członkiem tego zespołu – sytuacja dla Ciebie i dla Twoich ludzi zmienia się. A zamiana może rodzić niepewność a nawet opór.

Pojawi się to tym bardziej, im bardziej specyficznej bądź trudnej sytuacji objąłeś stanowisko (np. poprzedni szef był bardzo lubiany i został zwolniony lub odszedł „nie wiadomo czemu, ale chcielibyśmy, żeby wrócił”; ludzie zastanawiają się „czemu Ty a nie ja / on / ona”). Dla Ciebie to też jest zmiana, wejście w nowe uwarunkowania. Stąd w waszych głowach mogą rodzić się różne pytania...



TY MYŚLISZ...

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

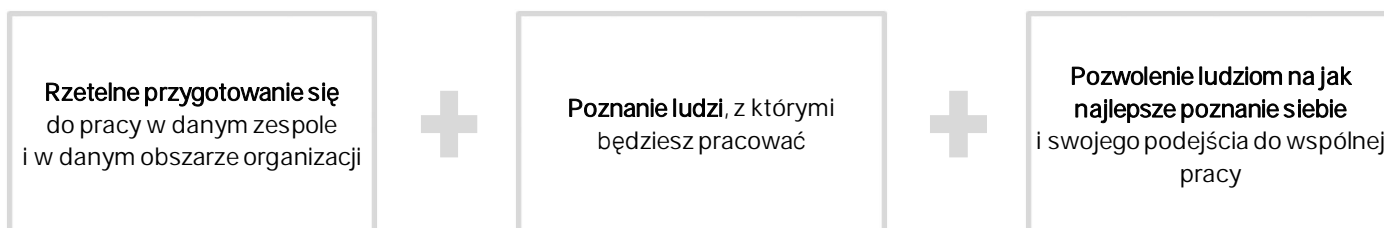


TWOI LUDZIE MYŚLĄ...

- 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 wywołuje niepewność i stres. Wszyscy macie potrzebę znalezienia własnego miejsca w nowym „układzie sił”. I to na szefie leży odpowiedzialność, by jak najlepiej przeprowadzić zespół przez ten etap.

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



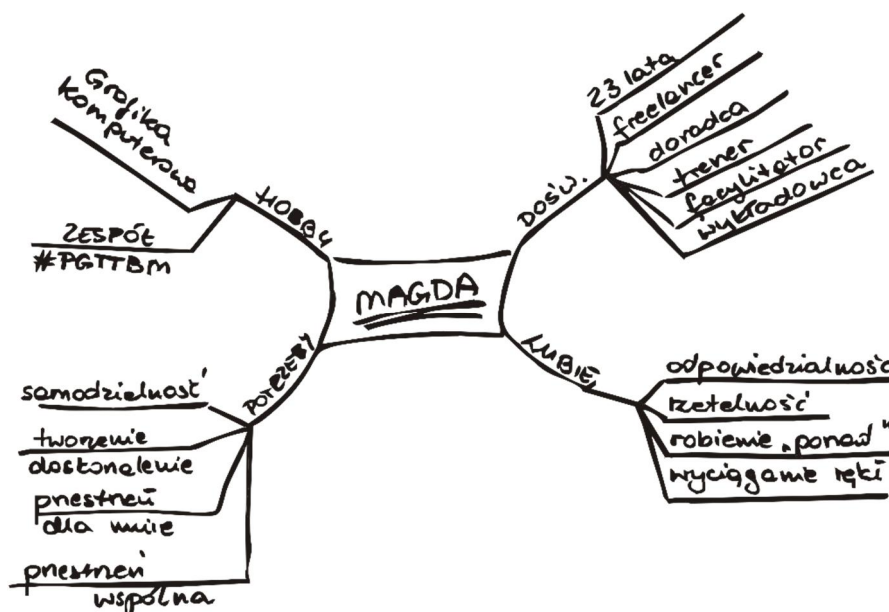
Krok numer 1 to:

- 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, a sytuacja nie jest kryzysowa – działanie w stylu „Teraz ja wam pokażę, jak to się powinno robić!” wywoła jedynie bunt. Tymi tematami zajmiemy się na lekcjach 3 i 4.

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.

Ciekawym narzędziem poznania zespołu jest narzędzie pochodzące z Management 3.0 – Personal Maps² (Mapy Personalne). Na czym ono polega? To tzw. mapa myśli, gdzie w centrum jest dana osoba, a wokół niej kluczowe elementy, którymi chcemy się jako zespół ze sobą podzielić. To mogą być tematy osobiste (np. hobby, rodzina), zawodowe (np. wykształcenie, doświadczenie zawodowe) lub związane z oczekiwaniami (co lubię / czego nie lubię w pracy i współpracy, czego od Was potrzebuję, żeby być efektywnym itp.). Oto przykład takiej mapy (a przy okazji trochę lepiej mnie poznasz 😊):



Krok numer 3 to pokazanie swojego podejścia do pracy i tego jak widzisz swoją rolę. To także 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, takich jak zaangażowanie, szacunek), które nie są związane z formalnymi ramami realizacji zadań. Podstawową zasadą jest, żebyś był pierwszym, który działa według swoich oczekiwań. Tym tematem szczegółowo zajmiemy się na lekcji 5.

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

Zapraszam do przemyśleń ☺

Ciepłe pozdrowienia
Magdalena Robak

² Więcej o mapach osobistych przeczytasz tu: <https://management30.com/practice/personal-maps/>.

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 doświadczeniu, wyzwaniach, potrzebach, marzeniach?

WIEM:	POTRZEBUJĘ JESZCZE WIEDZIEĆ:

TWÓJ MINIPROJEKT

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

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 pytania: 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 – powinieneś 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.

Zanim je poznasz chciałabym poruszyć bardzo ważną kwestię. To, co na tym etapie jest kluczowe to „PYTAJ”. Jeśli masz jakiegokolwiek wątpliwości – pytaj. Jeśli coś nie jest doprecyzowane – pytaj. Jeśli czegoś nie ma – pytaj i proś o to.

Powiesz „przecież jestem na samym początku drogi, jeszcze nie wiem, o co pytać”. Po pierwsze: jest bardzo prawdopodobne, że osoby zajmujące się obszarem HR (kadrowym) w Twojej organizacji będą wiedziały od czego powinieneś zacząć, np. dadzą Ci podstawowe dokumenty firmowe związane z twoimi obowiązkami, jak choćby opis stanowiska. To wspaniały materiał, na którym możesz oprzeć pierwszą serię pytań (jeśli go nie ma to tym bardziej – zapytaj co by w nim było, gdyby istniał 😊). A jeśli na tym etapie pytań nie masz – pytaj, czy dobrze rozumiesz zapisy i informacje. I pytaj, gdy tylko pojawią się jakakolwiek luka czy niejasność. Tak, by za chwilę nie rozrosła się w kanion nie do przeskoczenia.

Powiesz, że „jeśli szef mnie awansował to pewnie oczekuje, że wiem co robić i pytania mogą być źle odebrane”. Oczywiście może tak być. Jednak wiele zależy także od tego, w jaki sposób taką rozmowę rozpoczniesz. Jeśli zaczniesz od „Szefie, nie wiem co robić...” to faktycznie odbiór może być taki sobie. Jeśli jednak pokażesz jasno swoje intencje (np. „Szefie, zależy mi na tym, żeby jak najlepiej realizować swoje zadania na nowym stanowisku i upewnić się, że dobrze rozumiem, czego się ode mnie oczekuje i jak ma wyglądać nasza współpraca...”) – wtedy liczę, że odbiór będzie bardziej pozytywny³.

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, którą 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.

³ Mamy różnych szefów: I takich bardziej autorytarnych i oczekujących samodzielności, i takich bardziej relacyjnych i wspierających. Mamy różne kultury organizacyjne, różną otwartość ludzi na wspieranie innych itp. Mamy też różną gotowość do tego, by „pokazać podbrzusze” i powiedzieć „potrzebuję pomocy”. Zdać sobie sprawę, że czasem pytanie nie jest proste. Jeśli czujesz, że tak jest u Ciebie – zadaj pytanie sobie: „Czy stać mnie na to, żeby nie zapytać?”.

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 i w jakim zakresie, a jakich nie podejmować (tylko przekazywać do szefa)?
- Na co szczególnie powinieneś zwracać uwagę w swojej pracy i w pracy Twojego zespołu?
- Jakie są 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?
- Czego Ty potrzebujesz od swojego szefa?

TWÓJ ZESPÓŁ

A co warto omówić ze swoimi ludźmi?

- Kluczowe założenia, które określają, po co istnieje Was zespół i jakie rezultaty ma osiągać.
- Strukturę zadań i odpowiedzialności.
- Zasady przepływu informacji i decyzyjność.

W podejściu projektowym to jest tzw. kick off – „kopniak” na start projektu. Dzięki temu ludzie nie mają wątpliwości (a przynajmniej mniejsze), dokąd, kto, co, kiedy i w jaki sposób. Szczegółowo przyjrzymy się temu już za chwilę, na lekcji 4.

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 MINIPROJEKT

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

LEKCJA 4: UZGODNIĆ SYSTEM [WSPÓŁ]PRACY

NA ROZGRZEWKĘ:

1. Po co tu jesteście, jak wyglądają struktura zespołu i kluczowy plan działań oraz jakie rezultaty macie osiągać?
.....
.....
2. Jak powinny wyglądać przepływ informacji oraz decyzyjność?
.....
.....

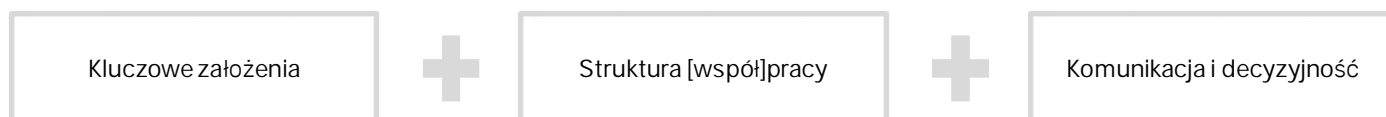
Wiesz już, na czym polega Twoja praca, poznałeś ludzi... Poznałeś potrzeby i bolączki Twojego zespołu. Wiesz, jak działają, co jest dla Was ważne. Nadszedł czas na uporządkowanie, jak będzie przebiegała Wasza (współ)praca, czyli na stworzenie tego, co w projektach nazywane jest kick-off.

Wcześniej zastanawialiśmy się wspólnie nad tym, co to znaczy, że nowy szef powinien poznać pracę zespołu, którym ma zarządzać. Teraz pogłębimy ten temat, pochylając się nad kilkoma kluczowymi aspektami, które koniecznie musisz uzgodnić ze swoim zespołem, żebyście mieli pewność, że:

- skupiacie się na tych samych celach i założeniach,
- macie jasność co do metaplanu działań do wykonania,
- macie spójność co do podstawowych procesów decyzyjnych i komunikacyjnych.

Zapraszam Cię do narzędzia, które pomaga te cele osiągnąć w projektach, czyli do **kick-off**⁴. Tak samo skutecznie można je zastosować w zespołach pracujących procesowo, szczególnie gdy jesteście na etapie uzgadniania, jak ma wyglądać Wasza praca.

W ramach kick-off („kopniaka”, który sprawia, że projekt rusza z miejsca) warto określić trzy kluczowe obszary, dzięki którym wszyscy będą mieli jasność, co i jak „dowozimy”:



KLUCZOWE ZAŁOŻENIA: PO CO TU JESTEŚMY?

- Misja, cele, wartości w projekcie / zadaniu / dziale:
 - Dlaczego Wasze działania są ważne i potrzebne? Na jaką potrzebę firmy odpowiadają?
 - Jakie są nadrzędny cel i misja, którą realizujecie poprzez Wasze działania? Co dzięki Wam osiąga firma?
 - W jaki sposób Wasze cele i działania są powiązane z priorytetami firmy?
 - Kto jest klientem wewnętrznym i zewnętrznym⁵ oraz jakie są ich oczekiwania?
- Zakładane rezultaty / wyniki. Krytyczne czynniki sukcesu i kryteria akceptacji rezultatów:
 - Jakie rezultaty ilościowe i jakościowe powinniście uzyskać?
 - Jak będziecie rozliczać zadania?
 - Jakie mogą być konsekwencje właściwej / niewłaściwej pracy dla firmy, partnerów biznesowych, klientów?
 - Jakie są i jak będą mierzone rezultaty zespołu?
 - Jakie poziomy mierników są pożądane, jakie akceptowalne, a jakie nieakceptowane?

⁴ Opracowane w oparciu o źródła internetowe oraz PM BOOK

⁵ Klient zewnętrzny – odbiorca działań zespołu spoza organizacji. Klient wewnętrzny – te osoby lub struktury wewnątrz organizacji, do których kierowany jest wynik pracy danego zespołu / działu / wydziału.

STRUKTURA WSPÓŁ[PRACY]: JAK TO MA WYGLĄDAĆ?

- Zadania i metaplan działania:
 - Jakie są kluczowe zadania do wykonania w projekcie?
 - Jakie są kluczowe terminy (milestones)?
- Struktura i odpowiedzialność:
 - Jakie są relacje, zależności i obowiązki osób z zespołu?
 - Kto jest odpowiedzialny i w jakim zakresie za poszczególne działania?

KOMUNIKACJA I DECYZYJNOŚĆ: KTO, ZA CO, KIEDY, JAK?

- Strategia komunikacji:
 - W jaki sposób będzie przebiegać komunikacja w zespole oraz z innymi zespołami w firmie, klientami, organizacjami zewnętrznymi?
 - Jak, kiedy i komu będą przekazywane informacje o problemach?
- Potencjalne problemy i zarządzanie ryzykiem:
 - W jaki sposób będzie przebiegać zarządzanie problemami i zagrożeniami (kto za co w tym zakresie odpowiada)?
 - Jakie są przewidziane działania zapobiegawcze i korygujące⁶⁶?
 - Jakie są role i odpowiedzialność poszczególnych osób w działaniach zapobiegawczych i korygujących?
- Zarządzanie zmianami:
 - W jaki sposób będzie przebiegać zarządzanie zmianami (w procesie, rezultatach)?
 - Jakie są role i odpowiedzialność poszczególnych osób w zakresie akceptacji zmian oraz zapewniania zasobów umożliwiających wprowadzenie uzgodnionych zmian?

Na następnej stronie znajdziesz Arkusz Pracy Domowej do LEKCJI nr 4 oraz szablony do ustalania systemu współpracy.

Zapraszam do przemyśleń ☺

Ciepłe pozdrowienia
Magdalena Robak

⁶⁶ Działania zapobiegawcze – wprowadzane, by nie dopuścić do pojawienia się ryzyka lub zmniejszyć jego wpływ na nasze działania i osiągnięcie rezultatów; ~~k~~orygujące – wprowadzane, gdy ryzyko wystąpiło i chcemy zminimalizować skutki.

LEKCJA 4: UZGODNIĆ SYSTEM [WSPÓŁ]PRACY

ARKUSZ PRACY DOMOWEJ

PYTANIA NA PODSUMOWANIE

1. Które elementy masz już uzgodnione z Twoim zespołem, które potrzebujesz doprecyzować lub uszczegółowić, a co jeszcze powinniście ustalić?

OBSZARY	MAM UZGODNIONE	POTRZEBUJĘ DOPRECYZOWAĆ	POTRZEBUJĘ UZGODNIĆ
Misja, cele, wartości w projekcie / zadaniu / dziale			
Zakładane rezultaty / wyniki. Krytyczne czynniki sukcesu i kryteria akceptacji rezultatów			
Kluczowe zadania w projekcie / zadaniu / dziale			
Metaplan działania (milestones)			
Struktura i odpowiedzialność			
Potencjalne problemy i sposób zarządzania ryzykiem			
Strategia komunikacji / przepływ informacji			
Sposób zarządzania zmianami			

2. Czego i od kogo / skąd potrzebujesz, żeby móc uzgodnić z zespołem te elementy, które jeszcze nie zostały uzgodnione lub trzeba je doprecyzować?

CZEGO POTRZEBUJESZ?	SKĄD / OD KOGO TO UZYSKASZ?

TWÓJ MINIPROJEKT

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

LEKCJA 4: SYSTEM [WSPÓŁ]PRACY – SZABLON

Misja, cele, wartości w projekcie / zadaniu / dziale

Zakładane rezultaty / wyniki. Krytyczne czynniki sukcesu i kryteria akceptacji rezultatów

Kluczowe zadania w projekcie / zadaniu / dziale

Metaplan działania (milestones)

Struktura i odpowiedzialność

Potencjalne problemy i sposób zarządzania ryzykiem

Strategia komunikacji / przepływ informacji

Sposób zarządzania zmianami

LEKCJA 5: 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. Uporządkowaliście system (współ)pracy. Przed Tobą kolejny krok: określenie, w jaki sposób powinien funkcjonować Twój zespół – czyli stworzenie expose.

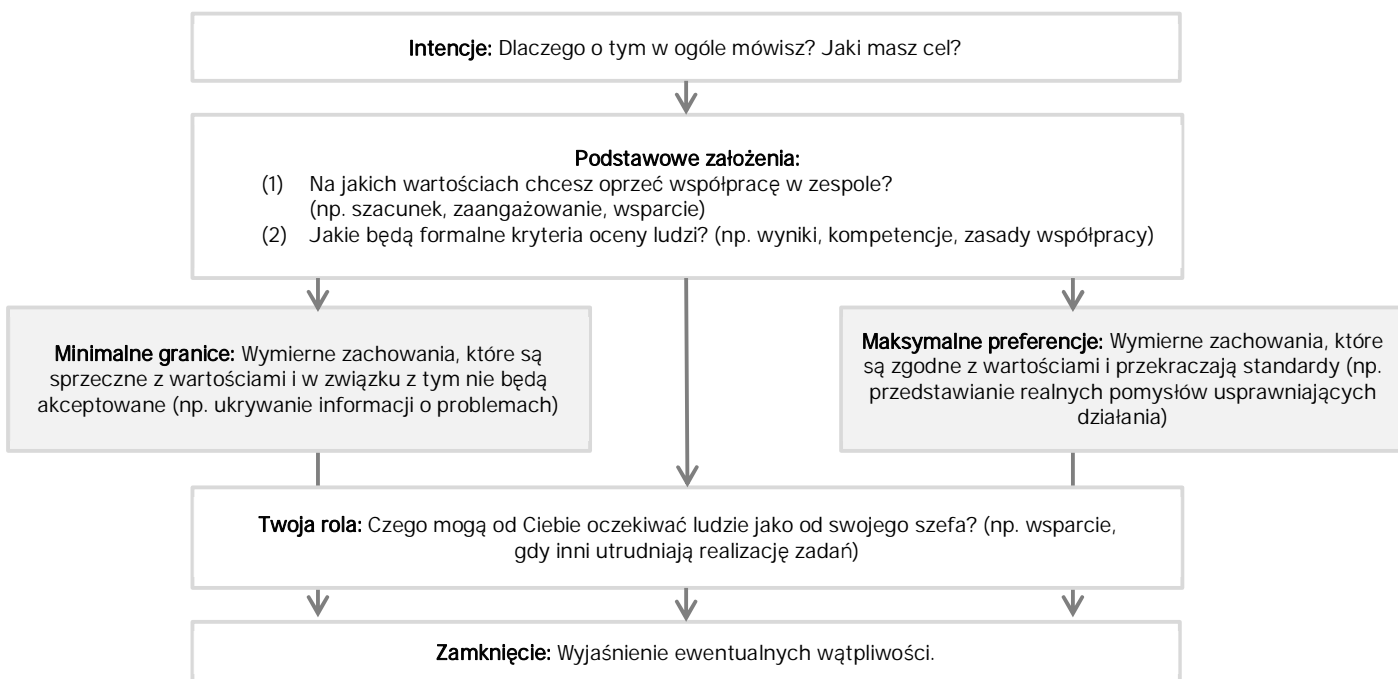
Dwa podstawowe błędy, które możesz zrobić na tym etapie, to: (1) założyć, że nie trzeba o tym mówić, bo to jest oczywiste; (2) założyć, że pewnych słów nie trzeba definiować, bo... są oczywiste.

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”.

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.

Jedno pojęcie niekoniecznie oznacza to samo dla Ciebie i dla każdego Twojego pracownika.
Dlatego warto uzgodnić, jak rozumiemy pewne zasady i wartości we współpracy jako zespół.
Pomaga w tym expose.

SCHEMAT EXPOSE⁷



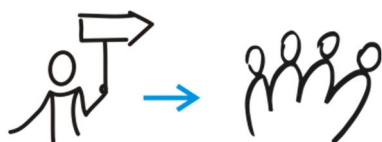
⁷ Książka, w której możesz przeczytać o expose oraz podstawowych narzędziach komunikacji szefa (np. udzielanie feedbacku) to Gut & Haman, Psychologia szefa. Szef to zawód. Ten model jest oparty na modelu Guta i Hamana oraz artykule Z. Dolata, Ucz samodyscypliny, Pracownik Fizyczny nr 22 (08.2014)

TRZY WAŻNE UWAGI

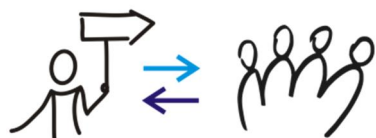
- Określ około 5 wartości, na których chcesz oprzeć współpracę z zespołem. Im więcej ich będzie, tym mniejsza szansa, że je zapamiętacie, a co za tym idzie – będziecie przestrzegać.
- Zadbaj, żeby zachowania były konkretne (opisane tak, by nikt nie miał wątpliwości, jak powinien działać), wymierne i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

JAK UZGADNIAĆ EXPOSE?

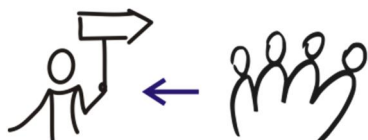
W zależności od tego, w jaki sposób chcesz budować autorytet i relacje ze swoimi ludźmi⁸ i na czym dodatkowo zależy Ci podczas ustalania zasad współpracy, masz trzy możliwości przedstawienia expose:



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



Tworzysz expose i wygłaszasz je ludziom. Pytasz, czy chcą coś dodożyć, 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 negocjować 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 5.

Zapraszam do przemyśleń ☺

Ciepłe pozdrowienia

Magdalena Robak

⁸ Warto, żebyś poszukał informacji na temat stylów kierowania, jakie możesz przyjąć / przyjmować. Możesz poczytać o tym tutaj: https://mfiles.pl/pl/index.php/Styl_kierowania i tutaj: https://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo_sytuacyjne.

LEKCJA 5: UZGODNIĆ OCZEKIWANIA – CO W TYM POMOŻE?

ARKUSZ PRACY DOMOWEJ

PYTANIA NA PODSUMOWANIE

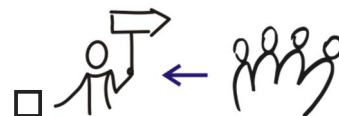
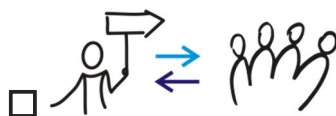
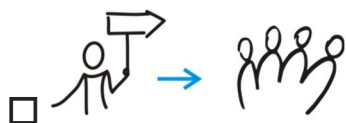
1. Co jest dla Ciebie najważniejsze we współpracy i w jakich zachowaniach to się powinno przejawiać?

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 lub powinieneś włączyć zespół do tworzenia "reguł gry" – którą opcję wybierasz?



TWÓJ MINIPROJEKT

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

LEKCJA 5: 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, które będziesz szczególnie doceniał)

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

Zamknięcie (zaproszenie do wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości: „Czy coś nie jest jasne?”, „Czy potrzebujemy coś jeszcze wyjaśnić lub doprecyzować, żeby reguły były dla nas w pełni zrozumiałe?”)

LEKCJA 5: EXPOSE LIDERA – PRZYKŁAD W WERSJI „W DÓŁ”

Żeby lepiej zobrazować, jak może wyglądać ustalanie reguł współpracy w zespole – poniżej przedstawiam przykład miniexpose przedstawionego „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: nieuprzedzanie lub nieinformowanie o sytuacjach trudnych i problemowych, które są istotne dla realizacji zadań naszych i firmy,
- utrudnianie pracy innym poprzez opóźnianie własnych działań, nieprzekazywanie 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 6: DOSKONALIĆ SIEBIE... I OTOCZENIE

NA ROZGRZEWKĘ:

1. Co oceniasz w swojej pracy, by wiedzieć jak usprawnić swoje menedżerskie działania?
.....
.....

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 Tobą na co dzień i są bezpośrednimi odbiorcami Twojego sposobu działania.

Być może teraz w Twojej głowie pojawia się 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 (obszary 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 i o jaką opinię poprosisz.

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? Co sprawia, że taka jest Twoja opinia?
2. Co powinienem robić inaczej (więcej, mniej, zacząć, przestać)? Co sprawia, że taka jest Twoja opinia?
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 zostały dobrze zaprojektowane, co oznacza, że:

- obejmują odpowiedni profil kompetencji,
- kompetencje są dobrze opisane poprzez zachowania,
- zastosowana została 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) została uzupełniona o rozmowy o wynikach.

CO OCENIAĆ?

Przegląd jakości swoich działań możesz zrobić w oparciu o model „trójkąt sukcesu” przedstawiony w pierwszej lekcji („PO CO TU W OGÓLE JESTEM? TRÓJKĄT SUKCESU”). Możesz też zastosować podobny, choć bardziej rozbudowany model pochodzący z IPMA PEB⁹:

1. **LUDZIE I CELE** – w jaki sposób promujesz wartości, według których powinien działać Twój zespół, czy jesteś ich przykładem, jak budujesz zorientowany na wspólne cele i działający według spójnej strategii zespół, 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 miniprojektu, na którym pracujesz w ramach pracy domowej po lekcjach.

Pytania oceniające jakość Twoich działań, „trójkąt sukcesu” oraz model IPMA PEB 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 6.

Zapraszam do przemyśleń ☺

Ciepłe pozdrowienia

Magdalena Robak

⁹ Więcej o modelu: <https://www.ipma.pl/ppe-award/ipma-project-excellence-model>

LEKCJA 6: 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 MINIPROJEKT

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

AUTORKA:

MAGDALENA ROBAK. Trener. Facylitator. Konsultant

WZMACNIAM KOMPETENCJE LIDERÓW I JAKOŚĆ [WSPÓŁ]PRACY W FIRMIE, ZESPOLE, PROJEKCIE



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 UMYSŁ I PSYCHOLOGICZNE WYKSZTAŁCENIE. BO LICZĄ 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. Psychologia reklamy, 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)
- Trener przywództwa systemowego SPOCO®

Członkini:



Polska Izba
Firm Szkoleniowych



International Project
Management Association



Klub Trenerów
Biznesu



Polish Society
for Training & Development

Kontakt:

+48 607 380 439 ■ napisz@magdalenarobak.pl ■ magdalenarobak.pl