

Dorota Kożusznik-Solarska

• P O R A D N I K •

# dla menedżerów

---

N A S T A R C I E

ZACHOWAJ SPOKÓJ I POZOSTAŃ SOBĄ

*Wszystkie historie opisane w tej książce wydarzyły się naprawdę.  
Aby zadbać o poufność informacji, niektóre z nich zostały  
połączone lub podzielone na kilka osobnych opowieści.*



Książka opublikowana we współpracy z firmą wydawniczą SEZAMM Małgorzata Maruszkina, [www.sezamm.pl](http://www.sezamm.pl).

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/pormen>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-3336-9

Copyright © Dorota Kożusznik-Solarska 2017

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Rozdział 1. Zostałam menedżerką.</b>	
<b>Zostałam menedżerem. Pomocy! .....</b>	<b>11</b>
Mentorzy	12
Feedback	14
Konstruktywna krytyka jako feedback	19
Uczenie się na błędach	23
Podsumowanie	25
<b>Rozdział 2. Budowanie zespołu,</b>	
<b>czyli jak przestałam być kolegą moich kolegów .....</b>	<b>29</b>
Konflikt lojalności	30
Model wpływu	32
Menedżer spoza zespołu	34
Budowanie zespołu	36
Fazy rozwoju zespołu według Tuckmana	42
Podsumowanie	44
<b>Rozdział 3. Delegowanie, czyli coś więcej</b>	
<b>niż niebranie wszystkiego na siebie .....</b>	<b>49</b>
Ukryte przekonania — dlaczego to takie trudne	49
Po co, komu i co	52
Jak to robić?	53
Kontrola menedżerska	56
Pułapki delegowania	57
<b>Rozdział 4. Motywowanie, czyli jak sprawić,</b>	
<b>żeby się chciało chcieć .....</b>	<b>63</b>
Motywowanie a model Davida Kolba	64
Model motywacji WSA	65

Motywowanie ze względu na preferowaną rolę w zespole (na bazie PAEI)	66
Zarządzanie grupami zaangażowania pracowników	68
Motywowanie na bazie modelu Blancharda (kompetencje, zaangażowanie)	72
Model Herzberga	72
Schyłek modelu „kija i marchewki”	74
Psychologia pozytywna i przepływ	75
Informacja zwrotna jako narzędzie motywacyjne	77
<b>Rozdział 5. Konflikty, czyli dlaczego się szczypimy ....</b>	<b>81</b>
Chodź, niech Cię uszczypnę	81
Inteligencja emocjonalna	84
Kłopoty z emocjami	85
Porozumienie bez przemocy	86
Język spostrzeżeń	89
Rozwiązywanie konfliktów metodą porozumienia bez przemocy	90
Metoda trzech światów	92
10 strategii menedżerskich wygrana – wygrana	94
Szczyp, szczyp...	97
<b>Rozdział 6. Ocena pracownicza, czyli coś, co tygrysy lubią najbardziej .....</b>	<b>99</b>
Operowanie faktami	99
Oceny 180 i 360 stopni	101
Asertywność	101
Nie tylko cele, ale i droga dojścia	103
Sztuka stawiania celów	104
Studium przypadku — od szczegółu do ogółu	105
Development dialogue	107
Podsumowanie	108
<b>Rozdział 7. Prowadzenie spotkań, czyli jak unikać plagi nudy .....</b>	<b>109</b>
Spotkania informacyjne	110
Spotkania zespołu	111
Sztuka facylitacji spotkań	112

## Spis treści

Technika zbierania informacji — burza mózgów	112
Technika zbierania informacji — analiza SWOT	114
STRIPES	115
Analiza pola sił	116
Metoda Walta Disneya	117
Prowadzenie dużych spotkań	118
Wybrane metody pracy z dużymi grupami	119
Idea killers	120
Nigdy nie trać okazji do feedbacku	121
Podsumowanie	122
<b>Rozdział 8. Ale o co chodzi...</b>	
<b>z tym przywództwem? .....</b>	<b>123</b>
Zarządzanie a przywództwo	123
Modele przywództwa	124
Zaczynając od środka	130
Studium przypadku	131
Podsumowanie	133
<b>Rozdział 9. Zarządzanie zmianą,</b>	
<b>czyli wchodzenie w obszar ryzyka .....</b>	<b>135</b>
Obszar ryzyka	135
Uczenie się od cienia	136
Zmiana jako mała śmierć	137
Kryzys	139
Zmiana a transformacja. Kiedy używać której?	141
Jak ludzie się zmieniają	141
Zarządzanie zmianą w organizacji	143
Opór wobec zmian	145
Śmierć w organizacji, śmierć organizacji	146
Podsumowanie	146
<b>Rozdział 10. Do dzieła! .....</b>	<b>147</b>
Kwestionariusz wiedzy	150
Odpowiedzi	153



## ROZDZIAŁ 1.

# Zostałam menedżerką. Zostałem menedżerem. Pomocy!

Zostałeś (zostałaś) menedżerem. Brawo! Potrzebujesz ratunku? OK, wiele osób tak się czuje w pierwszym okresie po awansie.

Bardzo często do roli przywódcy zespołu wyznaczane są osoby, które wykazały się na stanowiskach specjalistycznych. Rzadko jednak ich umiejętności postępowania z ludźmi i wśród ludzi, czyli tak zwane kompetencje miękkie, są na równie wysokim poziomie.

Dlatego często po objęciu stanowiska lider zespołu staje w niewygodnym rozkroku między swoim szefem a grupą kolegów, od których nagle jest... no właśnie... Lepszy?

Po chwili oczarowania nową rolą i kontraktem dopada go rzeczywistość. Często zdarza się, że na nowym stanowisku główną odpowiedzialnością menedżera jest przejście od szefa niezbyt sympatycznych formalności, takich jak planowanie urlopów, rozliczanie czasu pracy, ustalanie celów, prowadzenie rozmów oceniających... Czasem odpowiedzialność ta jest niedookreślona.

Najgorsze, a zarazem najbardziej powszechne w tej sytuacji jest to, że dawni koledzy patrzą na nowego lidera jakoś tak dziwnie, szukając ewidentnych w ich oczach oznak, że od awansu uderzyła mu do głowy woda sodowa (a znajdą je, uwierz mi, choćby się czuł nie wiadomo jak kiepsko). Ma za to nowych kolegów, pozostałych liderów zespołu, którzy poklepując go poufale po ramieniu, dają mu do zrozumienia, że przechodzili przez to samo — i najczęściej

mają rację. On jednak nierzadko ma ambicję samodzielnego dojścia do rozwiązań i wykazania się inicjatywą i nic sobie z ich porozumiewawczych westchnień nie robi. Na tym najczęściej polega pierwszy błąd.

## Mentorzy

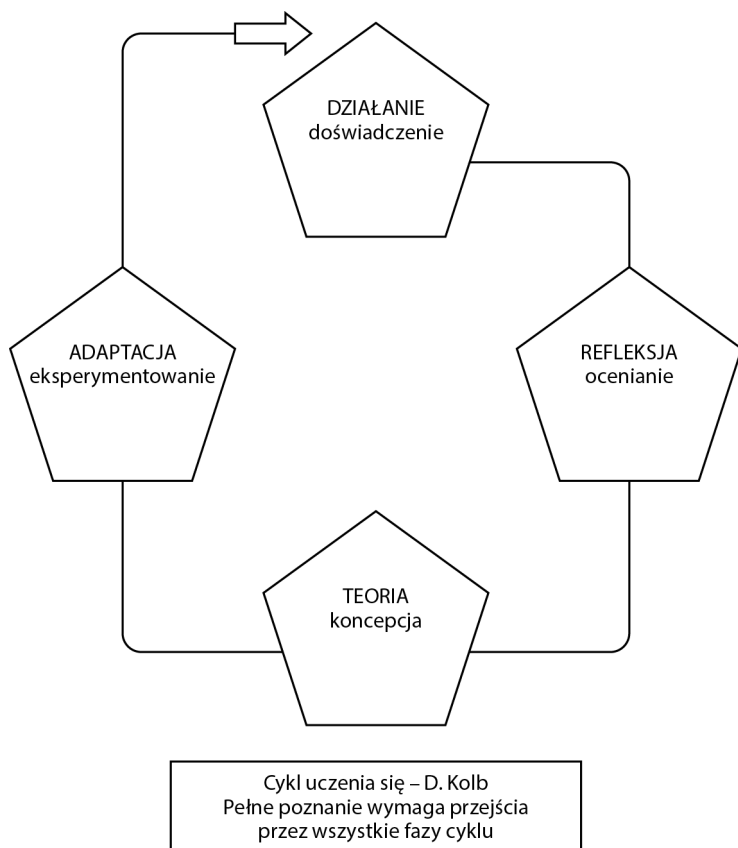
David Kolb opisał cykl uczenia się osób dorosłych (patrz rysunek 1.1). Jeśli ktoś zamierza uczyć się wyłącznie przez własne doświadczenie, to blokuje sobie dostęp do uczenia się przez adaptację cudzych doświadczeń. Mam nadzieję, że skoro czytasz ten poradnik, wybierzesz inną strategię. Warto korzystać z lekcji, jakich codziennie udzielają nam nasi współpracownicy. Twoje koleżanki i koledzy to chodzące przykłady zarządzania — takie dobre i takie nie do końca dobre. Niezależnie od tego, czy podoba Ci się ich postępowanie, czy nie, obserwuj ich i ucz się z ich najlepszych praktyk oraz błędów. Patrz, jak prowadzą spotkania, słuchaj, jak udzielają informacji zwrotnej, obserwuj, jak motywują swoich ludzi. Idź krok dalej i zacznij prowadzić dziennik własnych obserwacji i wniosków. Na przykład:

- Nie krytykuj publicznie, bo krytykowany tylko się zawstydydzi i zacznie protestować.
- Prowadząc spotkanie, nie gap się non stop w laptopa.
- Pamiętaj o włożeniu koszuli do spodni, inaczej wygląda to słabo.
- Zwracaj uwagę, czy nie za szybko mówisz na spotkaniach. I mów wyraźnie!
- W trakcie rozmów oceniających poproś na końcu o feedback — bezcenne!

Wyczulając swój zmysł obserwacji na „czynnik ludzki”, korzystasz z żywej i obecnej na każdym kroku encyklopedii zarządzania — tworzą ją Twój koledzy, koleżanki, szefowie i szefowie Twoich szefów.



Zostałam menedżerką. Zostałem menedżerem. Pomocy!



Rysunek 1.1. Cykl uczenia się D. Kolba

Niektóre firmy oferują tak zwane „programy mentoringowe”. To bardzo szlachetna inicjatywa. Często niestety spala na panewce, jeśli mentorzy nie mają czasu spotykać się z mentorowanymi. Udany program mentoringowy to taki, któremu organizacja nadała duży priorytet i w którym mentorami zostają menedżerowie z dużym doświadczeniem, a zarazem gotowi z oddaniem pomagać Ci na drodze Twojego rozwoju, nie wykręcając się prawdziwie ważnymi spotkaniami ani kluczowymi inicjatywami. Dobry mentor to ktoś, komu będziesz mógł opowiedzieć, jak bardzo nie wychodzi Ci motywowanie Ani i jak bardzo Zbyszek podważa Twój autorytet;

ktoś, kto nie powie Ci dokładnie, co masz zrobić, ale powie Ci własną historię o tym, jak kiedyś poradził sobie ze swoją Anią czy swoim Zbyszkiem; ktoś, kto zada Ci kilka celnych pytań, dzięki którym lepiej zrozumiesz istotę swojego dylematu i być może łatwiej Ci będzie go rozstrzygnąć. Decyzja, co w tej sytuacji zrobisz, należy do Ciebie. Mentor służy doświadczeniem i własną mądrością.

W tym miejscu możesz westchnąć: „No tak, ale w mojej firmie nie mam co liczyć na program mentoringowy”. Nie poddawaj się! Jedną z cech lidera jest tworzenie okazji i możliwości. Możesz sam zainicjować taki program i sam na nim skorzystać albo porozmawiać z kimś, komu ufasz, a kto ma większe od Ciebie doświadczenie, tak żeby móc od czasu do czasu spotkać się z nim (nią) przy kawie i omówić to, co Cię gnębi. Pamiętaj, że przywództwo to nie samotna misja; era strażników Teksasu już minęła. Uczenie się od innych to nie ujma. Co więcej, czasem może to być najsmardziej-sza decyzja w sytuacji awansu.

## Feedback

Niezależnie od tego, w jaki sposób zostałeś liderem, jeśli nie będziesz zbierał informacji na temat tego, jak inni Cię widzą, grozi Ci, że będziesz poruszał się po omacku i doskonalił już znane, w tym również nieskuteczne sposoby działania.

W pewnej organizacji, w której prowadziłam kiedyś coaching menedżerski, wśród kilkunastu liderów niemal żaden nie potrafił odpowiedzieć na pytanie: „Jak cię widzą twoi pracownicy?”. „Nie wiem, nie pytałem” — padała najczęstsza odpowiedź, a mi oczy otwierały się ze zdumienia, zanim zadawałam kolejne pytanie: „Zatem w oparciu o co podejmujesz swoje działania menedżerskie?”. Różnice między obrazem samego siebie a tym, jak nas widzą współpracownicy, to cudowne, niemal magiczne źródło informacji. Świadomość tych różnic pozwala przy decyzjach dotyczących własnego zachowania uwzględnić to, jak jesteśmy postrzegani.

Uwaga: nie chodzi tu o przyjmowanie feedbacku „jak leci”, lecz o cykliczną weryfikację obrazu samego siebie z tym, jak nas postrzegają inni, i wybieranie interesujących dla nas, nowych informacji zwrotnych jako wskazówek do rozwoju.

Czasem podczas coachingu menedżerskiego słyszę w takiej sytuacji: „Chwileczkę, po co mam pytać, przecież wiem, co ludzie o mnie myślą”. „A skąd wiesz?” — pytam. „No, to przecież widać”.

Dlatego proszę, zastanów się przez chwilę, czy ludzie mówią Ci to, co naprawdę o Tobie myślą. Może nie zachowujesz się jak ktoś, kogo to w najmniejszym stopniu interesuje. Gdybyś zapytał — zaraz pomówimy o tym, jak pytać skutecznie — może dowiedziałbyś się, że Twoim prezentacjom brakuje energii, spotkaniom — jasno zakomunikowanego celu, rozmowom oceniającym — pytań otwartych i prawdziwego zainteresowania pracownikiem. Równie dobrze mógłbyś się dowiedzieć, że świetnie motywujesz do grupowego wysiłku, wspaniale i często doceniasz interes swoich ludzi oraz potrafisz bronić go w trudnych sytuacjach. Zdarza się tak, że inni dostrzegają i potrafią nazwać jakąś naszą cechę, sposób zachowania, którego my sami nie jesteśmy świadomi. Nasze zachowania mogą być zarówno negatywne, jak i pozytywne — a informacje o nich są cennym źródłem wiedzy o nas.

## Johari Window

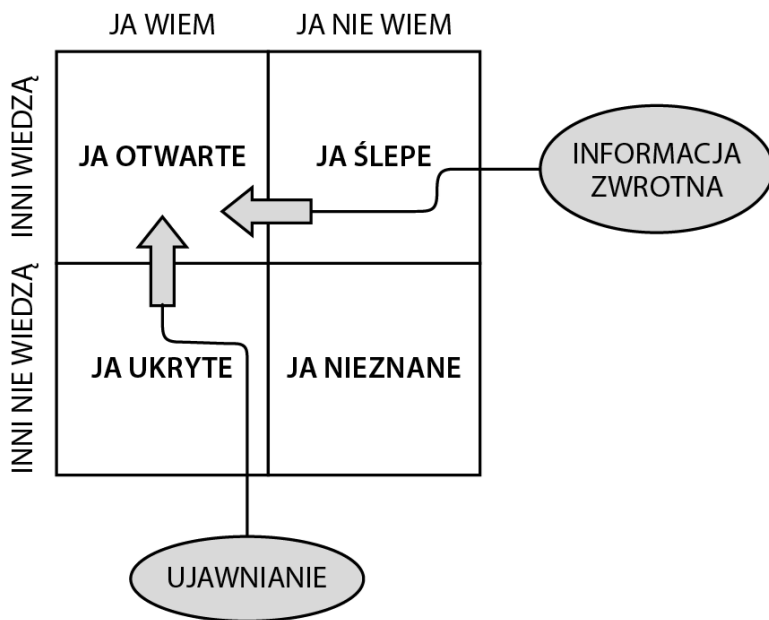
Model obrazujący różne obszary naszej wiedzy o sobie w zestawieniu z wiedzą, jaką mają o nas inni, opracowany został przez Josepha Lufta i Harringtona Inghama i nazywany jest Johari Window (patrz rysunek 1.2). Wyróżnia się w nim cztery obszary:

- to, co wiemy o sobie i co wiedzą o nas inni,
- to, co wiemy o sobie, a czego nie wiedzą o nas inni,
- to, czego nie wiemy o sobie, a wiedzą to o nas inni (obszar „ślepego ja”),
- to, czego nie wiemy o sobie i czego nie wiedzą o nas inni.

Model ten pokazuje poziom naszej autentyczności w relacjach z innymi. Jeśli to, co sami czujemy i myślimy na temat siebie i innych, pozostaje ukryte, jeśli nie ujawniamy tego innym, nasza komunikacja ze światem może przypominać chodzenie po dywanie, pod który całym sporo pozamiatano. Jeśli z kolei nie korzystamy z informacji zwrotnych na swój temat, to działamy „w ciemno”, w tak zwanym obszarze „ślepego ja”, nie mając pojęcia, jaki wpływ nasze zachowania mają na innych. Model Johari Window zachęca do pytania i ujawniania informacji, żeby zwiększyć pole swobody w relacjach, a tym samym zmniejszyć napięcie wynikające z niewiedzy bądź jej ukrywania.

Zastanów się więc, kiedy ostatnio zebrałeś informacje na swój temat.

A kiedy ostatnio powiedziałeś w pracy coś, co naprawdę myślisz bądź czujesz?



Rysunek 1.2. Johari Window

## Jakie są zalety zbierania feedbacku?

Do zbierania feedbacku może zachęci Cię moja osobista historia. Ponad dziesięć lat temu zaczynałam pracę jako trener — na początku obserwując innych trenerów przy pracy, potem pracując w duetach i większych grupach jako kotrener. Po kilku latach planowałam, sprzedawałam i prowadziłam samodzielnie opracowane szkolenia, w tym szkolenia dla kadry zarządzającej. Moim podstawowym narzędziem rozwojowym nie był podręcznik trenera (nie przeczytałam ani jednego) ani modele pracy trenerskiej, lecz jedynie uczenie się od innych i domaganie się feedbacku po każdym zakończonym dniu pracy. Byłam niemalże żebrakiem feedbacku. Trenerzy, którzy ze mną pracowali, powiedzieli mi po latach, że wiedzieli, że praca ze mną to nie łatwizna, bo każde szkolenie musiało zostać zakończone informacją zwrotną. Pomagała mi w tym kultura firmy szkoleniowej, dla której pracowałam. Feedback był bezpłatnym, intensywnym szkoleniem umożliwiającym rozwój pracownika w nowej roli. Dzięki temu uczyłam się w tempie ekspresowym i od najlepszych. Uczyłam się nie tylko tego, co mogę robić inaczej, i tego, co robię dobrze, ale samego dawania i przyjmowania feedbacku, aż praktyka ta stała się bezbolesnym, wyczekiwany rytuałem. Fakt, że prowadziłam szkolenia u boku różnych trenerów, dawał mi dostęp do całego spektrum informacji zwrotnej. Na dziesięć lat pracy i setki przeprowadzonych szkoleń pamiętam tylko jedną — jedną! — sesję feedbacku, która mnie bardzo zabolala, pozostałe 99,9% wspominam jako wzmacniające, inspirujące, dające do myślenia.

## Jak zbierać feedback?

Możesz zapytać: „No dobrze, już wierzę, że mi się to na coś przyda, ale jak mam o to zapytać?”. Niektórzy z moich rozmówców uważają, że inni z dużym prawdopodobieństwem i tak nie powiedzą im prawdy. Przeanalizujmy zatem, na czym opiera się to założenie, że ludzie poproszeni o opinie nie powiedzą prawdy. Czy może w jakiś sposób nauczyłeś swoich ludzi, że nie jesteś wart mówienia

prawdy? A może sam nie mówisz prawdy swoim przełożonym?  
A może nie mówisz prawdy swoim podwładnym?

Zapytać o feedback można na wiele sposobów. Najkorzystniejszy to wypracowanie w sobie i w zespole nawyku przekazywania i przyjmowania informacji zwrotnej. Wtedy feedback przestaje być odświętną ceremonią, a staje się prostym nawykiem. Oto kilka przykładów.

## Prosto do celu

Najprostszy sposób dawania i udzielania informacji zwrotnej, z jakim się zetknęłam, to powiedzenie bezpośrednio w rozmowie:

*We współpracy z tobą pomagają mi / ułatwiają mi / podoba mi się, że...* (opis konkretnego zachowania).

*We współpracy z tobą trudno mi / brakuje mi / przeszkadza mi, że...* (opis konkretnego zachowania).

Pełny komunikat może brzmieć na przykład tak (zwróć uwagę na podanie konkretnych przykładów zachowań, odnoszenie się do konkretnych zjawisk):

*We współpracy z tobą pomagają mi, kiedy spotkania mają agendę i się jej trzymamy. Brakuje mi za to nieco entuzjazmu z twojej strony, kiedy mówisz o nowych projektach.*

## Konkretnie i o sobie

Bardziej rozbudowany sposób udzielania feedbacku:

*Kiedy ty... (konkretne zachowanie), wpływa to na mnie tak, że ja (co się ze mną dzieje). A że potrzebuję (konkretna potrzeba, oczekiwanie), to proszę cię o (konkretna prośba).*

Pełny komunikat brzmiałby na przykład tak (zwróć uwagę na podanie konkretnych przykładów zachowań i ich odniesienie do siebie):

Zostałam menedżerką. Zostałem menedżerem. Pomocy!

*Kiedy prowadzisz spotkania i wprowadzasz nowe projekty, mówisz o nich w taki sam sposób jak o tych, które się nam nie udały. Trochę mnie to demotywuje i czuję, że tracę zapał... A że potrzebowałbym zachęty i entuzjazmu do nowych przedsięwzięć, proszę cię o naświetlanie korzyści w tych nowych projektach, kiedy o nich mówisz.*

## Konstruktywna krytyka jako feedback

Możesz też spróbować feedbacku w formie konstruktywnej krytyki. To opcja, w której podkreślasz dwie zalety danego zachowania, a to, co Ci przeszkadza, przekuwasz w pytanie o pomysł usprawniający:

*W spotkaniach, które prowadzisz, podoba mi się struktura i podążanie za agendą. Zastanawiam się tylko, co by tu zrobić, żeby miały więcej energii i były bardziej entuzjastyczne?*

Jeśli sądzisz, że dawanie i otrzymywanie informacji zwrotnej w sposób bezpośredni, może Ci się nie udać lub nie jest przyjęte w Twojej firmie, możesz sięgnąć po bardziej sformalizowane formy pozyskiwania informacji na swój temat:

- Pytanie o feedback przy okazji oceny pracowniczej
- Wynajęcie konsultanta, który przeprowadzi wywiady z pracownikami na Twój temat i przedstawi Ci dane
- Przeprowadzenie badania opinii pracowniczej
- Wprowadzenie systemu oceny kompetencji 360 stopni (samoocena — ocena podwładnych — ocena kolegów — ocena przełożonego)
- Wybranie sobie pary feedbackowej

Dzięki temu, że mogłam obserwować zastosowania wszystkich tych metod w różnych organizacjach, opiszę pokrótce ich zalety oraz ewentualne ograniczenia.

## Pytanie o feedback przy okazji oceny pracowniczej

Jeśli chcesz pozyskać informacje na swój temat od podwładnych podczas rozmowy poświęconej ich ocenie, pamiętaj, że pracownicy uważają własną ocenę za czas przeznaczony dla nich. Z ich perspektywy to czas, w którym rozmawia się o nich, i pytanie zadane przy tej okazji o nas, nawet z jak najlepszą intencją, może zostać zignorowane. Osoba poproszona przez przełożonego o feedback podczas oceny pracowniczej może sądzić na przykład, że przecież a) „Masz swoją sesję oceny, na której twój szef daje ci feedback”, b) „Dlaczego na mojej rozmowie oceniającej pytasz mnie o siebie? Czy to jakiś rewanz?” c) „Skoro w naszej firmie feedback idzie tylko z góry do dołu, boję się ci go dać jako twój podwładny”.

Warto mieć jasność — najpierw przed sobą, a potem przed swoim pracownikiem — z jaką intencją pytasz go przy tej właśnie okazji. Czy nie macie podobnie otwartych, intymnych rozmów na co dzień? Czy do szczerości potrzebny jest coroczny lub kwartalny rytuał?

Zaletą zbierania informacji w ten sposób jest fakt, że coś takiego w ogóle się odbywa. Zaletą jest to, że prosząc pracownika o feedback, pokazujesz, że Ci zależy, a czyniąc to przy okazji rozmowy twarzą w twarz, dajesz gwarancję, że feedback zostanie przyjęty i uszanowany. W pewnym sensie zrównujesz się przy tej okazji z pracownikiem, prosząc o informacje na swój temat przy okazji rozmowy na jego temat.

## Wynajęcie konsultanta

Kilkudziesięciokrotnie brałam udział w tym procesie i jestem przekonana, że to dobra metoda w sytuacji, w której:

- a) w organizacji nie ma nawyku dawania feedbacku „w górę”,
- b) menedżer jest postrzegany ambiwalentnie, ma kontrowersyjny styl zarządzania,



Zostałam menedżerką. Zostałem menedżerem. Pomocy!

- c) istnieją realne zagrożenia związane z byciem szczerym i otwartym, w wyniku czego ważne jest zapewnienie poufności i anonimowości.

Gdy wynajmujesz konsultanta do zebrania feedbacku na swój temat, dobrze jest wcześniej powiadomić o tym pracowników, opisując swoje intencje i to, jak bardzo Ci zależy na otrzymaniu informacji i wspólnym zaangażowaniu. Pracownicy będą chętniej się wypowiadać, jeśli uwierzą — a zatem byłoby dobrze, abyś i Ty w to wierzył — że feedback coś wniesie, coś zmieni. Pytania feedbackowe można stworzyć wspólnie — mogą to robić menedżer i konsultant; konsultanci miewają też podręczne zestawy pytań (bezpośrednich i projekcyjnych), które dobrze się sprawdzają. Ja bardzo cenię pytania-metafory, w których pytamy o coś nie wprost, ale poprzez porównanie, i z których liderzy mogą się dowiedzieć, że gdyby byli pojazdem, to byłiby walcem, gdyby ich zespół był filmem, to byłaby to *Parszywa dwunastka*, a gdyby ich styl zarządzania porównać do dania, to byłyby to leniwe pierogi... Poprzez pytania zadawane nie wprost często możemy uzyskać więcej informacji niż w odpowiedzi na pytania o zalety i wady stylu zarządzania menedżera. Wadą tej metody zbierania feedbacku jest koszt finansowy.

## **Badania opinii pracowniczej**

Niemal wszystkie znane mi firmy co jakiś czas przeprowadzają badania opinii pracowniczej, wykorzystując do tego narzędzia opracowane we własnym zakresie lub zakupione do tego celu na rynku. Badania opinii pracowniczej mają istotną zaletę — obejmują dużą grupę osób. Nawet jeśli większa część tej grupy nie zdecyduje się wypowiedzieć, to też jest to feedback, oznaczający „nie zależy nam” albo „i tak się nic nie zmieni” lub też „nie ufamy zapewnieniom o poufności”. Ciemną stroną badania opinii pracowniczej jest trudność z wyłuskaniem personalnego feedbacku dla określonego menedżera. Najczęściej wynikiem takiego badania jest uśredniona opinia na temat kadry kierowniczej w ogóle. Od czegoś

jednak trzeba zacząć, nawet jeśli opinia ta mówi, że 70% pracowników nie zgadza się ze stwierdzeniem, że „menedżerowie naszej firmy stają po stronie swoich ludzi”. Badania ilościowe opinii pracowniczej są dobrym punktem wyjścia do szczerych rozmów i bardziej zindywidualizowanego feedbacku.

## Ocena 360 stopni

Niezmiernie lubię to narzędzie i mam przed oczami wiele zdumionych min menedżerskich w reakcji na zbieżność lub rozbieżność wyników. Ocena 360 stopni pokazuje, jak widzą daną osobę pod względem określonej kompetencji lub jej przejawu jej podwładni, koledzy oraz szef — no i co kluczowe, on sam. Widziałam w swojej pracy niezliczone rozjeżdżające się linie wykresów opinii, wskazujące na rozbieżność między tym, jak — często doświadczony — menedżer widzi siebie, a jak postrzegają go jego pracownicy. Wykresy są bezlitosne i niestety często wskazują na duże „ślepe ja”. Trudno je interpretować inaczej niż „nie weryfikuję na bieżąco obrazu siebie z obrazem mnie wśród moich pracowników”. Opinie kolegów można sobie jeszcze jakoś tłumaczyć (na przykład „widujemy się raz w miesiącu na spotkaniach”), przed opinią szefa jakoś się bronić („ma wysokie wymagania...”, „nie ma go na co dzień w oddziale...”), ale od oceny swoich pracowników nie ma się co migać. Jeśli piszą, że nie wspierasz, to mimo Twoich starań i przekonań — przyjmij, że nie wspierasz; jeśli piszą, że jesteś świetnym strategiem, to uwierz w to i osiądź na chwilę na laurach.

Zazwyczaj ocena 360 stopni przeprowadzana jest w całej organizacji i jej wadą mogą być koszty.

## Para feedbackowa

Para feedbackowa to z kolei zupełnie bezpłatne narzędzie służące pozyskiwaniu informacji zwrotnej. Najprościej rzecz ujmując, polega ono na umówieniu się z kolegą lub koleżanką na tym samym stanowisku, że po wszystkich spotkaniach, na których będziecie

Zostałam menedżerką. Zostałem menedżerem. Pomocy!

razem, będzie Ci dawał (dawała) informację zwrotną — a Ty jemu (jej) — dotyczącą tego, na przykład, na ile byliście spójni, autentyczni, dyplomatyczni, asertywni... Do wyboru, do koloru: sam (sama) wybierasz kryteria i obszary do pracy. Jeden z klientów, pracujący nad efektywnością swoich prezentacji, zdecydował się przy każdym wystąpieniu prosić 2 – 3 osoby o feedback. Pomyśl, jak wiele osób w Twojej firmie mogłoby stać się dla Ciebie zupełnie bezpłatnymi źródłami informacji zwrotnej? A Ty? Zechciałbyś zrewanżować się tym samym?

## Uczenie się na błędach

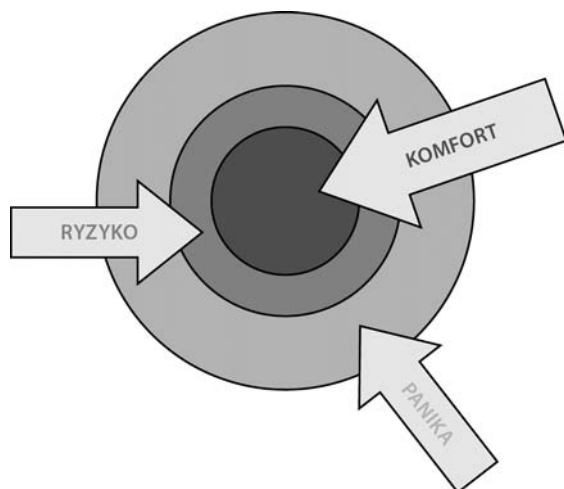
### Jesteś najlepszy

Kiedy mój mentor i przyjaciel, John Scherer, przyjmował mnie pod swoje skrzydła, odgrywałam już w zespole rolę „gwiazdy”, jak określa się pracownika zmotywowanego i potrafiącego dobrze robić to, co robi. Powiedział wtedy do mnie: od dzisiaj 10% tego, co dla mnie robisz, masz robić źle. Opadła mi szczęka. Jak to: źle? Ja nawet nie wiem, jak to jest źle!

No właśnie. Robienie rzeczy źle sugeruje wyjście z obszaru komfortu, zaryzykowanie, robienie czegoś inaczej niż dotychczas, próbowanie. Oznacza, że nie popadasz w marazm, nie wybierasz tylko bezpiecznych rozwiązań, eksperymentujesz i uczysz się na błędach. Zachowując się idealnie, pozostajesz w ciepłe znanych sposobów działania, które wkrótce staną się nawykami. Uczenie się zawiera w sobie element ryzyka i nieznanego. Przypomnij sobie naukę jazdy na nartach — trudno się jednocześnie uczyć i pięknie wyglądać.

### Model Komfort – Ryzyko – Panika

Życzę Ci, aby model Komfort – Ryzyko – Panika (patrz rysunek 1.3) towarzyszył Ci co dzień w roli lidera. To model, który możesz odnieść zarówno do siebie, jak i do rozwoju swoich pracowników.



*Rysunek 1.3. Model Komfort – Ryzyko – Panika*

Jak wszystkie świetne modele teoretyczne, ten też jest prosty, i mówi o tym, że poza strefą komfortu, sprawdzonych tras do pracy, sprawdzonych sposobów prowadzenia spotkań, unikania konfliktów, nieuchylania się od odpowiedzialności albo wręcz przeciwnie, bezustannego wychylania się i brania na siebie zbyt dużo, słowem — poza strefą wszystkich naszych nawyków rozpościera się obszar ryzyka. W obszarze ryzyka mieści się robienie różnych rzeczy **INACZEJ** niż dotychczas. Ale uwaga — nie całkowicie inaczej ani na opak, bo wtedy grozi nam wylądowanie w strefie paniki, a ze strefy paniki prosta droga z powrotem do obszaru komfortu, z wiecznym „a nie mówiłem” oraz „stare sprawdzone sposoby są najlepsze” na ustach. Chcąc się rozwijać w roli lidera, próbuj, eksperymentuj i... popełniaj błędy.

Kilka lat prowadzenia szkoleń dla firm nauczyło mnie, by nie „ratować” zespołu zmierzającego wprost do porażki, bo tym samym ratuję go od ważnej lekcji, którą na długo zapamięta! Jasne, omówienia prowadzone potem w zespołach, które dramatycznie zaważyły zadanie menedżerskie, łatwe nie są. Trzeba najpierw przebrnąć przez masę osłon i ochron: upatrywanie przyczyn niepowodzenia

Zostałam menedżerką. Zostałem menedżerem. Pomocy!

w instrukcji, obarczanie winą trenera, pogody, wiatru, obsługi... Jednak po rozczarowaniu zwykle pojawiały się głębokie refleksje, na przykład: „Ale zobaczcie, w pracy też tak działamy”, dla których warto było chwilę „pocierpieć” — to spostrzeżenia doprowadzające do nowych pomysłów, planów działań, usprawnień.

Jak praktycznie odnieść model Komfort – Ryzyko – Panika do siebie? Spróbuj każdego tygodnia zrobić w pracy **jedną rzecz** inaczej niż do tej pory. To wszystko? Tak, tylko tyle i aż tyle.

## Podsumowanie

Kluczowe pomysły z tego rozdziału to:

- Ucz się od innych — to nie hańbi, lecz wzbogaca!
- Prowadź dziennik wniosków
- Znajdź mentora
- Szukaj okazji do otrzymywania feedbacku
- Buduj nawyki dawania i odbierania informacji zwrotnej
- Rzykuj i eksperymentuj — nie bój się popełniania błędów

### Ćwiczenie 1.

Przygotuj w swoim dzienniku feedback dla trzech osób i stwórz okazję, by im go dać i poprosić o feedback dla siebie.

### Ćwiczenie 2.

Spróbuj każdego tygodnia zrobić w pracy **jedną rzecz** inaczej niż do tej pory.

### Ćwiczenie 3.

Sięgnij po jedną z poniższych pozycji książkowych bądź filmowych i przeanalizuj je pod kątem zarządzania:

Inspiracje książkowe w języku polskim:

- *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm* — James C. Collins, Jerry I. Porras, wyd. Jacek Santorski
- *Naturalne przywództwo* — Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, wyd. Jacek Santorski
- *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę* — Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.) Business Press, Warszawa
- *Inteligenca emocjonalna EQ w miejscu pracy. 50 ćwiczeń* — Adele B. Lynn, wyd. Studio Emka
- *Lider mistrzem sztuki walki* — Arnold Mindell, wyd. Medium
- *Prawa przywództwa* — John C. Maxwell, wyd. Studio Emka
- *Charyzma* — Nikolaus B. Enkelmann, wyd. Studio Emka

W języku angielskim:

- *The Seven — Day Weekend, changing the way work works* — Ricardo Semler, wyd. Portfolio
- *Liberating the corporate soul — Building a Visionary Organization*, Richard Barrett, wyd. Butterworth-Heinemann
- *Awakening the Leader Within — a story of transformation* — Kevin Cashman, wyd. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey

Inspiracje filmowe:

- *Gladiator* — reż. Ridley Scott, 2000
- *Himalaya* — reż. Eric Valli, 1999
- *Czekając na Joe* — reż. Kevin Macdonald, 2003
- *Męska Gra* — reż. Oliver Stone, 1999
- *Braveheart* — reż. Mel Gibson, 1995
- *Apollo 13* — reż. Ron Howard, 1995
- *Gandhi* — reż. Richard Attenborough, 1982

Zostałam menedżerką. Zostałem menedżerem. Pomocy!

- *Nietykalni* — reż. Brian De Palma, 1987
- *Pan i władca. Na krańcu świata* — reż. Peter Weir, 2003
- *Władca pierścieni* — reż. Peter Jackson, 2001–2003
- *Misja* — reż. Roland Joffe, 1986





# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA



**Helion SA**

# RATUNKU, ZOSTAŁAM SZEFOWĄ! POMOCY, AWANSOWAŁEM NA DYREKTORA!

Wspinanie się po szczeblach kariery to dla zdolnego pracownika naturalna kolej rzeczy. Wielu z nas przechodzi przez etap stażysty, szeregowego pracownika, specjalisty i eksperta. Jeśli jednak uda Ci się wejść jeszcze wyżej i zostajesz menedżerem, nagle z jednostki pracującej samodzielnie albo działającej w ramach zespołu stajesz się zwierzchnikiem swoich kolegów. Tylko nieliczni od razu świetnie odnajdują się w nowej roli. Dla większości awans na eksponowane i bardzo wymagające stanowisko jest nie tylko źródłem osobistej satysfakcji, lecz także początkiem kolejnego, trudnego etapu kariery. Bo menedżer to nie tylko stanowisko. Menedżer to zawód, którego trzeba się po prostu nauczyć.

Gdy stawiasz pierwsze kroki jako menedżer, musisz sobie uświadomić, że problemy, które napotkasz, są uniwersalne. Większość Twoich kolegów po fachu zmagają się, zмага albo będzie zmagać z budowaniem zespołu, ze skutecznym delegowaniem obowiązków czy z koniecznością rozwiązywania konfliktów. Wszyscy odczuwają tę samą odpowiedzialność za sprawiedliwą ocenę podwładnych, za wyniki swojego działu czy szerzej — za rozwój całej firmy. Niestety, nie istnieją stuprocentowo skuteczne lekarstwa na wszystkie bóle menedżera. Opracowano natomiast sporo metod, narzędzi i wzorców, których zastosowanie może znacznie ułatwić stawianie pierwszych kroków w tym zawodzie.

*Warto skorzystać z tych wskazówek, zwłaszcza że zostały wielokrotnie pozytywnie zweryfikowane w praktyce.*

Dorota Kożusznik-Solarska — trenerka, konsultantka i counsellor z kilkunastoletnim stażem pracy w organizacjach biznesowych i społecznych oraz na ich rzecz. Od 2005 roku współpracuje z krakowską firmą doradczo-szkoleniową Pathways. Wśród jej klientów są takie firmy jak: Orange, Siemens, IBM, Netia, Play, Mondial Assistance, BZ WBK, Warta KBC, Citi Handlowy, Making Waves i inni. Z wykształcenia psycholożka i dziennikarka, a także absolwentka European Graduate School w Szwajcarii. Jest certyfikowaną trenerką kursu Leadership Development Intensive (LDI), współpracowała z The Scherer Leadership International. W wolnym czasie śpiewa, gra na scenie i pisze książki.

książki **klasybusiness**

**o n e**  
p r e s s

 Księgarnia Internetowa:  
<http://onepress.pl>

 Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
 **0 601 339900**

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowości>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ISBN 978-83-283-3336-9



ceną 39,00 zł