SYLWIA
KRÓLIKOWSKA

PIERWSZY TAKI
PRZEWODNIK
PO ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM

SIEDEM WYZWAŃ LIDERA

SYLWIA KRÓLIKOWSKA

Siedem wyzwań lidera

KRAKÓW
2018

Rysunki i podsumowania graficzne: Ela Curyło (www.elacurylo.pl)
Redakcja i korekta: Małgorzata Matysek (maginst@wp.pl)
Okładka: Magdalena Siejek (siejek.magda@gmail.com)
Koordynacja prac projektowych: Małgorzata Gabryś (www.malgorzatagabrys.pl)
Skład i łamanie tekstu: Ewa Masalska (www.dtp-typografia.pl)

ISBN 978-83-948863-2-5

© Copyright 2018
Wydanie pierwsze

Niniejsza publikacja ani żadna jej część nie mogą być kopiowane ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowane, powielane czy odczytywane przez środki publicznego przekazu bez pisemnej zgody Autora. Wykonywanie kopii zarówno metodą kserograficzną, jak i fotograficzną oraz kopiowanie książki na nośniki filmowe, magnetyczne lub inne powodują naruszenie praw autorskich do niniejszej publikacji.

Wszelkie prawa zastrzeżone

SPIS TREŚCI

Wstęp 5
Podziękowania 9
Jak czytać tę książkę? 11

Wyzwanie 1
Jak budować autorytet lidera? 15
Wyzwanie 2
Jak motywować pracowników? 51
Wyzwanie 3
Jak delegować odpowiedzialność i zadania? 95
Wyzwanie 4
Jak prowadzić trudne rozmowy z pracownikami? 121
Wyzwanie 5
Jak występować publicznie? 151
Wyzwanie 6
Jak komunikować zmiany i radzić sobie z oporem pracowników? 185
Wyzwanie 7
Jak zarządzać konfliktami w zespole? 225

Podsumowanie 263

WSTĘP

Jest 17 maja 2018 roku. Na konferencji HR-owej w Szczecinie mówię o tym, w jaki sposób współpracować z wymagającymi pracownikami pokolenia Śnieżynek (*Snowflakes Generation*). Po moim wystąpieniu wiele osób podchodzi do stoiska, żeby kupić moją książkę *P.R.O.M.O.T.E.* i porozmawiać o swoich wyzwaniach liderskich. Słyszę, jak wiele trudności sprawia im motywowanie roszczeniowych pracowników i radzenie sobie z licznymi zmianami na rynku. Pytają, czy polecam jakieś lektury dla liderów. Jak zwykle rekomenduję Simona Sinka, Kena Blancharda, a kobietom liderkom – Sheryl Sandberg. Nie umiem jednak znaleźć na rynku książki, która podawałaby konkretne rozwiązania z obszaru od budowania autorytetu przez delegowanie aż po prowadzenie prezentacji. Wzdycham cichutko, że kiedyś może znajdę czas, żeby napisać książkę dla liderów, i zapominam o temacie.

Tydzień po evencie dzwoni do mnie Kasia Opiekulska, która organizowała to wydarzenie w Szczecinie, i mówi: „Przeczytałam twoją książkę *P.R.O.M.O.T.E.* Jest super! Proszę cię, napisz taką książkę dla liderów – konkretną, z przykładami, z humorem, taką w twoim stylu. Liderzy bardzo potrzebują tego typu książki. Nie daj się prosić!". Pamiętam, że jechałam wtedy samochodem do Katowic (tak, tak, mam zestaw głośnomówiący).

Pomyślałam sobie, że w sumie nie wiem, co takiego blokuje mnie przed napisaniem takiego podręcznika jeszcze w tym roku. Szybko przeanalizowałam wszystkie wymówki i zanim dojechałam do Katowic, miałam już podjętą decyzję – piszę książkę dla liderów!

Długo nic nikomu nie mówiłam o tym projekcie, bo prawdę powiedziawszy, bałam się. Tak, bałam się. Ja też często mam różne mniej lub bardziej racjonalne lęki. Różnica między mną a niektórymi osobami jest jednak taka, że ja się boję, ale zaciskam zęby i działam. Odwaga nie oznacza braku strachu, bo tylko szaleńcy niczego się nie lękają. Odwaga to działanie mimo obaw. Ja odczuwałam niepokój, czy dam radę opowiedzieć w jednej książce o moim piętnastoletnim doświadczeniu bycia Supernianią Liderów. Potem uznałam, że nie muszę spisywać całego doświadczenia, ale to, które będzie wartościowe dla liderów czytających książkę, jednak zaczęłam mieć obawy, czy poradzę sobie z oczekiwaniami liderów wobec tej książki. Zarządzanie pracownikami to bardzo wymagające zadanie, a liderzy często oczekują prostych odpowiedzi na trudne pytania. Wiem, że nie zawsze da się jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie: „Co zrobić w takiej sytuacji?". Nie chciałam, by ktokolwiek poczuł się zawiedziony tym, że czasami piszę: „to zależy". Potem uznałam, że książka ma być merytoryczna i wartościowa, jej celem jest dostarczenie rzetelnych rozwiązań, a nie mydlenie oczu czytelnikowi.

Sporo nerwów kosztowały mnie rozważania, czy starczy mi czasu, żeby książkę napisać do końca wakacji 2018 roku. W branży szkoleniowej wrzesień i ostatni kwartał roku to zawsze szaleństwo, zdarzają się miesiące, gdy mam do poprowadzenia dwadzieścia dni szkoleniowych. Wiedziałam, że jeśli nie skończę tej książki do końca sierpnia, to nie skończę jej w 2018 roku w ogóle. Jak zwykle z pomocą przyszło zarządzanie sobą w czasie (co jest teraz ważne, a co może poczekać) oraz wsparcie najbliższych.

Gdy w sierpniu oddawałam książkę redaktorce, czułam ulgę i dumę, że kolejne moje „dziecko" trafi do rąk czytelników jeszcze w tym roku.

Książkę tę traktuję jako podręcznik dla liderów. Skorzystają z niego na pewno liderzy, którzy dopiero rozpoczynają swoją przygodę w roli szefa. Jestem jednak pewna, że i liderzy z dłuższym stażem pracy znajdą w niej coś interesującego dla siebie. Jak to zwykle bywa, książkę pisało samo życie. Poszczególne rozdziały książki to tematy, o które najczęściej proszono na szkoleniach, i pytania, które wielokrotnie mi zadawano. Wyzwania przedstawione w książce są mi dobrze znane – szkoleniami zajmuję się od ponad 15 lat, a nieprzerwanie od 2007 roku prowadzę projekt „Akademia Lidera", czyli cykl kilku dni szkoleniowych rozłożonych w czasie i składających się na kompletne działanie rozwojowe dla liderów. Jeśli po przeczytaniu książki uznasz, że chciałbyś w dalszym ciągu zgłębiać zagadnienia w niej zawarte, to zapraszam Cię do kontaktu z nami **(www.vandahlen.pl)** i ustalenia, w jaki sposób nasz sztandarowy produkt, czyli „Akademia Lidera", miałby wyglądać w Twojej firmie.

Bardzo mi zależy, żebyś czytał tę książkę uważnie. Wiem, że każdy z nas chciałby mieć uniwersalną instrukcję obsługi pracowników i wskazówki, które sprawdzą się zawsze i wszędzie. Ja nie mam monopolu na prawdę. W kolejnych rozdziałach dzielę się z Tobą metodami, technikami i rozwiązaniami, które sprawdzają się zarówno w zarządzaniu moim zespołem (firmą Van Dahlen Group zarządzam od 2007 roku), jak i zespołami moich klientów. Pracując z klientami, mam możliwość podpytania, co dokładnie dzieje się w ich zespole i z czego dana trudność wynika. W przypadku książki daję Ci rozwiązania, które sprawdziły się w największej liczbie przypadków. To będzie jednak Twoje zadanie, by dane techniki i rozwiązania przyporządkować do konkretnej sytuacji i konkretnego pracownika.

WSTĘP

Gdyby ktoś zapytał, jaką najważniejszą radę dałabym liderom, byłoby to zdanie: „Kieruj się pozytywną intencją". Niech przyświeca Ci troska o Twoich ludzi i poczucie odpowiedzialności za losy Twojego zespołu, a w konsekwencji całej firmy. Czasami będziesz popełniać błędy, ale to normalne, bo tylko ten, kto nic nie robi, nigdy nie popełni błędu. Działaj z dobrą intencją, wyciągaj lekcje zarówno ze swoich sukcesów, jak i porażek oraz obserwuj ludzi, którzy doszli tam, gdzie Ty chciałbyś dojść, a jestem pewna, że wkrótce spojrzysz w lustro i zobaczysz tam wspaniałego, świadomego lidera.

PODZIĘKOWANIA

Jak to zwykle bywa, splendor książki spływa na autora, podczas gdy sztab ludzi miał wpływ na to, że książka w ogóle mogła powstać. Szczególne podziękowania należą się:

- Mojej wspaniałej rodzinie – mamie Ani, tacie Stefanowi, mężowi Jeroenowi i synowi J.J'owi. Wspaniale mnie wspieraliście, znosząc moją nieobecność duchową i roztrzepanie, wynikające z faktu, że pisanie tej książki pochłonęło mnie całkowicie.
- Ani „Rudzi", Adasiowi, Basi, Markowi i wszystkim przyjaciołom, którzy przez te wszystkie lata trzymali za mnie kciuki i nigdy nie pozwolili mi się poddać, zrezygnować z tego, co robię.
- Mojemu wspaniałemu zespołowi najbliższych współpracowników – Klaudii Fryc-Mallick, Gosi Gabryś, Natalii Flak. Cudownie jest pracować z zespołem, w którym zamiast rywalizacji czuje się olbrzymie wsparcie i zagrzewanie do działania. Wiem, jak niesamowitą pracę wykonałyście, żebym ja miała spokojną głowę i mogła napisać tę książkę – firma Van Dahlen Group Sp. z o.o. jest w tym miejscu dzięki Waszej ciężkiej pracy, zaangażowaniu i miłości, którą wkładacie we wszystko, co robicie. To zaszczyt z Wami pracować!

PODZIĘKOWANIA

- Michałowi Kanarkiewiczowi – najlepszemu nauczycielowi szachów na świecie! Za przyjaźń, wsparcie, mobilizowanie, inspirowanie, które zawsze motywowało mnie do działania. Dziękuję, że dzielisz się ze mną swoją ogromną wiedzą, jednocześnie dając mi przestrzeń, by działać po swojemu.
- Katarzynie Opiekulskiej – wspaniałej kobiecie i businesswoman. W niebie jest specjalna przestrzeń – dla kobiet, które wspierają inne kobiety, i Kasia będzie tam miała swoje miejsce w loży honorowej. To słowa Kasi sprawiły, że w maju 2018 roku usiadłam i zaczęłam pisać tę książkę. Kaśka, jesteś matką chrzestną tego podręcznika ;).
- Liderom, z którymi miałam zaszczyt współpracować przez te wszystkie lata. Jestem tu, gdzie jestem, bo chcieliście się rozwijać i każdego dnia być lepszymi liderami – chcąc być dla Was wsparciem, musiałam uczyć się i rozwijać każdego dnia – i za to jestem Wam bardzo wdzięczna. Dziękuję za każde trudne pytanie zadane na i po szkoleniu, za każdą informację zwrotną, którą mi przekazywaliście, i za olbrzymie zaufanie, którym mnie obdarzyliście. Z całego serca trzymam za Was kciuki!
- Szczególne podziękowania kieruję do: Ani Cisak, Dominiki Golus, Marty Kamińskiej-Olczak, Kasi Kapusty, Łukasza Kramarza, Natalii Malinowskiej-Lech i Basi Rutkowskiej, którzy byli pierwszymi czytelnikami, a zarazem recenzentami tej książki. Kochani, dziękuję Wam za wszystkie cenne uwagi i wskazówki – to dzięki Wam ta książka jest jeszcze bardziej dopasowana do potrzeb liderów i mam nadzieję, że jeszcze lepiej się ją czyta!

JAK CZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ?

Układ książki jest podyktowany moim doświadczeniem szkoleniowym. Zwykle, gdy prowadzę liderów w projekcie „Akademia Lidera", zaczynamy od tematu budowania autorytetu i motywowania pracowników. Wtedy wprowadzam najważniejsze pojęcia i nakreślam, jak ja rozumiem rolę i odpowiedzialność lidera, co bardzo ułatwia rozumienie treści, które pojawiają się w kolejnych modułach. Oczywiście możesz rozpocząć czytanie książki od dowolnego rozdziału. Moja sugestia jest jednak taka, żeby czytać poszczególne części tak, jak są ułożone w tej książce.

Mam wielką nadzieję, że nie potraktujesz tej książki jako „weekendowej przyjemności". Książkę pisałam w taki sposób, by każdy rozdział był pełen użytecznych wskazówek, narzędzi i przykładów z życia. Bardzo zależy mi na tym, żebyś czytał maksymalnie jeden rozdział dziennie – w skupieniu, rzetelnie wykonując ćwiczenia w nim zawarte i spisując lekcje, które bierzesz z danego zagadnienia. Pomyśl sobie, że jeden rozdział to jeden dzień szkoleniowy (patrząc na ilość wiedzy zawartej w danym rozdziale, to jak najbardziej zasadne porównanie). Jeśli nie chcesz wykonać ćwiczenia, to proszę Cię chociaż o to, żebyś spisał swoje lekcje z danego rozdziału. W mojej pierwszej książce – *P.R.O.M.O.T.E* – skierowanej do ambitnych pracowników, którzy chcą się rozwijać, każdy rozdział kończył się

podsumowaniem. Miało to na celu wypracowanie pewnego nawyku analizowania i wyciągania lekcji dla siebie. Skoro czytasz tę książkę, to zakładam, że albo jesteś liderem, albo aspirujesz do bycia liderem, więc ten nawyk masz już opanowany. Spisuj rzetelnie swoje lekcje, a zobaczysz, że każdy z rozdziałów jeszcze lepiej zapadnie Ci w pamięć. Jeśli chcesz, możesz książkę przeczytać na jeden raz, ale obiecaj mi, proszę, że potem przeczytasz książkę powtórnie, pracując nad każdym z wyzwań w sposób maksymalnie rzetelny ;).

Zachęcam do czytania książki w parze, to znaczy równolegle z drugą osobą, abyście mogli wymieniać się obserwacjami i swoimi lekcjami. Wierzę w narzędzia peer mentoringowe, bo wierzę w synergię, która tworzy się, gdy dwoje nastawionych na rozwój ludzi zaczyna wspólnie iść w tym samym kierunku. Celem tej książki jest uczynienie z Ciebie jeszcze bardziej świadomego i skutecznego lidera.

Jeszcze jedna ważna uwaga przed przeczytaniem książki. Jest ona bardzo osobista. Nie traktuję jej jedynie jako podręcznika pełnego suchych faktów, wskazówek i narzędzi. Chciałabym, abyś czytając ją, doświadczał różnych emocji – radości, smutku, zaskoczenia, a może nawet strachu. Jako psycholog wiem, że emocje ułatwiają proces zapamiętywania. Gdy zapytam Cię, co robiłeś, gdy dowiedziałeś się o ataku na World Trade Center, prawdopodobnie podasz mi bardzo dokładnie, gdzie wtedy byłeś, z kim byłeś i co robiłeś. To zdarzenie było dla Ciebie tak silnie emocjonalne, że na długo weszło do Twojego magazynu pamięci długotrwałej. Ja też chcę pracować na emocjach, chociaż oczywiście nie tak silnych. Przygotuj się zatem na to, że wpuszczę Cię do mojego świata i czasami pojawią się opowieści mniej zawodowe – robię to jednak świadomie i celowo, po to, byś wyniósł z lektury jak największą wartość.

WYZWANIE 1

JAK BUDOWAĆ AUTORYTET LIDERA?

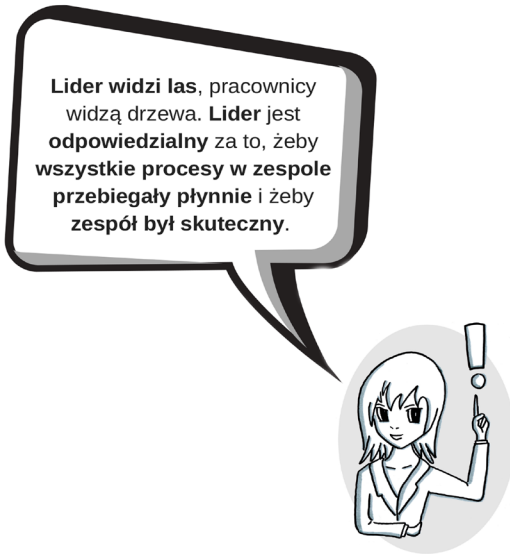
Gdy mówimy, że ktoś jest dla nas autorytetem, to zazwyczaj staje nam przed oczami starsza, poważna osoba, która ma gruntowną wiedzę i wartościowe doświadczenia życiowe, którymi chętnie dzieli się z innymi. Wierzymy, że mądrość przychodzi z wiekiem. Tymczasem nierzadko wiek przychodzi sam, a żeby być mądrym człowiekiem, wcale nie trzeba mieć kilku dekad na karku. Nie zmienia to jednak faktu, że dużo łatwiej budować autorytet, gdy inni uważają nas za mądrego człowieka. Moim zdaniem to, co buduje autorytet lidera, to wiedza, umiejętności i doświadczenie. Idealnie jest, gdy te trzy zagadnienia łączą się ze sobą. Warto więc przyjrzeć się każdemu z nich z osobna.

Autorytet oparty na wiedzy, czyli wiem „co"

Jeden z najczęstszych błędów, który popełniają firmy, polega na tym, że na stanowisko liderskie awansuje się pracownika, który jest najlepszym specjalistą w zespole. Zwykle kończy się to tym, że zespół traci wybitnego specjalistę, a zyskuje przeciętnego lidera. Oczywiście nie musi tak być, bo najlepszy specjalista może też mieć świetne zdolności liderskie, nie możemy jednak zakładać, że te dwie rzeczy będą szły ze sobą w parze. Wiele razy widziałeś zapewne, co dzieje się, gdy wybitny lekarz specjalista zostaje dyrektorem szpitala. To, że ktoś potrafi przeprowadzić trepanację czaszki

i zrobić lobotomię, nie oznacza, że z równą pewnością i finezją będzie zarządzał finansami szpitala i podejmował trudne decyzje personalne.

Nie zmienia to jednak faktu, że nadal mamy przeświadczenie, że to, co najlepiej buduje autorytet lidera, to właśnie wiedza. Jeśli masz głęboką wiedzę i faktycznie jesteś ekspertem w tym, co robi Twój zespół, to gratuluję – na pewno łatwo Ci budować autorytet w swoim zespole. Jeśli wiedzy specjalistycznej nie masz, to zalecam jej zdobycie, bo wiem, że będziesz się lepiej czuł, zarządzając zespołem, dla którego możesz być merytorycznym wsparciem. Chciałabym jednak podkreślić bardzo ważną rzecz – według mnie, żeby być świetnym liderem, wcale nie trzeba być wybitnym specjalistą w obszarze, w którym działa zespół. Jak to możliwe? Lider widzi las, pracownicy widzą drzewa. Lider jest odpowiedzialny za to, żeby wszystkie procesy w zespole przebiegały płynnie i żeby zespół był skuteczny. Pracownicy są odpowiedzialni za swoje procesy i związane z nimi wyzwania. Czy lider jest odpowiedzialny za rezultaty? Bardziej wierzę w teorię mówiącą, że lider jest odpowiedzialny za ludzi, którzy są odpowiedzialni za rezultaty.



Pokażę Ci to na przykładzie. Jedna z osób w naszym zespole jest odpowiedzialna za wysyłkę produktów kupionych online w sklepie. Jej zadanie polega na tym, by spakować kupione towary i nadać w formie wybranej przez klienta (np. poczta, kurier). Gdyby ta osoba przyszła do mnie i wypytywała mnie o zasady nadania przesyłki kurierem, to bardzo

bym się zdziwiła. Nie znam się na nadawaniu przesyłek kurierem, co nie oznacza jednak, że mam wszystko w nosie. W magazynie są produkty do wysłania, a na koncie są pieniądze, by opłacić kuriera. Moim zdaniem dobry lider to taki, który tak układa wszystkie procesy w zespole i ich pilnuje, żeby każdy pracownik mógł spokojnie wykonywać swoją pracę.

Nie oznacza to, że zachęcam Cię, żebyś całkowicie porzucił starania na rzecz zrozumienia, czym zajmują się Twoi ludzie, i uznał, że teraz będziesz szefem pełną gębą i będziesz tylko rządził. Chcę Ci uzmysłowić, że musisz zdawać sobie sprawę z tego, co robią Twoi ludzie. Dobrze, żebyś orientował się w specyfice ich pracy, ale nie musisz być ekspertem we wszystkim, czym się zajmują. Możesz spokojnie budować autorytet w inny sposób.

Autorytet oparty na umiejętnościach, czyli wiem „jak"

Jeśli nie jesteś najlepszym specjalistą w swoim zespole, a chciałbyś być postrzegany jako osoba, która na swoją pozycję zasłużyła także ze względów merytorycznych, to proponuję, żebyś skupił się na budowaniu autorytetu opartego na umiejętnościach. Umiejętności, czyli strona praktyczna, wiem, „jak" coś zrobić. Bardzo często spotykam się z liderami, którzy nie ukończyli żadnych studiów czy szkoleń z przywództwa, a mimo to świetnie sobie radzą w codziennym zarządzaniu zespołem. Tacy liderzy może nie mają teoretycznej wiedzy biznesowej, ale wykazują się wspaniałymi kompetencjami (nie potrafią powiedzieć, dlaczego coś działa, ale świetnie im to działa).

Umiejętności, które mogą pomóc Ci w budowaniu autorytetu, nie muszą być zdolnościami bezpośrednio związanymi ze specyfiką działalności poszczególnych procesów. To mogą być umiejętności społeczne albo interpersonalne. Znam lidera, który nie specjalizuje się w procesach, zajmują się tym jego pracownicy, ale jest tak świetnym negocjatorem i ma

tak dobrą autoprezentację, że gdy rozmawia z klientami, zespół patrzy na niego z podziwem. Ludzie wiedzą, że ten lider nie byłby w stanie wykonać większości zadań, które oni realizują, ale ten zespół ma też świadomość, że nikt nie reprezentuje i nie broni ich tak dobrze jak ten lider. Umiejętności negocjacyjne, biegłość w rozwiązywaniu konfliktowych sytuacji czy też twórcze podejście do problemów to atuty, które zawsze będą dobrze widziane w oczach naszych pracowników. Jako ciekawostkę powiem Ci, że umiejętności autoprezentacyjne, a zwłaszcza te związane z występami publicznymi, są tymi, które bardzo szybko będą budowały autorytet w oczach naszych pracowników. Dlaczego akurat umiejętności związane z występami publicznymi? Większość osób panicznie boi się występów publicznych i osoba, która ma lekkość i swobodę w występowaniu przed większą publicznością, jest postrzegana jako posiadająca niemal nadludzkie zdolności. Na taką osobę często spoglądamy tęsknym wzrokiem, myśląc sobie: „Ale ja bym chciał być taki, nie tremować się i tak wspaniale prowadzić prezentacje". Dlatego też, jeśli czujesz, że nie masz wiedzy, która może Ci pomóc w budowie autorytetu w oczach pracowników, to zadaj sobie pytanie, które z Twoich umiejętności są na tyle wartościowe, że mogą być wielką korzyścią dla całego zespołu.

Ćwiczenie

Pomyśl o pięciu umiejętnościach, z których jesteś dumny, które pomagają Ci w codziennym działaniu i które mogą Ci pomóc budować autorytet lidera. Może będzie to strategiczne myślenie, może talent do kreatywnego rozwiązywania problemów? U mnie jest to na przykład umiejętność publicznego występowania, sztuka argumentacji i negocjowania oraz łatwość w szybkim nawiązywaniu relacji. Pomyśl o umiejętnościach, które są dla Ciebie charakterystyczne, i zastanów się, w jaki sposób możesz je rozwijać oraz wykorzystywać, tak by służyły całemu zespołowi i całej firmie.

1. .....
.....

2. .....
.....

3. .....
.....

4. .....
.....

5. .....
.....

Autorytet oparty na doświadczeniu, czyli „już to robiłem"

Czasami zdarza się, że liderem zostaje osoba, która nie jest ekspertem merytorycznym w zakresie specjalizacji zespołu. Co więcej, nie ma także specjalnych zdolności, które mogą wesprzeć zespół, a dla pracowników być inspiracją. Często w takim wypadku pojawia się pytanie: „Co takiego wnosi zatem lider do tego zespołu i dlaczego właśnie ta osoba ma przewodzić innym?". Jak się domyślasz, chodzi o unikatowe doświadczenia tej osoby. Bardzo często firmy, zamiast awansować kogoś z zespołu pracowniczego, decydują się powołać na lidera osobę, która jest spoza firmy. Dzieje się tak wtedy, gdy zespół lub nawet całą firmę czeka zmiana i potrzeba osoby, która podobną zmianę ma za sobą i może podpowiedzieć, co zrobić, by nie popełnić pewnych błędów i zmianę przejść jak najłagodniej. Czasami nie musi to być nawet osoba spoza firmy. Niekiedy wystarczy, że jest to osoba z innego zespołu, który już uporał się ze zmianą. Na tę zmianę dopiero szykuje się zespół, na którego lidera została powołana ta osoba. W takich sytuacjach zdarza się, że lider nie jest ekspertem merytorycznym w procesach pracowników, nie ma specjalnych umiejętności, ale ma doświadczenie, które pomoże zespołowi przejść przez czas pełen wyzwań. Oczywiście taki lider musi być otwarty na pomoc swoich pracowników. Chodzi jednak o to, że on jest często jedynym, który może powiedzieć: „Byłem, widziałem, przeżyłem, wiem, co robić".

Ćwiczenie

Pomyśl o pięciu doświadczeniach, które pomagają Ci działać w środowisku biznesowym. Co takiego przeżyłeś, co jest ważną lekcją dla zespołu, w którym obecnie działasz, i dla zespołów, w których będziesz działał. Ja na przykład prowadziłam szkolenia w Azji (Indie, Malezja, Filipiny), dzięki czemu poznałam specyfikę współpracy z tymi kulturami. Skutkuje to tym, że gdy któryś z moich trenerów ma do poprowadzenia szkolenie w grupie międzynarodowej, zawsze może zwrócić się do mnie i podpytać o moje obserwacje z tym związane. Pomyśl o swoich wartościowych doświadczeniach oraz o tym, w jaki sposób możesz je wykorzystywać, by służyły całemu zespołowi i całej firmie.

1. .....
.....

2. .....
.....

3. .....
.....

4. .....
.....

5. .....
.....

Jak już wspomniałam, idealna sytuacja jest wtedy, gdy lider posiada wszystkie trzy cechy – ma wiedzę, ma umiejętności i ma doświadczenie. Nie twierdzę, że w każdym z tych obszarów ma być idealny, bo po pierwsze bycie idealnym nie jest możliwe, a po drugie – nie przepadamy za osobami, które sa bliskie ideałom i sprawiają, że nie czujemy się wystarczająco wartościowi. Dobrze jest jednak, gdy lider posiada specjalistyczną wiedzę, przydatne umiejętności i unikatowe doświadczenie. Niestety często widzę, że liderzy, którzy nie czują się ekspertami w obszarach specjalizacji swoich ludzi, uważają, że nie są w stanie być dla nich autorytetami i całkowicie się poddają.

Chcę, żebyś wiedział, że specjalistyczna wiedza to nie wszystko. Co więcej – może to zabrzmi kontrowersyjnie – moim zdaniem coraz mniej i coraz trudnej będzie budować autorytet, opierając się na wiedzy. Dlaczego? Bo wiedzę coraz łatwiej jest zdobyć. Kiedyś, gdy chciałam się czegoś dowiedzieć (np. jak się nazywa największe jezioro Nowej Zelandii), musiałam wykonać pracę. Byłam zmuszona pójść do biblioteki, odszukać właściwą książkę, wypełnić rewers, poczekać na przyniesienie książki przez panią bibliotekarkę i dopiero wtedy padała długo wyczekiwana odpowiedź. Pisząc ten rozdział (jest rok 2018), wrzuciłam do wyszukiwarki internetowej frazę: „największe jezioro Nowej Zelandii" i w ciągu sekundy dostałam odpowiedź: „Taupo, powierzchnia 616 km²". Kiedyś osoba, która miała rozległą wiedzę, była dla nas autorytetem, bo to oznaczało, że ta osoba wykonała wielką pracę, by tę wiedzę zdobyć. Dzisiaj całą tę pracę wykonuje za nas internet, który jest dostępny w każdym telefonie. To nie oznacza, że wiedza traci na wartości. Osoba, która ma rozległą wiedzę, niestety przestaje być już dla nas superbohaterem.

Co więcej, uważam, że postęp w automatyzacji procesów biznesowych będzie prowadził do tego, że procesy oparte na wiedzy zostaną przejęte

przez komputery, roboty. Komputery ze swoją niesamowitą pamięcią i szybkością wykonywania procesów i obliczeń matematycznych będą stanowiły realne zagrożenie dla niektórych stanowisk pracy zajmowanych obecnie przez ludzi. Co w takim razie będzie w cenie? To, czego roboty nieprędko się nauczą – budowanie relacji, empatia, umiejętność dawania dopasowanego do osoby wsparcia i prawdziwe, ludzkie zainteresowanie człowiekiem jako czującą istotą. Dlatego moim zdaniem coraz bardziej na wartości będzie zyskiwał nie autorytet oparty na wiedzy, umiejętnościach czy doświadczeniu, ale autorytet wynikający z przyjętej postawy, określany przez niektórych autorytetem opartym na relacji.

Autorytet wynikający z przyjętej postawy

Dla większości liderów oczywiste jest, że nie można wymagać od pracowników punktualności, jeśli samemu ma się z tym problem. Dla większości jest nawet oczywiste, że nie można wymagać, by inni odnosili się z kulturą do klientów, jeśli samemu daje się klientom wyprowadzić z równowagi. Temat robi się bardziej skomplikowany, gdy mówimy o motywacji, otwartości na zmiany, czy choćby proaktywności. Regularnie spotykam się z liderami, którzy narzekają na pracowników stawiających opór wobec zmian. Tymczasem na szkoleniach jestem świadkiem, że ci sami liderzy nie są w pełni przekonani do zmian, głośno komunikują to swojemu zespołowi, oczekując, że ich pracownicy będą podchodzili do zmian entuzjastycznie. Nie możesz wymagać od swoich pracowników zachowania, którego sam nie prezentujesz. Koniec i kropka. Tym, co będzie pomagało budować Ci autorytet

lidera, będzie Twoja postawa, która powinna być na tyle motywująca i inspirująca dla innych, żeby chciano Cię naśladować. Inspirująca postawa to także taka, która jest przede wszystkim autentyczna i spójna. Teraz, gdy już zostałeś liderem, nie musisz udawać kogoś, kim nie jesteś, bo Twój zespół szybko odkryje, że grasz, i stracisz szacunek w ich oczach. Jeśli coś jest dla Ciebie nowe, to masz prawo powiedzieć: „To jest dla mnie nowe, muszę się z tym zapoznać i wrócę do ciebie w ciągu godziny". Jeśli coś jest dla Ciebie trudne, to masz prawo powiedzieć: „To nie jest dla mnie łatwe, daj mi, proszę, przemyśleć ten temat, wrócę z tym do ciebie jutro". Zaufaj mi, że zespół bardziej doceni Twoją autentyczność niż udawanie, jak wielkim i silnym samcem alfa teraz jesteś.

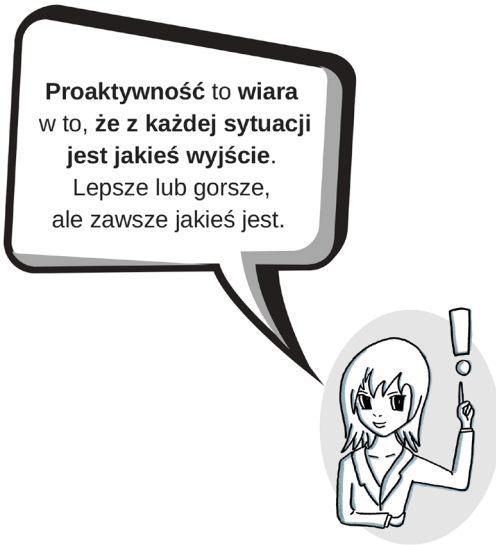
Poruszmy delikatny temat proaktywności. Delikatny, ponieważ firmy chętnie wykorzystują proaktywność jako narzędzie, by oczekiwać od pracowników, żeby dawali z siebie jeszcze więcej. Doszło do tego, że gdy pytam się na szkoleniu, jak uczestnicy rozumieją proaktywność, to słyszę odpowiedź: „Jak zrobić więcej pracy za mniej kasy". Faktycznie ciekawa interpretacja, niemająca jednak wiele wspólnego z oryginalnym ujęciem proaktywności. Pojęcie proaktywności spopularyzował Stephen Covey w swojej wspaniałej książce zatytułowanej *7 nawyków skutecznego działania*. Jak sam Covey przyznaje, osobą będącą prekursorem proaktywności był wiedeński psychiatra Victor Frankl, który w czasie drugiej wojny światowej był więźniem obozów koncentracyjnych, m.in. Auschwitz. Frankl zauważył, że chociaż w tych okropnych warunkach zabrano mu prawie wszystko i kontrolowano każdy jego ruch, to jednak nie pozbawiono go najważniejszego. Nie odebrano mu wolności tego, co myśli i czuje. Między bodźcem a reakcją jest bowiem przestrzeń na decyzję. Decyzję związaną ze samoświadomością, sumieniem, wyobraźnią i wolną wolą. Frankl zauważył, że nie ma wpływu na to, co przeżywa, ale ma wpływ na to, jak to na niego oddziałuje. Nie miał wpływu na to, że

pojawi się bodziec (brak jedzenia, tortury), ale miał możliwość kontroli swoich reakcji (złość, bezsilność, obojętność itd.). Doświadczenia Frankla były skrajne i dramatyczne, ale to właśnie dzięki zrozumieniu, czym jest prawdziwa wolność (wolność wyboru reakcji), przeżył drugą wojnę światową i mógł spełnić swoje marzenie – spotkać się ze studentami, by opowiedzieć im o swoich doświadczeniach i wywołujących je refleksjach. Jeśli postać Victora Frankla i jego historia są dla Ciebie inspirujące, to zachęcam do lektury jego książki pt. *Człowiek w poszukiwaniu sensu*.

Proaktywność to zatem nie „robić więcej pracy za mniej kasy", ale branie odpowiedzialności za wszystko, co nas spotyka. Przeciwieństwem postawy proaktywnej jest postawa reaktywna. Osoba reaktywna po prostu reaguje na wszystko, co jej życie przynosi. Pada deszcz, więc jestem smutny. Koleżanka powiedziała, że grubo wyglądam w tej sukience, więc się na nią obrażam. Jest bodziec, jest automatyczna reakcja. Osoba proaktywna wie, że przestrzeń między bodźcem (np. pada deszcz) a reakcją można wypełnić po swojemu. Nie musi być tak, że deszcz automatycznie wywołuje zły humor. Zadaj sobie pytanie, jak inaczej możesz zareagować i jak inaczej możesz zinterpretować fakt, że pada deszcz. Możesz na przykład bezkarnie zostać w łóżku (jeśli akurat jest weekend) i oglądać ulubione seriale. Bodziec (deszcz) może zatem wywołać pozytywną reakcję (radość, bo zostaję w łóżku i oglądam ulubiony serial).

Co znaczy być proaktywnym liderem? Ja to pojęcie rozumiem szeroko. Przede wszystkim to odpowiedzialność za wszystko, co się zrobiło, i uczenie tego pracowników. Nie musi być tak, że skoro klient napisał do mnie niemiłego maila, to ja mu nic nie odpiszę, strzelę focha i w ogóle nie załatwię jego sprawy. Między bodźcem (niemiły mail) a reakcją (foch) może się pojawić samoświadomość i analiza, co się stało, co ja mogę teraz zrobić i jakie zachowanie przybliży mnie do celu. Może się okazać, że najlepszą

reakcją na bodziec „niemiły mail" wcale nie będzie reakcja „foch", ale reakcja „telefon do klienta i spokojna rozmowa o tym, co się stało". Proaktywny lider sam tak postępuje i tego uczy pracowników. Proaktywny lider to zatem taki, który nie reaguje reakcją „pretensje" na bodziec „błąd pracownika". Proaktywny lider to taki, który widzi błąd pracownika, bierze trzy głębokie oddechy, mówi do siebie w myślach: „Spokojnie, nie zrobił tego specjalnie, muszę ustalić, co się stało" i zamiast podnosić głos na pracownika – podchodzi i rzeczowo rozmawia. W tym ujęciu proaktywność ma bardzo dużo wspólnego z kontrolą emocjonalną, dojrzałością i szeroko rozumianą inteligencją emocjonalną, które bardzo pomogą Ci budować autorytet w oczach innych ludzi.



Dla mnie proaktywność to także wiara w to, że z każdej sytuacji jest jakieś wyjście. Lepsze lub gorsze, ale zawsze jakieś jest. Pomyśl sobie, ile razy byłeś w trudnej sytuacji życiowej. Może siedziałeś załamany i myślałeś, że nie ma wyjścia, że nie dasz rady. A potem wstawał nowy dzień i po prostu działałeś. I okazywało się, że z każdej sytuacji jest jakieś wyjście. Jasne, że nie jest to wyjście idealne, ale „jakieś" jest zawsze lepsze niż żadne. Dla mnie lider nie musi być superkreatywny (wymyślanie rozwiązań), dla mnie lider musi zarażać proaktywnością (wlewanie w ludzi wiary, że z każdej sytuacji jest jakieś wyjście). Moim zdaniem tego pracownicy oczekują od lidera – energii, wiary, nadziei, a czasami „mentalnego kopniaka", że nie narzekamy, tylko bierzemy się do działania, bo od bezczynnego siedzenia sytuacja się nie zmieni. Sama byłam wielokrotnie świadkiem sytuacji, że gdy mój zespół

mierzył się z jakimś wyzwaniem i nie mogliśmy ruszyć, wtedy wystarczyło powiedzieć: „Słuchajcie, musi być jakieś wyjście, na razie jeszcze go nie widzimy. Zróbmy przerwę, prześpijmy się z tym i jutro rano do tego wrócimy". I możesz mi wierzyć lub nie, ale następnego dnia spotykaliśmy się i zawsze pojawiało się jakieś rozwiązanie. Bardzo mi zależy na tym, żebyś zrozumiał i przede wszystkim uwierzył, że z każdej sytuacji jest jakieś wyjście. Jeśli nie wierzysz w moje słowa, to spójrz na swoje życie i zobacz, z ilu beznadziejnych sytuacji wychodziłeś. Tego potrzebuje Twój zespół i takiego lidera ludzie szanują – lidera z energią, który pomoże im przejść przez najtrudniejsze chwile. Merytorycznie sobie poradzą, Ty masz wlać w nich ducha walki i tak zarządzać energią zespołu, by inni chcieli za Tobą podążać.

Dodatkowo pracownicy szanują szefa, który czuje się częścią zespołu i w chwilach sukcesów i w czasie porażek. Nie może być tak, że gdy zespół odnosi sukcesy, to lider jest pierwszym, który wypina pierś do orderu. Prawdziwy lider potrafi powiedzieć klientowi, przełożonym: „Mój zespół tego dokonał". Z drugiej strony, gdy zespół ponosi porażkę, prawdziwy lider potrafi usiąść z zespołem i powiedzieć: „Tym razem nam nie wyszło. Nie załamujmy się, tylko bierzmy z tego lekcję i ruszajmy do działania, bo wiele pracy przed nami". Taki lider przed klientami czy przełożonymi nie mówi: „Mój zespół zawalił sprawę", tylko: „Tym razem nam nie wyszło, ale już mamy ustalony plan działania oraz wyciągnięte lekcje na przyszłość". Taką postawę lidera pracownicy cenią i za takim liderem podążają.

Odwaga moralna

Czym jest odwaga fizyczna, każdy z nas wie. Gdy idziesz ciemną ulicą i jakiś typek wulgarnie zaczepia Twoją partnerkę, to stajesz w jej obronie. Mówisz mu, żeby sobie poszedł i zasłaniasz ją własnym ciałem. Tak przynajmniej wyobrażam sobie reakcję odważnego mężczyzny. Odważna

kobieta zachowa się podobnie, gdy ktoś zaczepi jej dziecko. Stanie mu na drodze i powie, żeby sobie poszedł. Wyobrażam sobie także taką sytuację, że kobieta zasłoni swoim ciałem nie dziecko, a swojego partnera. Nie ma to większego znaczenia, kogo zasłania, chodzi o zasłonięcie własnym ciałem i narażenie się na atak.

Odwaga moralna to świadomość, co należy zrobić w danej sytuacji, i podjęcie tego działania nawet kosztem utraty popularności lub sympatii. Odwaga moralna wynika z uczciwości, wewnętrznej spójności i pewności siebie, które dają nam siłę, by podejmować działania, nawet gdy wiemy, że mogą się one spotkać z krytyką. Wspaniałym przykładem odwagi moralnej jest poprowadzenie rozmowy z pracownikiem na temat jego słabych wyników pracy. Większość liderów nie lubi tego typu rozmów. Pracownik, któremu powiemy, że nie spełnia naszych oczekiwań, może poczuć się urażony albo – co gorsza – przestać myśleć, że jesteśmy fajni. Może nawet będzie nas trochę mniej lubił! Przepraszam, że w tym miejscu ironizuję, chcę Ci jednak pokazać, że wszyscy się czegoś boimy. Na kartkach tej książki pisałam już, że odwaga to nie jest brak strachu. Odwaga to działanie *mimo* strachu. Za każdym razem, gdy mam przekazać moim pracownikom nieprzyjemną wiadomość czy negatywną informację zwrotną, też się boję, że być może ich urażę; że się obrażą i może będą mnie trochę mniej lubić. Daję sobie jednak na to zgodę, bo wiem, że nie każdy musi mnie lubić. Daję sobie także zgodę na to, że jako lider nie muszę być najbardziej lubianą osobą na świecie. Jestem przełożoną

moich pracowników, a nie ich najbliższą przyjaciółką i powierniczką. Zaobserwowałam, że liderzy, których wyróżnia odwaga moralna (przekazują niepopularne informacje), są dużo bardziej szanowani niż ci, którzy w trudnych sytuacjach chowają głowę w piasek.

Opowiem Ci historię o pewnym liderze, którego brak odwagi moralnej kosztował nie tylko utratę autorytetu, ale przede wszystkim spowodował poważne konsekwencje prawne. Zespół, którym zarządzał nasz bohater, cierpiał z powodu jednego z pracowników, który brzydko pachniał. Temat brzydko pachnącego pracownika to materiał na osobny rozdział, pozwól więc, że w tym miejscu poprzestanę jedynie na opisie sytuacji. Pracownik, mówiąc wprost, miał bardzo nieprzyjemny zapach potu, a że pocił się intensywnie, jego zapach czuć było w całym biurze. Zapach był na tyle przykry, że cały zespół na to narzekał, oczywiście za plecami pracownika, i chodził do lidera z prośbą, by ten podjął jakieś działania z tym związane. Lider nie za bardzo wiedział, co ma zrobić, krępowała go sama myśl, że miałby przeprowadzić taką rozmowę. Uznał więc, że temat sam się jakoś rozwiąże albo ktoś w końcu nie wytrzyma i powie pracownikowi, co myśli o jego zapachu. Lider nie miał odwagi moralnej, by zmierzyć się z tym problemem. Jakie było jego zaskoczenie, gdy któregoś dnia został wezwany do działu personalnego, by wytłumaczyć się z zachowań mobbingowych w swoim zespole. Okazało się, że koledzy brzydko pachnącego pracownika nie wytrzymali, kupili na stacji benzynowej trzydzieści zawieszek zapachowych i przykleili pracownikowi do monitora. Wyobraź sobie teraz, jak się poczuł pracownik, który myślał, że ma dobre relacje w zespole, a nagle cała firma wytyka go palcami i śmieje się z zawieszek zapachowych poprzyklejanych w widocznych miejscach. Pracownik poszedł do działu personalnego i złożył oficjalną skargę na zespół i przełożonego. Pewnie się domyślasz, po całym wydarzeniu ten lider miał do siebie olbrzymie pretensje, że nie poruszył z pracownikiem

kwestii brzydkiego zapachu. Gdyby zdobył się na odwagę, to można byłoby uniknąć nieprzyjemności i upokorzenia pracownika.

Odwaga moralna w relacjach z przełożonymi

Często słyszę od pracowników, że nie szanują swojego lidera, ponieważ on o nich nie walczy. Gdy pytam, co to znaczy, to słyszę, że „nie potrafi postawić się swoim szefom". Rozumiem, że pracownikom nie chodzi o to, żeby ich lider zaczął się buntować przeciwko wszystkim decyzjom szefostwa, ale żeby zaczął więcej z nimi dyskutować i prezentować zdanie pracowników.

Jedną z osób, która niesamowicie mnie inspiruje, jest Simon Sinek. Jeśli jeszcze go nie znasz, to koniecznie obejrzyj na YouTubie albo bezpośrednio na stronie TEDx jego wykład pod tytułem *How great leaders inspire action* (Jak świetni liderzy inspirują do działania). W czerwcu 2018 roku miałam zaszczyt uczestniczyć w konferencji ABSL, na której Simon Sinek był jednym z prelegentów. Simon mówił o tym, jak ważna jest troska o pracowników i bycie liderem, który nie tylko wymaga, ale przede wszystkim troszczy się o swoich ludzi. Wyobrażam sobie, że istnieją szefowie, którzy podejście Simona uważają za całkowity bełkot. Pracownik ma być efektywny, ma pracować, dostarczać wyniki. Nie ma czasu na rozczulanie się. Gdy słuchałam Simona i jego wizji przywództwa, czułam, że na sali wśród tysięcznej publiczności są liderzy, którzy myślą sobie: „Fajne to wszystko, tylko co z tego, skoro mój szef nigdy w życiu nie pozwoli mi na takie podejście. Będzie oczekiwał, że będę dokręcał ludziom śrubę i wyduszał z ludzi jeszcze lepsze wyniki". Dlatego gdy moderator spotkania spytał, czy są pytania ze strony publiczności, byłam pierwszą osobą, która wstała z ręką podniesioną do góry. Gdy dostałam mikrofon, to drżącym z przejęcia głosem zaczęłam: „Cześć Simon, jestem Sylwia i jestem Supernianią Liderów. Chciałam zapytać, co twoim zdaniem ma zrobić lider, który chciałby wdrażać proponowane przez ciebie rozwiązania, ale wie, że jego

szef uzna to za kompletne głupoty i każe wysysać z ludzi, ile się da?". Do dziś pamiętam odpowiedź Simona: „Odpowiedzialnością lidera jest troska o ludzi i chronienie ich przed przełożonymi, którzy mają gdzieś ludzi i ich potrzeby. Jeśli boisz się, że za bronienie ludzi spotka cię kara i zostaniesz wyrzucona z firmy, to po pierwsze, zadaj sobie pytanie, czy to naprawdę jest kara i czy chcesz pracować w firmie, w której musisz bronić swoich ludzi przed szefostwem. Po drugie, nawet jeśli cię zwolnią, to zakładam, że znajdziesz nową pracę, a twoi ludzie pójdą za tobą". Byłam wdzięczna, że Simon potwierdził moje przypuszczenia – odpowiedzialnością lidera jest troska o ludzi i chronienie ich przed osobami, którym zależy jedynie na wynikach.

Odwaga moralna w relacjach z klientami

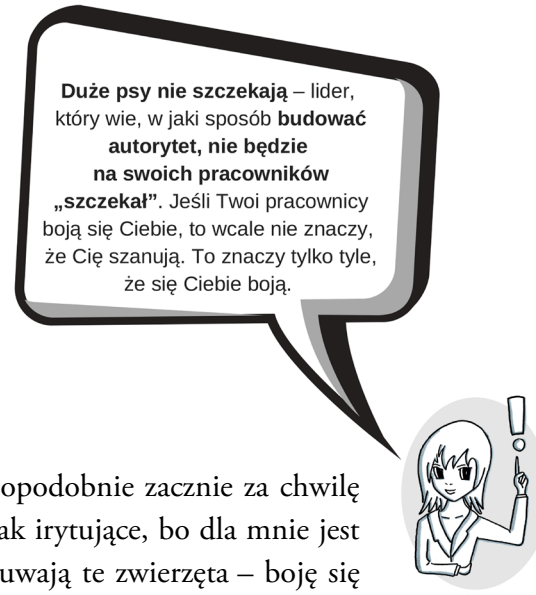
Jako lider będziesz miał do czynienia z niezadowoleniem ze strony klientów. Jeśli któryś z Twoich pracowników zrobił coś, co nie podoba się klientowi, to najpewniej klient wróci do Ciebie z zażaleniem na tego pracownika. Wyobraź sobie, że trafia do Ciebie takie zażalenie. Jak reagujesz? Zakładam, że najpierw wołasz do siebie pracownika, przekazujesz mu zastrzeżenia klienta i prosisz, by powiedział, jak sytuacja wygląda z jego strony. Następnie wspólnie ustalacie plan działania i komunikację z klientem. Pracujecie razem nad tym, by mówić do klienta tym samym językiem i pokazać, że pracujecie razem jako jeden zespół. Okazuje się, że moje założenie nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w rzeczywistości. Są liderzy, którzy słysząc zarzuty klienta, od razu zakładają winę pracownika i odgrażają się: „Oczywiście, porozmawiam z moim pracownikiem i wyciągnę stosowne konsekwencje". Jeszcze nie znasz całej historii, a już chcesz wyciągać konsekwencje? Odwaga moralna w relacjach z klientami polega na tym, że potrafisz powiedzieć klientowi: „Bardzo mi przykro, że doszło do całej tej sytuacji. Porozmawiam z moim pracownikiem, dowiem się, co się stało i jak to wygląda z jego perspektywy, i wrócę do pana jeszcze

dzisiaj, by ustalić kolejne kroki działania". Pracownicy szanują szefa, który potrafi ich bronić przed złością klientów, nie zakłada od razu ich winy oraz wspólnie z nimi szuka rozwiązań, które pomogą pracownikom budować autorytet w oczach klientów.

Tym, co świadczy o Twojej odwadze moralnej w relacjach z klientami, jest także coś, co bywa niezmiernie trudne dla większości znanych mi liderów. Chodzi o to, by nie podważać autorytetu pracowników w oczach klientów poprzez to, że pójdziesz klientom na rękę w sposób, na który nie zgodzili się pracownicy. Chodzi o sytuację, gdy klient prosi o specjalne traktowanie, np. by przyspieszyć wysyłkę jakiegoś towaru, a pracownik tłumaczy, że niestety ze względu na dużą liczbę zamówień i obowiązujące procedury zamówienie wyjdzie za trzy dni. Klient chce, by wyszło dzisiaj. Pracownik spokojnie tłumaczy, że wyjdzie za trzy dni. Klient coraz bardziej zdenerwowany naciska, by wyszło dzisiaj. Po jakimś czasie klient mówi: „Chcę rozmawiać z twoim przełożonym". Pracownik przekierowuje komunikację do lidera i nagle okazuje się, że jednak wysyłka dla tego klienta wyjdzie dzisiaj, a nie za trzy dni.

Jak myślisz, jak się czuje w takiej sytuacji pracownik, co stanie się z jego autorytetem w oczach tego klienta? Wiem, że jako lider posiadasz więcej informacji i wiesz, że warto temu klientowi pójść na rękę. Zadaj sobie jednak pytanie, jak inaczej możesz zadbać o relacje z tym klientem bez burzenia relacji ze swoim pracownikiem. Może warto poszukać jakiegoś złotego środka, na przykład transport nie wyjdzie dzisiaj, ale i nie wyjdzie za trzy dni. Jeśli klient dołoży jeszcze jakiś towar i jego zamówienie przekroczy jakąś kwotę, to wtedy pójdziecie mu na rękę i zamówienie wyjdzie jutro. Chodzi o to, by umieć szukać twórczych rozwiązań, które zaspokoją potrzeby klientów, a jednocześnie ochronią wizerunek Twoich pracowników w oczach klientów.

Kontrola emocjonalna



Duże psy nie szczekają. Nie wiem jak Ty, ale ja, gdy idę ulicą i widzę przed sobą rottweilera bez kagańca, to odczuwam pewien niepokój. Jest małe prawdopodobieństwo, że ten pies na mnie naszczeka. On nie musi szczekać, by wzbudzać strach. Wystarczy, że jest i dumnie kroczy. Z kolei gdy widzę na ulicy psa rasy chihuahua czy york, to absolutnie nie odczuwam żadnego strachu przed nim. Czuję jedynie napięcie, w związku z tym, że prawdopodobnie zacznie za chwilę na mnie szczekać. To szczekanie jest jednak irytujące, bo dla mnie jest przejawem głębokiego strachu, jaki odczuwają te zwierzęta – boję się ciebie i nie mam żadnych narzędzi, żebyś ty bał się mnie, to chociaż na ciebie naszczekam. Podobnie jest z liderami. Lider, który wie, w jaki sposób budować autorytet, nie będzie na swoich pracowników „szczekał”. Wielu liderów myli strach z szacunkiem. Jeśli Twoi pracownicy boją się Ciebie, to wcale nie znaczy, że Cię szanują. To znaczy tylko tyle, że się Ciebie boją. Być może robią to, czego od nich oczekujesz, bo masz nad nimi przewagę wynikającą z Twojej pozycji. Jak myślisz, co się stanie, gdy ta przewaga zniknie, np. na skutek zmian organizacyjnych? Przypuszczasz, że ktokolwiek będzie Cię słuchał? Że ktokolwiek będzie chciał Ci pomóc, gdy będziesz w potrzebie? Że ktokolwiek wstawi się za Tobą?

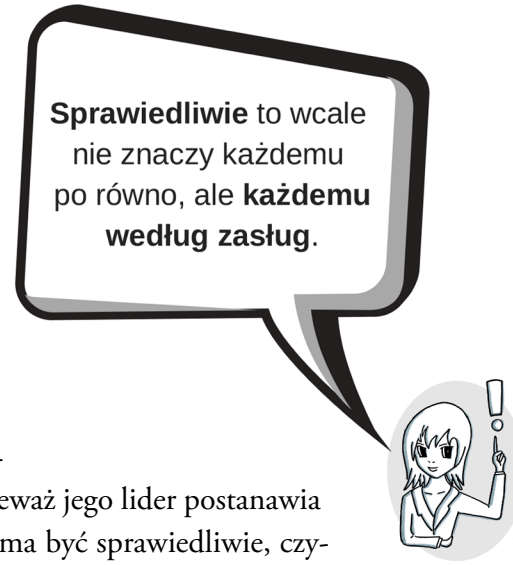
Jakiś czas temu dział personalny zaprzyjaźnionej firmy produkcyjnej poprosił, żebym porozmawiała z jednym z dyrektorów tej firmy. Dyrektor zarządzał jednym z najważniejszych działów produkcyjnych i miał doskonałe wyniki związane z ilością i jakością produkowanych komponentów. W czym zatem problem? W tym, że coraz częściej pojawiały się głosy

pracowników, że dyrektor jest w stosunku do nich – zacytuję pracowników – „chamski". Krzyczy, obraża pracowników na forum całego zespołu, wyzywa od idiotów i straszy, że wszystkich zwolni, bo z imbecylami nie będzie pracował. Sytuacja zaczęła wymykać się spod kontroli, gdy pojawiły się plotki, że jeden z kierowników czuje się przez tego dyrektora mobbingowany, że przez jego zachowanie nabawił się nerwicy i ma początki depresji. Postanowiłam spotkać się z tym dyrektorem i ustalić, co się dzieje. Gdy weszłam do jego gabinetu, siedział przy biurku. W zasadzie to nie wiem, czy słowo „siedział" jest dobrym określeniem. Przyjął pozycję półleżącą, rozpierając się na fotelu i kiwając do przodu i do tyłu. Powinnam być dumna, że uniósł pupę z fotela, by podać mi rękę na powitanie. Gdy zapytałam, czy wie, w jakim celu się spotykamy, odpowiedział, patrząc na mnie z wyższością: „Wie pani, ja wiem że ludzie uważają, że jestem skur*ysynem, ale ja jestem z tego dumny". Jak się okazało, uważał, że skoro osiąga założone cele produkcyjne, to jest wszechmogący i nikomu nawet nie przyjdzie do głowy, by kontestować jego metody zarządzania zespołem. Jak można było przypuszczać, jego myślenie bardzo szybko uległo zmianie, gdy do działu personalnego wpłynęła oficjalna skarga, w której znerwicowany kierownik oskarżał dyrektora o mobbing. Firma, chcąc uniknąć problemów prawnych i wizerunkowych, szybko dała dyrektorowi alternatywę: albo zmieniasz styl zarządzania, albo znajdziemy innego dyrektora, który równie sprawnie zrealizuje nasze cele produkcyjne. Nagle pan dyrektor stał się w stosunku do mnie bardzo miły i chętnie stawiał się na wszystkie umówione spotkania szkoleniowe.

Sprawiedliwy szef, czyli jaki?

Temat sprawiedliwości zawsze budzi emocje. Każdy z nas chciałby być traktowany sprawiedliwie. Sprawiedliwie, czyli jak? Czy sprawiedliwie znaczy każdemu po równo? Otóż moim zdaniem, sprawiedliwie to wcale nie znaczy każdemu po równo, ale każdemu według zasług. Wyobraź sobie

pracownika (nazwijmy go Józek), który daje z siebie bardzo dużo, przykłada się do realizacji codziennych zadań, zgłasza nowe rozwiązania i chętnie pomaga innym. Józek pomaga także Fredkowi, który jest słabym pracownikiem. Słabym w takim znaczeniu, że nie przykłada się do pracy, większość czasu spędza w kuchni, a nie przy biurku, oraz nigdy nie garnie się do pomocy innym, tłumacząc, że on nie wie, nie umie, nie potrafi. I teraz wyobraź sobie motywację Józka, gdy dowiaduje się, Fredek dostanie taki sam bonus kwartalny jak on, ponieważ jego lider postanawia wszystkich traktować na równi. No przecież ma być sprawiedliwie, czyli każdemu po równo! Uważasz, że w kolejnym kwartale Józek będzie się przykładał do pracy? Pewnie będzie, jeśli ma wysokie standardy działania i pracuje dla siebie, a nie dla firmy, gwarantuję ci jednak, że będzie miał poczucie krzywdy i dużego niesmaku.



To samo tyczy się, moim zdaniem, innych zachowań w zespole. Bardzo trudnym tematem są przerwy na papierosa. Pracownicy mają oczywiście prawo do przerw, których długość i częstotliwość jest regulowana kodeksem pracy. Większość szefów przymyka jednak oko na częstsze i dłuższe przerwy dopóty, dopóki zadania są wykonywane i pracownicy więcej czasu spędzają w pracy niż na przerwie. Wyzwaniem są palacze, którzy wychodzą w ciągu dnia pracy na 5–6 przerw papierosowych, z czego każda trwa minimum 10 minut (na tego papierosa trzeba przecież dojść albo dojechać windą, wypalić go i wrócić). Oznacza to, że taki pracownik około godziny dziennie spędza na papierosie. Wiem, wiem, często na papierosie omawia się ważne tematy, a palacze to zwykle najlepiej poinformowani ludzie w firmie. Nie zmienia to jednak faktu, że pracownik, który pali, ma często znacznie

więcej wolnego niż pracownik, który nie pali, a wychodzi jedynie na standardową przerwę do kuchni. Palacz też często wychodzi na przerwę do kuchni, a więc oprócz przerw, które mają osoby niepalące, ma dodatkowe przerwy na papierosa. Wielu liderów pyta, czy reagować, czy nie reagować na przerwy papierosowe. Moim zdaniem, wszystko zależy od tego, jaka jest ich częstotliwość i długość oraz jaka jest ogólnie efektywność pracy danego pracownika. Jeśli pracownik nie przesiaduje w kuchni na plotkach, ale wychodzi na 2–3 przerwy papierosowe w ciągu dnia i do tego osiąga założone cele biznesowe, to moim zdaniem nie ma co robić afery. Gdy jednak pracownik wychodzi na 5–6 przerw papierosowych i niestety nie osiąga założonych celów, to warto o tym porozmawiać (jako szef masz prawo oczekiwać od pracownika, żeby zamiast siedzieć godzinę na papierosie, zajął się w tym czasie pracą).

To, co często powoduje sytuacje niejasne, to pracownicy, którzy skarżą na siebie nawzajem. Przychodzi do Ciebie Fredek i mówi: „A bo Józek to w ciągu dnia wychodzi pięć razy na papierosa, a mnie się czepiasz o plotki w kuchni". I tutaj można odpowiedzieć: „Zwracam ci uwagę na zbyt długie przerwy w kuchni, bo nie wykonujesz zadań terminowo. Temat Józka i jego przerw przedyskutuję sobie z Józkiem na spotkaniu indywidualnym, zaś ty, jeśli nie chcesz, żebym czepiał się twoich przerw, zacznij realizować zadania na czas". Ktoś może powiedzieć: „Ale to nie fair! Skoro Józek zrobił swoje zadania, to zamiast iść na papierosa, niech pomoże Fredkowi, który się nie wyrabia". Oczywiście jestem za tym, żeby porozmawiać z Józkiem i poprosić go, by ograniczył swoje przerwy papierosowe oraz żeby w tym czasie pomógł Fredkowi, ale jestem zdania, że nie można karać Józka za to, że szybko pracuje. Józek wykonał swoje zadanie sumiennie i rzetelnie, więc rozumiem, że ma ochotę na przerwę. Jeśli zacznę go karać: „Józku, wiem, że zadanie wykonałeś superszybko i superrzetelnie i masz ochotę skoczyć na szybkiego papierosa, ale jednak poproszę cię, żebyś w tym

czasie pomógł Fredkowi", to nie wpłynie to dobrze na motywację Józka. Oczywiście wiele zależy od tego, dlaczego Fredek się nie wyrabia – czy to jest kwestia motywacji, czy kompetencji. Jeśli kompetencji, to jestem za tym, żeby Józek mu pomógł, ale nadal nie może być to dla niego kara za szybkie działania. Może bowiem dojść do tego, że Józek zacznie specjalnie wolniej pracować, bo przecież na papierosa i tak nie może wyjść, więc po co działać szybko. Jeśli jednak słabe wyniki Fredka są konsekwencją jego braku motywacji i zaangażowania (nie wykonał zadania, bo zamiast pracować, siedział w kuchni i opowiadał o swoich weekendowych libacjach), to według mnie proszenie Józka, żeby zrezygnował ze swojej przerwy i siadł z Fredkiem, by pomóc mu robić jego zadania, jest nie fair!

Jak sam widzisz, temat sprawiedliwości nie jest tak czarno-biały, jak się wydaje. Przemyśl sobie spokojnie, jak rozumiesz bycie sprawiedliwym liderem i co to dokładnie znaczy w Twojej pracy.

I na deser... wspólne imprezowanie

Temat kontrowersyjny i za każdym razem, gdy poruszam go na szkoleniach, widzę pewien niepokój w grupie. Ale jak to? Nie mogę chodzić na imprezy z moimi ludźmi? Zawsze widzę ulgę w oczach uczestników, gdy mówię, że jak najbardziej możesz imprezować ze swoimi pracownikami. Jest to nawet wskazane w sytuacji, gdy macie ważną dla was okazję czy rocznicę. Warto także celebrować sukcesy i wspólnie je świętować. To bardzo integrujące i wzmacniające ducha zespołu. Tak, słusznie się domyślasz – nie chodzi o świętowanie samo w sobie, ale o picie alkoholu. O narkotykach nie wspomnę, bo mam nadzieję, że jesteś na tyle odpowiedzialnym człowiekiem, że coś takiego w ogóle nie przeszło Ci przez myśl. Pytanie brzmi – czy mogę pić alkohol z moimi pracownikami? A jeśli mogę, to ile? Odpowiedź na pierwsze pytanie jest prosta – oczywiście, jeśli jesteś pełnoletni i nie masz problemu alkoholowego, to jak najbardziej

możesz ze swoimi pracownikami chodzić na imprezy, w trakcie których pijecie alkohol. Wszystko zależy od tego, ile tego alkoholu wypijesz. Nie wyobrażam sobie, że idziesz ze swoimi pracownikami na imprezę, którą kończysz, leżąc nieprzytomnie pod stołem albo wymiotując gdzieś w kącie, albo jeszcze gorzej – zaczynasz podrywać pracownicę, która zawsze Ci się podobała. Po takim incydencie nie tylko trudno będzie Ci spojrzeć pracownikom w oczy, ale również – gwarantuję – im będzie trudno wymazać z pamięci obraz Ciebie wymiotującego w krzakach. Wyobraź sobie, że masz teraz udzielić komuś reprymendy, a ten ktoś oczami wyobraźni widzi, jak wisiałeś na nim z nieśmiertelnym „szanuję cię" na ustach. Zdarza się również, że pod wpływem alkoholu zaczynamy rozpowiadać informacje, które nie powinny być udostępniane szerszej publiczności (np. dotyczące planowanych zmian w firmie). Alkohol sprawia, że obniża się nasza samokontrola i zdarza nam się powiedzieć lub zrobić rzeczy, których później żałujemy. Wielu liderów nie zgadza się ze mną. Uważają, że nie ma nic złego w piciu do nieprzytomności z pracownikami. Moje pytanie zawsze brzmi – co zyskujesz, co tracisz? Moim zdaniem tracisz profesjonalny wizerunek. Co zyskujesz? Wizerunek „spoko szefa"? Naprawdę uważasz, że lepiej być „spoko szefem" niż profesjonalnym szefem? Naprawdę uważasz, że jak będziesz „spoko szefem", to pracownicy będą Cię szanowali, będą za Tobą podążali i będą się od Ciebie uczyli i Tobą inspirowali? Jeśli nie jest to dla Ciebie ważne, to warto rozważyć, dlaczego w ogóle chcesz być szefem i jak rozumiesz rolę i odpowiedzialność lidera. Moja rada: jeśli chcesz się napić, nawet do nieprzytomności – rozumiem, jesteś dorosły, to Twoja decyzja i Twoje życie – rób to w gronie najbliższych przyjaciół, z którymi nie łączą Cię relacje zawodowe.

Wczoraj kumpel, dzisiaj szef, czyli jak budować autorytet, gdy lider wywodzi się z zespołu

W sumie to nigdy nie rozumiałam do końca, dlaczego ten temat jest taki trudny. Co takiego robiłeś jako pracownik, że obawiasz się, iż zespół nie będzie Cię szanował jako szefa? Oczywiście ironizuję, ale robię to po to, żebyś sam zauważył, że jeśli nie tańczyłeś nago na firmowej imprezie i nie zrobiłeś czegoś megagłupiego i megażenującego, to nie masz podstaw do obaw.

Rozumiem, że wyzwaniem jest delegowanie zadań, rozliczanie pracowników z ich wykonania, a jak coś pójdzie nie tak – przekazywanie negatywnej informacji zwrotnej i dyscyplinowanie.

Po pierwsze, masz prawo czuć się trochę zagubiony. Ta sytuacja jest dla Ciebie nowa i trudna. Co więcej, masz prawo powiedzieć to zespołowi – nie, że jesteś zagubiony, ale że ta sytuacja jest dla Ciebie nowa i trudna. Moje doświadczenie pokazuje, że liderzy, którzy próbują „cwaniakować" i pokazać, jak to świetnie odnajdują się w nowej roli, nie mają najlepszego wizerunku i faktycznie zdarza się, że zespół nie jest do nich przyjaźnie nastawiony. Jeśli jednak okażesz pokorę i powiesz: „Słuchajcie, ta sytuacja jest dla mnie nowa i trudna, potrzebuję czasu i waszego wsparcia, żeby jak najlepiej się w niej odnaleźć", to jeżeli do tej pory miałeś dobre relacje z pracownikami, wszystko powinno pójść OK.

Po drugie, pewnie masz już jakieś obserwacje odnośnie do tego, jak funkcjonuje zespół. Widzisz, co działa i podnosi skuteczność zespołu, a co nie powinno być zmienione. Tym, co pomoże Ci jako młodemu szefowi, jest poprowadzenie spotkania typu „exposé szefa". Exposé to spotkanie, w trakcie którego komunikujesz zespołowi, jakich zachowań oczekujesz, a jakich nie będziesz tolerował. Wskazuje się także nagrody za sprostanie oczekiwaniom i kary za ich zlekceważenie. I tutaj dochodzimy do sedna sprawy – ten model jest modelem, z którym pierwszy raz spotkałam się w fantastycznej książce Guta i Hamana zatytułowanej *Psychologia szefa* (jeśli jeszcze jej nie czytałeś, to bardzo Ci ją polecam). Ja tę książkę czytałam po raz pierwszy w 2007 roku i z tego, co pamiętam, autorzy napisali ją głównie na podstawie swoich doświadczeń związanych z kontaktami z szefami działów sprzedaży. Piszę o tym, ponieważ moim zdaniem zaproponowany przez nich *model exposé* wymaga korekty, biorąc pod uwagę fakt, że ponad dziesięć lat później mamy zupełnie inne pokolenie pracowników. W większości branż spotykamy się z tzw. rynkiem pracownika (czyli tym, że o pracownika się walczy, a nie odwrotnie), poza tym nie każdy szef zarządza zespołem handlowym.

Model exposé, który ja proponuję

1. **Określenie celu spotkania.** Ponieważ obserwowałeś zespół, zwróciłeś uwagę, że pewne rzeczy funkcjonują super, a pewne mogłyby działać lepiej. Intencją jest ustalenie, jakie zachowania są pożądane i promowane, a jakie utrudniają pracę całego zespołu i dlatego będziemy dążyli do ich zmiany. Warto dodać: „Bardzo zależy mi na tym, żebyśmy wszyscy mieli jasność co do zasad obowiązujących w naszym zespole, bo to da nam poczucie przejrzystości i bezpieczeństwa. Bardzo zależy mi na tym, by każdy w zespole czuł się sprawiedliwie traktowany".

2. **Przypomnienie celów zespołu i podkreślenie wartości lidera.** Zanim przejdziemy do zachowań pożądanych i niepożądanych, warto przypomnieć, jakie mamy cele jako zespół i że prośby o przestrzeganie wiążą się z zasadami, które ułatwią osiągnięcie tego celu. Warto także podkreślić, że prosi się o pewne zachowania, bo są one spójne z systemem wartości preferowanym przez lidera i dlatego też będą przez niego promowane. Dobrze, żebyś na przykładzie konkretnego zachowania podał, jak rozumiesz daną wartość w codziennym zachowaniu pracowników. Można powiedzieć: „Jedną z najważniejszych dla mnie wartości jest szacunek do drugiego człowieka. Wiem, że nie zawsze będziemy się zgadzali, ale chciałbym, żebyśmy zawsze się szanowali. To oznacza, że każdy z nas ma prawo powiedzieć, że coś mu się nie podoba. Róbmy to jednak w sposób konstruktywny, a więc merytoryczny, skupiony na zachowaniu, a nie na osobie, oraz proponujący rozwiązanie, a nie skupiający się na problemie".

3. **Określenie zachowań, które działają i wymagają kontynuacji oraz stworzenie listy zachowań, które warto by wdrożyć w zespole, bo mogą przynieść duże korzyści.** Jeśli jesteś liderem, który wywodzi się z zespołu, to czasami nie ma co wylewać dziecka z kąpielą. Jeśli coś działa dobrze, to warto zakomunikować to zespołowi, podkreślając, że należy to kontynuować, np. wzajemna pomoc, udawanie się na przerwę, dopiero gdy zadanie jest skończone, niezostawianie rozgrzebanego zadania przed wyjściem do domu itp. Dodatkowo można dodać, o co jeszcze się prosi, a czego się nie zaobserwowało, np. „Bardzo by mi zależało, żebyśmy więcej ze sobą rozmawiali, a mniej mailowali. Moim zdaniem znacznie przyspieszy to rozwiązywanie pewnych spraw i pozwoli nam uniknąć wielu niedomówień". Ważne jest, żebyś podał, dlaczego o coś prosisz – jaką korzyść to przyniesie zespołowi i jak ułatwi wszystkim życie.

Nie zachęcam, by wprost określać nagrody za przestrzeganie zasad (wiem, jak bardzo zmienne jest środowisko, w którym pracujemy, i jak bardzo demotywuje zespół obiecanie więcej, a danie mniej). Jestem jednak za tym, żeby powiedzieć: „Jestem pewien, że przestrzeganie tych zasad ułatwi nam wszystkim pracę, ja oczywiście też będę się do nich stosował. Osoby, które wezmą sobie do serca te zasady, mogą liczyć na moje pełne wsparcie, przychylność i współpracę, gdy tylko będą czegoś ode mnie potrzebowały". Czy to znaczy, że osoby, które nie będą przestrzegały tych zasad, nie mogą liczyć na Twoją przychylność? No, nie mogą. W rozdziale o prowadzeniu trudnych rozmów z pracownikami piszę o tym, co jest moim zdaniem jedną z najważniejszych konsekwencji dla pracownika, który nie spełnia naszych oczekiwań – my też nie współpracujemy i na pewno nie idziemy na rękę, gdy pracownik tego potrzebuje. „Ale jak to?!" – może się ktoś oburzyć. Po prostu – zespół musi wiedzieć, że jeśli współpracuje z Tobą, to Ty współpracujesz z nim. Jeśli pracownicy nie współpracują, nie spełniają oczekiwań i robią rzeczy, które są niezgodne z zasadami obowiązującymi w zespole, to Ty też nie masz obowiązku współpracować. Z moich obserwacji wynika, że w biznesie zasada nadstawiania drugiego policzka w ogóle się nie sprawdza.

4. **Określenie zachowań, które nie działają, i prośba o ich zaprzestanie.** Można powiedzieć wprost, że zaobserwowało się pewne zachowania, które są niepokojące, i prosi się o ich zaprzestanie. Lider może powiedzieć: „Zauważyłem, że zdarza się nam spóźniać do pracy. Zależy mi na tym, żebyśmy wszyscy przychodzili punktualnie, bo dzięki temu mamy pewność, że wyrobimy się z naszymi obowiązkami na czas oraz że nikt nie będzie musiał wykonywać za nas pracy, np. odbierać naszych telefonów. Bardzo zależy mi na tym, żebyśmy wszyscy przychodzili do biura punktualnie, czyli między 8.30 a 9.00. Ja ze swojej strony oczywiście też będę pilnował, by się nie spóźniać". I tutaj, jak widzisz,

mówimy, jakie zachowanie nas niepokoi i dlaczego (jakie zagrożenia niesie), o co w związku z tym prosimy, i deklarujemy się, że również będziemy przestrzegać tych zasad. Czy mówić o karach? Gdy wyobrażam sobie lidera, który wywodzi się z zespołu i nagle staje przed swoimi kolegami i wymachuje pistolecikiem, to nie robi to na mnie dobrego wrażenia. Zamiast mówić o karach, lepiej powiedzieć: „Wierzę, że każdy z nas będzie przestrzegał tych zasad. Jeśli dla kogoś będzie to bardzo trudne, proszę o sygnał, spotkamy się i porozmawiamy, co się dzieje i jak wesprzeć tę osobę, by mogła razem z nami przestrzegać zasad obowiązujących w zespole. Jeśli ktoś nadal uporczywie, mimo wielu rozmów, nie będzie przestrzegał tych zasad, wtedy będziemy myśleli o kolejnych krokach". Moim zdaniem to wystarczy. Zespół wie, że będziecie pilnowali, by każdy uczciwie pracował i jeśli ktoś notorycznie nie będzie współpracował, to wtedy dajecie sobie zgodę na podjęcie bardziej stanowczych działań.

5. **Czas na pytania i doprecyzowanie niejasności.** Na tym etapie warto zapytać zespół, czy któryś punkt wymaga doprecyzowania. To nie jest czas na negocjowanie, ale na operacjonalizowanie (jak konkretnie coś mogłoby działać). Czy jeśli zespół chce znieść jakiś punkt, to przystać na to? Nie jestem zwolenniczką takiego rozwiązania, bo zakładam, że przyszedłeś na to spotkanie przygotowany i przemyślałeś sobie każdy punkt bardzo dobrze. Mogę się zgodzić na przeformułowanie, jeśli cały zespół podaje racjonalne powody. Nie jestem jednak za całkowitym wykreślaniem czy zmianą, bo moim zdaniem nie świadczy to najlepiej o Twojej znajomości zespołu i jego potrzeb.

6. **Oczekiwania wobec lidera.** Ten punkt jest całkowitą nowością w stosunku do exposé proponowanego przez Guta i Hamana. Autorzy proponują, by exposé wygłosić, dać czas na pytania, po czym ukłonić się

i zejść ze sceny. Moim zdaniem w czasach, gdy mamy do czynienia z młodym pokoleniem, w przypadku którego lepiej sprawdza się partycypacyjny styl zarządzania, lepiej zaproponować dodanie tego punktu. Zachęcam więc liderów, by powiedzieli: „Ja wam powiedziałem, jakie są moje oczekiwania co do naszej współpracy. Teraz wy mi powiedzcie, czego ode mnie oczekujecie, by wam się dobrze pracowało". Tak właśnie proponuję sformułować to pytanie: „Czego ode mnie oczekujecie, by nam się dobrze współpracowało?". I tutaj nie chodzi o koncert życzeń w stylu „żebyś nam robił masaż stóp, gdy jesteśmy zestresowani", ale o oczekiwania typu, „że nawet gdy klient będzie miał jakieś zarzuty przeciw nam, to zanim weźmiesz jego stronę, przyjdziesz do nas i spokojnie spytasz, co się stało". Bardzo często zespół nie będzie w stanie od razu na spotkaniu powiedzieć, czego ludzie potrzebują, mogą też się wstydzić mówić o tym na głos. Jeśli zespół milczy, bo nie wie, co powiedzieć, albo nie chce czegoś mówić na forum, to proponuję zapowiedzieć sesje jeden na jeden, w trakcie których będzie okazja, by indywidualnie porozmawiać na temat współpracy w zespole. Moje doświadczenie pokazuje, że gdy po takim exposé robi się sesje jeden na jeden, pracownicy chętniej się otwierają i wtedy indywidualnie mówią liderowi, czego potrzebują, by działać jak najefektywniej.

Ćwiczenie

Nawet jeśli nie jesteś nowo mianowanym liderem, może się zdarzyć, że w Twoim zespole pojawiło się pewne rozprężenie i widzisz, że nie wszyscy przestrzegają zasad, które są dla Ciebie ważne. To też jest dobry moment, żeby zrobić spotkanie zespołu i powiedzieć: „Moi drodzy, obserwuję pewne rozprężenie, które moim zdaniem nie pomaga nam w realizacji celów naszego zespołu i dodatkowo nie wpływa dobrze na naszą współpracę. Dlatego też zaprosiłem was na to spotkanie, żebyśmy bardzo jasno określili, jakie są zasady, które pomogą naszemu zespołowi działać sprawnie". I wygłaszasz przygotowane exposé. Przygotuj je, proszę, teraz, korzystając z modelu, który zaproponowałam Ci w tym rozdziale.

1. Określ cel spotkania.

.....

.....

2. Przypomnij cele zespołu i wartości lidera.

.....

.....

3. Określ zachowania, które się sprawdzają, i poproś o ich kontynuację. Dodaj zachowania, które mogą pomóc zespołowi i poproś o nie.

.....

.....

4. Określ zachowania, które się nie sprawdzają, i poproś o ich zaprzestanie.

.....

.....

Moje lekcje

Zapisz, proszę, jakie trzy lekcje bierzesz dla siebie z tego rozdziału – czego się nauczyłeś, dowiedziałeś, jaka wskazówka była dla Ciebie szczególnie wartościowa i inspirująca:

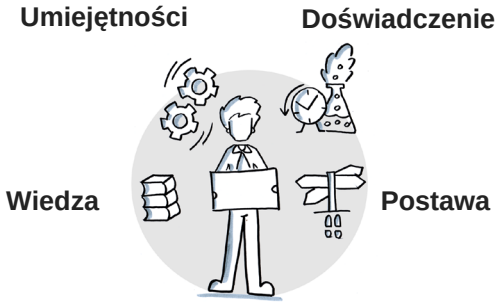
1.

2.

3.

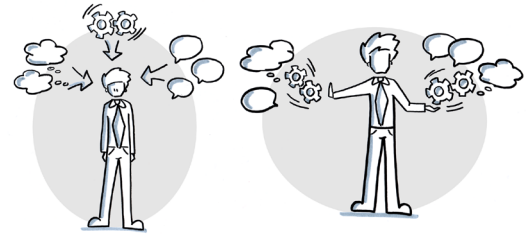
JAK BUDOWAĆ AUTORYTET LIDERA?

AUTORYTET



– oparty na **wiedzy**, wiem „co”
– oparty na **umiejętnościach**, wiem „jak”
– oparty na **doświadczeniu**, „już to robiłem”
– wynikający z **postawy**, proaktywność, „z każdej sytuacji jest wyjście"

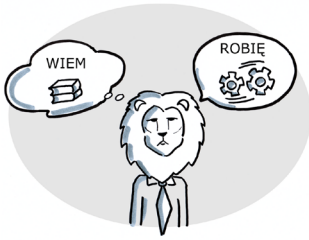
POSTAWA



Reaktywność vs. **Proaktywność**

– **Osoba reaktywna** automatycznie reaguje na to, co przynosi jej życie.
– **Osoba proaktywna** bierze odpowiedzialność za swoje myśli, czyny, słowa i działania.

ODWAGA MORALNA



– w relacjach z **pracownikami**
– w relacjach z **przełożonymi**
– w relacjach z **klientami**

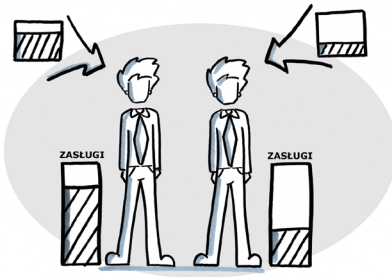
Odwaga moralna to **świadomość**, **CO należy ZROBIĆ** w danej sytuacji, **PODJĘCIE tego DZIAŁANIA** nawet kosztem utraty popularności lub sympatii.

Ważna jest

KONTROLA EMOCJONALNA

„duże psy nie szczekają".

SPRAWIEDLIWOŚĆ



Nie oznacza każdemu po równo, ale **każdemu WEDŁUG ZASŁUG**.

EXPOSÈ LIDERA

1. Cel spotkania
2. Cele zespołu i wartości lidera
3. Zachowania, które działają i które będą kontynuowane, oraz zachowania, które chcielibyśmy obserwować
4. Zachowania, które nie działają, prośba o ich zaprzestanie
5. Pytania do lidera
6. Oczekiwania wobec lidera

Superniania Liderów SYLWIA KRÓLIKOWSKA stawia przed Tobą ***Siedem wyzwań lidera.*** To, czy podejmiesz rękawicę, będzie miało olbrzymi wpływ na Twoją pozycję, wizerunek i skuteczność działania jako lidera. Każdy z siedmiu rozdziałów porusza inny obszar wyzwań, z którymi nieustannie mierzysz się, pracując ze swoim zespołem. Autorka na licznych przykładach z własnego doświadczenia pokazuje, jak budować autorytet, w jaki sposób prowadzić trudne rozmowy z pracownikami, a także jak zarządzać konfliktami i zmianą oraz emocjami, które im towarzyszą. W poradniku znajdziesz szereg ćwiczeń, które pomogą Ci od razu zaimplementować zdobytą wiedzę i doskonalić umiejętności liderskie.

7 POWODÓW, dla których warto przeczytać tę książkę:

1. **Inwestycja w siebie** — nikt nie rodzi się dobrym szefem, ale każdy może na to pracować i stawać się skutecznym liderem.
2. **Oszczędność czasu i pieniędzy** — każdy rozdział to jeden pełny dzień szkoleniowy.
3. **Praktyczne przykłady prosto z największych firm i korporacji** — wyciągaj wnioski z błędów innych, by każdego dnia podnosić swoją skuteczność działania.
4. **Przystępny, żartobliwy język** — autorka w niezwykle obrazowy i lekki sposób wytłumaczy Ci nawet najbardziej złożone koncepcje psychologii przywództwa.
5. **Techniki i narzędzia zarządzania zespołem** — gotowe do wdrożenia algorytmy, schematy i modele działania krok po kroku pomogą przejść przez najtrudniejsze sytuacje oraz nauczą Cię konsekwencji.
6. **Rozwój umiejętności interpersonalnych przydatnych zarówno w pracy, jak i w życiu codziennym** — nabyta wiedza przyda Ci się we współpracy z partnerem, teściową, a nawet nastoletnim dzieckiem!
7. **Wzrost pewności siebie** — dzięki radom zawartym w książce będziesz w stanie szybciej podejmować najlepsze decyzje, co przełoży się na wzrost pewności siebie.

Patroni medialni:

VAN·DAHLEN·GROUP
bringin' up the best

MANAGER Z GŁOWĄ

Cena: 49 zł

ISBN 978-83-948863-2-5

9 788394 886325