

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

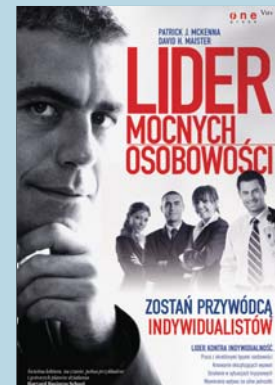
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Lider mocnych osobowości. Zostań przywódcą indywidualistów

Autorzy: Patrick J. McKenna, David H. Maister
Tłumaczenie: RENTIER-LANG Cezary Welsyng
ISBN: 978-83-246-1359-5

Tytuł oryginału: [First Among Equals:
How to Manage a Group of Professionals](#)

Format: A5, stron: 352



Lider kontra indywidualność

- Praca z określonymi typami osobowości
- Kreowanie ekscytujących wyzwań
- Działanie w sytuacjach kryzysowych
- Wywieranie wpływu na silne jednostki

Świetna lektura, na czasie, pełna przykładów i gotowych planów działania
Harvard Business School

Przywódcą z wysokimi kwalifikacjami

Zarządzanie ludźmi jest nie lada wyzwaniem. Wymaga odpowiedniej wiedzy i pracy zarówno nad sobą, jak i podwładnymi. Jednak stanie na czele grupy profesjonalistów - wolnomyślicieli, ludzi niezależnych i świadomych własnej wartości - to prawdziwie tytaniczne zadanie. Możesz pracować w branży usługowej, informatycznej, finansowej czy artystycznej. Każda z osób w Twojej grupie to indywidualność. Domagają się one specjalnego traktowania. Mają swoje wypracowane rytuały, z których nie chcą rezygnować dla jakiegoś bliżej nieokreślonego większego dobra. A odpowiedzialność skupia się na Tobie.

Błyskotliwość, talenty biznesowe czy administracyjne to cechy, które bez wątpienia przydają się na Twoim stanowisku. Jednak umiejętności, które naprawdę ułatwią Ci pracę, to zdolność wpływania na uczucia, nastawienie czy determinację innych ludzi. Ta książka powstała, by pomóc Ci ugruntować swoją pozycję na stanowisku lidera, zlikwidować bariery stojące między Tobą, zespołem i powierzonymi Wam zadaniami. Dostarczy Ci praktycznych informacji, jak z grona niezależnych fachowców stworzyć trwałą i funkcjonujący zespół.

- Ustalanie zakresu odpowiedzialności
- Budowanie wzajemnego zaufania
- Wyrażanie uznania dla czyichś osiągnięć
- Zrozumienie modeli ludzkiego zachowania
- Rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych
- Strategie na przyszłość - utrwalanie sukcesu

SPIS TREŚCI

Wstęp 11

CZĘŚĆ PIERWSZA **PRZYGOTOWANIE**

1. TWOJA ROLA
W jaki sposób generujesz wartość dodaną jako lider? 25
2. ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI
Czy istnieje zgoda na Twoje prawa i obowiązki? 35
3. BUDUJ RELACJE MIĘDZYLUZDZKIE — JEDNĄ PO DRUGIEJ
Jakie kluczowe umiejętności musisz posiadać? 53
4. BĄDŹ INSPIRUJĄCY
Czy wiesz, jak inspirować innych ludzi? 73

CZĘŚĆ DRUGA **COACHING JEDNOSTEK**

5. ZDOBĄDŹ ZAUFANIE JAKO TRENER
W jaki sposób sprawiasz, że inni Cię słuchają? 87
6. BUDOWANIE WZAJEMNEGO ZAUFANIA
Czy inni uważają Cię za dobrego słuchacza? 105
7. RÓŻNI LUDZIE — RÓŻNE PODEJŚCIA
W jaki sposób rozpoznajesz i reagujesz
na różnice między ludźmi? 115
8. POMAGAJ POTRZEBUJĄCYM
Jak możesz pomóc tym, którzy tego potrzebują? 143

9. JAK SOBIE RADZIĆ Z „PRIMADONNAM”?
W jaki sposób postępujesz z „trudnymi ludźmi”? 153
10. SZUKAJ POPARCIA DLA ZMIAN
Jak przekonujesz ludzi do tego, aby uznali potrzebę zmian? 163

CZĘŚĆ TRZECIA
COACHING ZESPOŁU

11. OKREŚLANIE CELÓW ZESPOŁU
Czy Twoja grupa ma jasno określone, konkretne cele,
co do których panuje powszechna zgoda? 175
12. ZDEFINIUJ ZASADY CZŁONKOSTWA W GRUPIE
Jaka jest wzajemna odpowiedzialność poszczególnych
członków zespołu? 183
13. ZBUDUJ ZAUFANIE W ZESPOLE
Co powoduje, że członkowie zespołu ufają sobie nawzajem? 201
14. WYZWANIE DLA GRUPY
Czy Twój zespół ma przed sobą ekscytujące zadanie
do wykonania? 217
15. DODAWANIE ENERGII SPOTKANIOM
Jakie są dobre praktyki w prowadzeniu spotkań? 227
16. UZNANIE DLA OSIĄGNIĘĆ
W jaki sposób wyrażasz swoje uznanie dla osiągnięć innych? 247
17. ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW INTERPERSONALNYCH
Co robić, gdy członkowie zespołu popadają w konflikt? 257
18. SYTUACJE KRYZYSOWE
Jak reagować w dramatycznych momentach? 265

CZĘŚĆ CZWARTA
PRZYSZŁOŚĆ

19. WYCHOWYWANIE MŁODYCH PRACOWNIKÓW	
Jak postępujesz z najmłodszymi stażem pracownikami?	281
20. INTEGROWANIE NOWYCH OSÓB	
W jaki sposób sprawisz,	
że nowo zatrudnione osoby odniosą sukces?	291
21. KONTROLOWANIE LICZEBNOŚCI ZESPOŁU	
Jak postępujesz w kwestii wielkości grupy?	299
22. MIERZENIE WYNIKÓW ZESPOŁU	
Jakich miar używasz do mierzenia jakości pracy grupy?	303
23. PO CO SIĘ PRZEJMOWAĆ?	
Czemu miałybyś to wszystko robić?	321
<i>Odwołania do źródeł</i>	
<i>Dalsza lektura</i>	<i>331</i>
<i>Bibliografia</i>	<i>337</i>
<i>Podziękowania</i>	<i>339</i>
<i>Skorowidz</i>	<i>341</i>
<i>O autorach</i>	<i>344</i>
<i>O autorach</i>	<i>350</i>

Zdobądź zaufanie jako trener

W jaki sposób sprawiasz, że inni Cię słuchają?

KIEDY CZŁOWIEK DOŚWIADCZA ZASZCZYTU odbierania nagrody przyznanej mu przez społeczność lub współpracowników, wygłasza wówczas przemówienie, w którym wyraża wiele podziękowań dla tych, którzy go wspierali, szkolili i inspirowali do osiągnięcia doskonałych wyników.

Spójrzmy na przypadek Helen Hunt, która w przemówieniu po otrzymaniu Oscara za rolę w filmie „Lepiej być nie może”, jako pierwszej osobie podziękowała Larry’emu Mossowi — trenerowi aktorstwa, u którego każdy pracujący aktor chciałby się szkolić. Helen Hunt — wielokrotna laureatka nagród Emmy, występująca przed kamerami od dziewiątego roku życia, nie obawiała się przyznać przed swoimi kolegami, że nie osiągnęłaby wszystkich swoich sukcesów bez pomocy Mossa.

W wywiadzie dla „Los Angeles Magazine” Moss powiedział:

Jedną z rzeczy, która ekscytuje mnie w coachingu jest to, że jestem całkowicie zafascynowany każdą osobą, z którą pracuję. Dla mnie oni wszyscy są wyjątkowi. Zabieram się za szkolenie ludzi i uczę ich doceniania swojej wartości.

Istotnie w Hollywood Moss jest znany ze swoich zdolności do odkrywania szczególnych umiejętności aktorów i pokazywania im, jak je wykorzystać.

Występy zwieńczone nagrodami nie zdarzają się spontanicznie. Wyszlifowanie umiejętności i udoskonalenie czyjejś techniki zajmuje lata ciężkiej pracy. Większość z nas bardzo by skorzystała, posiadając takiego trenera jak Larry Moss, kogoś, kto widzi ukryte w nas talenty i potrafi je wydobyć — różnego rodzaju umiejętności i zdolności. Jednostki wierzą, że ich występy stają się doskonalsze, kiedy ktoś angażuje się w pomaganie im, aby byli lepsi.

Zauważmy, że coaching nie jest tytułem lub stanowiskiem, ale działaniem. To proces, przez który pomaga się innej osobie wykorzystać jej potencjał. Wymaga to od trenera właściwej oceny sytuacji, kiedy powinien interweniować, a kiedy trzymać się na uboczu.

Coaching jest potrzebny, gdy członek jakiejś grupy:

1. Nie jest pewien, jaką ścieżkę kariery powinien wybrać.
2. Prosi o radę, pomoc, opinię zwrotną lub wsparcie.
3. Podejmuje się nowego zadania lub odpowiedzialności.
4. Wydaje się być sfrustrowany i zakłopotany.
5. Jest niezdecydowany lub niezdolny do podjęcia jakichkolwiek działań.
6. Osiąga nierówne wyniki.
7. Wykazuje chęć udoskonalenia swoich umiejętności.
8. Osiąga wyniki poniżej ustalonych standardów.
9. Ma negatywny stosunek do wszystkiego, co utrudnia zarówno jego pracę, jak i pracę innych.

Konsultant ds. strategii Cliff Farrah zauważył:

Z mojego doświadczenia mogę powiedzieć, że najlepszym działaniem, jakie może podjąć nowy menedżer grupy, jest ustalenie pewnej normy dla wszystkich jej członków, gdzie standardem i nienegocjowalną częścią życia jest regularny coaching „jeden na jednego”. Zauważyłem, że regularne, zaplanowane spotkania i możliwość dostarczenia coachingu jest oczekiwana i mile widziana wśród pracowników, w przeciwieństwie do takich momentów, gdzie coaching jest wywołany jakimś wydarzeniem. Osobiście mam regularne, zaplanowane, półgodzinne spotkania z każdym członkiem mojej grupy, za które jestem bezpośrednio odpowiedzialny. W zależności od grupy takie spotkania mogą odbywać się co tydzień, co miesiąc lub co kwartał. Jednak jakiegokolwiek regularne i zaplanowane spotkania, które odbywają się rzadziej niż co kwartał, tracą swoją efektywność.

Zanim jednak zaczniemy odkrywać i rozwijać talenty naszych pracowników, musimy ocenić, czy mamy na pewno prawo, aby to robić.

Daniel J. Fensin, partner zarządzający księgowymi i konsultantami w Blackman Kallick Bartelstein, tak wypowiedział się na ten temat:

Starałem się, aby stało się moim zwyczajem nieprzypisywanie sobie czyichś zasług. Gdy moi partnerzy przyjdą do mnie po wsparcie, pomogę im, jak tylko będę mógł, w każdej kwestii, jakkolwiek będą też potrzebowali pochwały lub bodźców do podjęcia działania. Przychodzą do ciebie po to, czego potrzebują, a twoim zadaniem jest im to dać.

Jeżeli odniosą sukces, jest to ich sukces. Nie stawaj na drodze ich sukcesu. Nawet jeżeli całkowicie przyczyniłeś się do niego, to jest ich sukces. Potrzebują go, ponieważ daje im on pewność siebie w drodze do osiągnięcia innych sukcesów. Jeżeli będziesz im to utrudniał, nie będą ci ufać.

Przygotowanie (czyli planowanie tego, co zamierza się powiedzieć i w jaki sposób chce się komuś pomóc) jest ważną częścią każdego efektywnego procesu szkoleniowego. Zdarza się też, że wiele okazji do coachingu może pojawić się spontanicznie, wymagać szybkiego

działania, aby pomóc w jakiejś sytuacji lub zapobiec narastaniu problemu. Niezależnie od tego, czy ma się na przygotowanie pięć minut czy pięć godzin, to zazwyczaj konstruktywne jest rozważenie celu, czasu i miejsca, gdzie będzie się odbywało szkolenie.

Rob Duboff, którego długie doświadczenie obejmuje rolę zarządzającego w Mercer Management Consulting i wysokie stanowisko w dziale marketingu w Ernst & Young, tak skomentował przygotowywanie szkolenia:

Kluczowym zagadnieniem przed spotkaniem z jednym z twoich ludzi jest dla mnie patrzeć na to przez pryzmat twojej strategii. Powinno się wybrać jeden lub dwa punkty (nie więcej), które chcemy przerobić i wymyślić technikę, która pozwoli szkolonej osobie je zapamiętać. Planując strategię na spotkanie, trzeba również wziąć pod uwagę kluczowy czynnik motywujący każdego członka grupy: pieniądze, publiczne uznanie, prostą pochwałę.

Przed trenerami stoi wiele wyzwań. Odnoszący sukcesy liderzy grup uczą się, jak znaleźć „złoty środek” pomiędzy „zbyt mało”, a „zbyt dużo”. Poniżej przedstawiono kilka podstawowych kroków, które mogą trenerowi pomóc w zdobyciu zaufania u szkolonych osób. Oto one:

1. Pytaj, jak się sprawy mają.
2. Potwierdź, że jednostka jest gotowa do szkolenia.
3. Zadawaj pytania w celu wyjaśnienia sytuacji i zaoferuj swoje wsparcie i pomoc.
4. Udzielaj informacji we właściwym momencie.
5. Słuchaj aktywnie.
6. Pomagaj danej osobie w zidentyfikowaniu możliwych kierunków działań.
7. Wyrażaj zgodę na następny krok.
8. Udzielaj osobistego wsparcia i obdarzaj zaufaniem.

1. Pytaj, jak się sprawy mają

Cześć John, jak przebiegło Twoje spotkanie z klientem?

Celem takiego zachowania jest uzyskanie informacji na temat tego, co kryje się w umyśle danej osoby. Najlepszym podejściem jest zachowanie się w sposób nieformalny i otwarty. Pomocne pytania można zaczynać od takich zdań, jak: „Co się dzieje z...?” lub „Czego dowiedziałeś się o...?”.

Należy zidentyfikować elementy, w których można pomóc komuś w rozwoju jego umiejętności, wiedzy i zdolności. Szukajmy sygnałów i bodźców, które wskażą nam, że coaching może dodać wartości. Zatrzymajmy się, aby dostrzec potrzebę, która nie jest wyrażona słowami.

2. Potwierdź, że jednostka jest gotowa do szkolenia

Czy masz kilka minut na przedyskutowanie tego? Czy jesteś zainteresowany rozmową o tym, co się stało? Może mógłbym pomóc? Czy to jest odpowiednia pora, czy może chcesz coś zaplanować na później?

Jeżeli dana osoba poruszy kilka kwestii, należy skupić się na tej jednej, którą wydaje się być najbardziej zainteresowana lub na której jest najbardziej skoncentrowana. Zadawajmy bezpośrednie pytania, aby ocenić zainteresowanie i gotowość danej osoby do uczestniczenia w szkoleniu.

Trzeba przekonać daną osobę, że jest się otwartym na udzielanie porad, dostarczanie pomysłów lub opinii zwrotnej. Takie zachowanie pozwala jednostce na przygotowanie się do słuchania lub daje jej możliwość odroczenia dyskusji, jeżeli jest to nieodpowiednia pora. Jeżeli dana osoba nie ma potrzeby odkładania dyskusji, upewnijmy się, że wybraliśmy na nią właściwy czas.

3. Zadawaj pytania w celu wyjaśnienia sytuacji i zaferuj swoje wsparcie i pomoc

Jakie postępy uczyniłeś do tej pory? Jaki osiągnąłeś rezultat? Upewnijmy się, że wszystko dobrze zrozumiałem. Zadzwoniłeś do tej firmy, znalazłeś dokumenty, które zostały podpisane w tamtym roku, i pokazałeś je członkom twojej grupy.

Pytania powinny być formułowane starannie, tak aby nie wywierały presji na osobie, do której są skierowane, lub nie wywoływały negatywnej reakcji. Powinny zaczynać się od takich wyrazów, jak: kiedy, gdzie, kto lub ile. Formułujmy je tak, aby kreśliły fakty. Starajmy się kreować świadomość, a nie rozwiązywać problem i ustalić, czy jednostka posiada właściwe informacje, by robić postępy. Unikajmy pytań, które mogą wywoływać reakcję obronną (pytań zaczynających się często od słów jak lub dlaczego).

4. Udzielaj informacji we właściwym momencie

Nie wiem czy to może być pomocne, ale przyszedł mi w tym momencie na myśl dwa możliwe rozwiązania tej sytuacji...

Szkolonej osobie powinny być oferowane tylko niezbędne informacje, których dana osoba potrzebuje do tego, aby wybrać odpowiedni kurs działań. Odpowiedzi powinny być krótkie, a my powinniśmy zwrócić uwagę na sygnały odbierane od drugiej osoby. To, ile informacji się komuś dostarcza, będzie zależęć od sytuacji. Pomoc komuś w rozwiązaniu trudnej kwestii może wymagać dostarczenia sporej dozy szczegółowych instrukcji. Aby dostarczyć komuś kreatywnego rozwiązania, można sprowokować u niego myślenie w innym kierunku.

5. Słuchaj aktywnie

Jeżeli występuje taka konieczność, można robić krótkie notatki, nie można natomiast przerywać komuś i wtrącać naszych własnych pomysłów. Jeżeli zauważa się, że osoba zbacza z tematu, należy zadać pytanie, które pomoże jej z powrotem skoncentrować się na tym rozpoczętym. To pozwala obydwu stronom trzymać się meritum i jednocześnie prowadzić dyskusję. Od czasu do czasu należy podsumować to, co się usłyszało.

6. Pomagaj danej osobie w zidentyfikowaniu możliwych kierunków działań

Jakie kroki mógłbyś podjąć, aby ograniczyć nieporozumienia? Jakie inne działania możesz przemyśleć? A co się stanie, jeżeli nasz klient kontynuowałby działanie bez tego

typu wsparcia? Czy to wpłynęłoby na sposób Twojego podejścia do tej sytuacji? Spójrzmy na argumenty za i przeciw każdej z tych opcji.

Do momentu, kiedy szkolona osoba nie skończy swojej wypowiedzi, należy unikać przedstawiania swoich pomysłów. Zachęmy ją do głośnego myślenia. Pytajmy zarówno o niekonwencjonalne, jak i o praktyczne pomysły, które mogą być rozważone.

Można sporządzić listę przedstawionych pomysłów, bez komentowania sposobu, w jaki mają zostać wykonane, i pomóc w rozważeniu za i przeciw każdej opcji.

7. Wyrażaj zgodę na następny krok

W porządku, a więc które rozwiązanie preferujesz? Jaki jest Twój następny krok? Kiedy możesz być gotowy? Z jakimi przeszkodami możesz mieć do czynienia podczas dochodzenia do porozumienia?

Podpowiedzmy osobie, aby zaangażowała firmę do tych działań. Spróbujmy wyjaśnić, jakie określone kroki planuje podjąć i do jakiego czasu.

8. Udzielaj osobistego wsparcia i obdarzaj zaufaniem

Miałem możliwość przekonać się, że poradziłeś sobie z o wiele trudniejszymi przypadkami od tego, ale chcę żebyś wiedział, że w miarę jak będziesz się nim zajmował, możesz zawsze ze mną porozmawiać. Skontaktuj się z Tobą w następnym tygodniu, po twoim spotkaniu z klientem.

Zakończmy, wyrażając nasze stałe zainteresowanie, naszą wiarę i ufność w zdolności rozwiązywania różnorodnych kwestii przez naszego kolegę, zaoferujmy również naszą pomoc, jeżeli gdziekolwiek możemy coś zrobić, aby wspierać go w realizacji jego celów.

Bardzo ważne jest wycucie momentu, kiedy nie należy się angażować w coaching. Jeżeli nie posiada się z jednostką relacji opartych na wzajemnym szacunku i zaufaniu, prawdopodobnie powinno się podjąć działania mające na celu zbudowanie ich, zanim zaoferujemy jakąkolwiek pomoc szkoleniową. Zaufanie jest najważniejszym elementem

w udanych relacjach coachingowych. Jednak pozyskanie zaufania innej osoby nie przychodzi ani szybko, ani bez wysiłku. Zaufanie nie może być udawane. Lider grupy powinien stale pracować nad budowaniem fundamentów zaufania przez bycie otwartym, szczerym i wiarygodnym w słowach i czynach w stosunku do swoich kolegów.

Nie powinno się przeprowadzać szkolenia w warunkach, kiedy z jakichkolwiek przyczyn jest się zdenerwowanym z powodu niekorzystnego obrotu sytuacji lub kiedy pracownik jest bardzo zajęty albo pracuje pod presją czasu. Wycucie odpowiedniego momentu to podstawa.

Trzeba pamiętać, że nasze zaangażowanie zostanie docenione do takiego stopnia, w jakim my podejmujemy szczerze zainteresowanie osobą, oferujemy poradę (lub kierujemy kogoś tam, gdzie może otrzymać pomoc) i robimy to w dynamiczny, podnoszący na duchu, entuzjastyczny, pozytywny i optymistyczny sposób.

Powinno się zawsze okazywać wiarę w kolegów, w szczególności gdy przekazuje się im korygującą opinię zwrotną. **Jeżeli chce się zdobyć zaufanie jako trener, trzeba umieć zobaczyć w danej osobie potencjał zdolności i potrafić wyrazić swoją pewność co do tego, w co wierzymy, że są w stanie osiągnąć.**

Ludzie, których nauczono wierzyć w osiągnięcie własnego sukcesu, stali się bardziej pewni siebie w wybieraniu ambitnych celów. Pracują ciężiej i obstają przy swoim dłużej, kiedy pojawiają się przed nimi przeszkody. Rola trenera polega w dużej mierze na odkryciu tego potencjału „wielkości” i entuzjastycznym zakomunikowaniu swoich oczekiwań zarówno werbalnie, jak i niewerbalnie. Pewien lider grupy tak to skomentował:

Myszę, że każdego dnia musisz przyzwyczajać się do pełnienia tej roli. Musisz czuć, że twoje działanie może wprowadzić zmiany i po prostu przenosić ten entuzjazm na swoją grupę. Myszę, że entuzjazm jest zaraźliwy.

Trzeba również stworzyć komfortowe środowisko, w którym inni czują się komfortowo, wyrażając swoje opinie i uczucia.

Udzielanie korygującej opinii zwrotnej

Nawet dla najlepszych trenerów niezmiernie trudnym zadaniem może być mówienie ludziom, że ich zachowanie lub wyniki nie spełniają określonych standardów, lub że utrudniają grupie osiągnięcie odpowiednich wyników lub nie wywiązują się odpowiednio ze swoich zobowiązań. To są sytuacje, które wpływają na powstawanie konfliktów międzyludzkich, urażają uczucia i sprawiają, że grupy stają się dysfunkcjonalne.

Jeżeli zadaniem trenera jest dostarczenie członkowi jego grupy pozytywnej lub korygującej opinii zwrotnej, to powinna być ona dostarczona w sposób, który jest użyteczny dla odbiorcy i zawsze powinna być konstruktywna. Oto najbardziej efektywne działania, które Czytelnik powinien mieć na uwadze, udzielając korygującej opinii zwrotnej:

1. Ustal cel opinii zwrotnej. Pomaga to w ustaleniu głównego punktu, na którym opinia ta się koncentruje, i pozwala danej osobie poznać intencje trenera.
2. Opisz swoje obserwacje i spostrzeżenia. Zachowania, wydarzenia i fakty, na których oparty jest punkt widzenia, powinny być konkretne, krótkie i jasne.
3. Uzgodnij późniejsze działania, które mają być podjęte. Pomyśl o tym, jak o planie do wykonania. Twoja chęć pomocy może sprawić, że będzie to bardziej efektywne.
4. Podsumuj dyskusję i okaż zrozumienie. Przyjmowanie opinii zwrotnej jest tak samo trudne, jak jej przedstawianie. Odbiorcy trzeba dać odczuć, że docenia się jego otwartość, chęć dyskusji nad daną kwestią i pragnienie czynienia postępów w konstruktywny sposób.

Jeżeli nie jest się całkowicie pewnym, jak powinno się zmienić zachowanie danej osoby, nie będzie się w stanie zidentyfikować tego, co można jeszcze udoskonalić, lub dostarczyć pozytywnej informacji zwrotnej.

Zawsze należy koncentrować się na problemie, sytuacji lub zachowaniu, nigdy zaś na jednostce. Na samym początku trzeba przedstawić opis dokładnych warunków, w jakich dane zachowanie miało miejsce. Przykładowo: „John, dziś podczas naszego wcześniejszego spotkania trzy razy miało miejsce...” Powstrzymajmy się od używania takich słów jak „zawsze” i „nigdy”. Jeżeli powie się „John, zawsze się spóźniasz na spotkania naszej grupy”, to John odbierze to jako nasz osobisty atak na niego i zacznie się bronić, próbując nam udowodnić, że wielokrotnie pojawiał się również o właściwej porze.

Istnieją sposoby dostarczenia korygującej opinii zwrotnej, która nie zostanie odebrana jako osobisty atak. Jeżeli ta opinia zostanie przedstawiona w odpowiedni sposób, może wzmocnić relacje międzyludzkie, poprawić komunikację i rozwiązać konflikt.

TWORZENIE KOMFORTOWEGO OTOCZENIA

Trener powinien być katalizatorem, który popycha jednostki w stronę rozwoju i wzrostu, dostarczającym im bezpiecznych możliwości, aby mogli doskonalić swoje umiejętności.

Dobry lider grupy powinien być świadomy tego, kiedy dana osoba powinna być wytrącona ze swojej strefy komfortu. Bez na nowo podejmowanych wyzwań jakakolwiek utalentowana osoba stanie się znużona i apatyczna.

Pewna liderka grupy powiedziała nam, że odnosi się do tego, jak do precyzyjnego bilansu umiejętności, pewności i wyzwań. Kiedy lider grupy podwyższa poprzeczkę wyników, jednostki czują się z natury bardziej zmotywowane do sprostania wzrastającym wyzwaniom. **Lider grupy musi również stworzyć dla jej członków „strefę bezpieczeństwa”, to znaczy stworzyć takie sytuacje dla jednostek, aby opanowały te nowe wyzwania z sukcesem. Trzeba przeprowadzić „próby kostiumowe” i stworzyć takie możliwości, aby ludzie mogli bezpiecznie praktykować nowe umiejętności.**

Kiedy grupa zdecydowała się na kontakt z każdym z ważnych klientów po to, aby zdobyć mierniki poziomu satysfakcji, spędziła trochę czasu, praktykując „na sucho” zaplanowane działania. Liderka zaobserwowała, co następuje:

Jest to forma uczenia się przez działanie. Ustalamy serię pytań, które będą najbardziej odpowiednie do zadania naszym klientom w czasie spotkania jeden na jednego. Wybieramy dwie osoby, które będą uczestniczyć w określonych spotkaniach. Następnie przeprowadzamy próbę według różnych scenariuszy, gdzie jeden spośród pozostałych pracowników, który bardzo dobrze zna klienta, odgrywa jego rolę. Ćwiczymy, jak poradzimy sobie z odpowiedziami na trudne pytania, które mogą się pojawić. Na końcu czujemy się o wiele bardziej komfortowo, gdyż jesteśmy gotowi podjąć się zadania, wykonawszy je najpierw w bezpiecznym otoczeniu, gdzie mogliśmy popełnić błędy i wyciągnąć z nich wnioski.

Moją rolą jako trenera nie jest wygłaszanie moim ludziom mów, jak prowadzić efektywne spotkanie z klientem, ale raczej

przeprowadzić dla nich lekcję. Ludzie nie pamiętają tego, co im mówisz, ale pamiętają to, czego doświadczają. Nie pamiętają tego, co ja do nich mówię, ale pamiętają to, co mówili oni.

Najważniejszym elementem w osiągnięciu wyników jest pewność siebie. Próby dają nam możliwość zbudowania naszej pewności i perfekcyjnej techniki. Dlatego też należy często przeprowadzać takie próby dla innych członków swojej grupy, aby „ćwiczyć” nowe umiejętności w nie-stresujących warunkach.

Cliff Farrah tak opisał znaczenie odgrywania ról i prób dla jego firmy (konsultingowej):

Każdy profesjonalista stosuje w sprzedaży taką lub inną metodę. Przykładowo, nowy pracownik zostanie zapytany (bez żadnych wątpliwości) o to, co robił w samolocie, na wakacyjnej imprezie lub w barze. Wszyscy wiemy, jak trudno jest opowiadać naszym znajomym o tym, co robimy, a co dopiero w sytuacji sam na sam z obcą osobą, kiedy możemy mieć tylko kilka minut, aby kogoś przekonać, jak wielką prezentujemy sobą wartość. Dlatego też na koniec każdego spotkania z moją grupą zostawiam sobie czas na sesję „kim i czym jesteście”. Poświęcam 30 – 40 minut na odgrywanie ról w typowej dyskusji, która ma miejsce podczas rozwijania procesów biznesowych. Rozmawiamy na temat tego, co mówić, a czego lepiej nie powiedzieć, jak sobie radzić z najcięższymi pytaniami (dotyczącymi na przykład cen), i ostatecznie, jak przekierować rozmowę, kiedy zaistnieje taka potrzeba, do kogoś innego w firmie. Na sam koniec naszego odgrywania ról rozmawiamy o tym, jakie zachowania były właściwe, a które wymagają jeszcze dopracowania. Jest to niewiarygodnie efektywne i ekscytujące działanie.

Wspaniali liderzy pracują nad tym, aby ludzie, którymi zarządzają, stanowili żywy obraz ich osobistego sukcesu. Wyznaczanie celów i przewidywanie sukcesów w tym przypadku nie wystarcza. Badania psychologa Alberta Bandura udowodniły, że zarówno cele, jak i opinie zwrotne, są niezbędne do polepszenia wyników. Lider grupy jest odpowiedzialny za utrzymanie wszystkich jej członków na właściwym torze

działań poprzez regularne monitorowanie wyników i dostarczanie konkretnych opinii zwrotnych często i we właściwym momencie.

Oprócz regularnych spotkań grupowych wielu liderów grup rzadko ma tyle czasu, ile powinno mieć, na dłuższe formalne spotkania. Dlatego ważne jest, aby wykorzystać te krótkie nieformalne spotkania — na korytarzu lub w windzie — aby dowiedzieć się, jaki postęp zrobili poszczególni członkowie grupy. Zamiast ograniczać swoją rolę jako trenera grupy tylko do corocznych przeglądów wyników, należy znaleźć sposób na to, aby wprowadzić szkolenie do każdego spotkania, rozmowy czy też e-maila. Jest szansa, że pozyskane w ten sposób informacje będą stanowić cenny wkład w coaching, za który jesteśmy odpowiedzialni.

Do wyjaśniania różnorodnych koncepcji i zachęcania pracowników do inicjatyw można wykorzystywać metafory i różne historie. Uczenie bez metafor jest jak prowadzenie samochodu na drogach bez narysowanych linii. Opowiadajmy historie o tym, co inni byli w stanie osiągnąć.

Lider powinien być modelowym przykładem wypełniania danej roli. Jeżeli oczekuje się, aby ktoś zgłosił się na ochotnika do projektu lub przeprowadził jakiś plan działań, trzeba się upewnić, że członkowie grupy widzieli lidera, który jako pierwszy się w to angażował. Jeżeli się kogoś prosi, aby zmienił swoje zachowanie, trzeba być pierwszą osobą, która będzie się tak zachowywać.

FORMALNE DORADZTWO

Ze wszystkich sposobów na polepszenie wyników zespołu nieformalne, nieplanowane i przeprowadzane indywidualnie spotkania są najskuteczniejsze. Jeżeli są one poprowadzone we właściwy sposób, umożliwiają wszystkim członkom grupy optymalne wykorzystanie wrodzonego talentu i pełne rozwinięcie tkwiącego w nich potencjału. Może jednak czasem zaistnieć potrzeba (bądź wręcz wymaganie) większego sformalizowania i ustrukturyzowania procesu doradztwa.

Niestety formalne przeglądy w przeważającej mierze koncentrują się na ocenie tego, co już było (często dzieje się tak dlatego, że są one podstawą do podejmowania decyzji o wynagrodzeniach), i tylko w niewielkim stopniu zajmują się *doradztwem*. Ludzie często skarżą się na

nieefektywne wyznaczanie celów, niejednoznaczne kryteria wyników i brak opinii zwrotnej (jakiegokolwiek rodzaju). Jeden z niezadowolonych profesjonalistów tak się wypowiedział na ten temat:

To tak, jakbyśmy byli łucznikami ocenianymi pod kątem naszej umiejętności trafienia do celu kilkoma strzałami każdego dnia. Ale nasz cel jest niewidoczny. Rezultaty naszych dziennych trafień do celu są łączone i ogłaszane pod koniec roku. Następnie jesteśmy nagradzani lub karani za dokładność naszych trafień i nawoływani do poprawy.

Każdy proces doradzania może (i powinien być) zaprojektowany pod kątem *pomocy* ludziom, po to, aby mogli oni:

1. Przemyśleć przykłady dokonań z lat poprzednich i uczyć się na nich.
2. Otrzymywać konstruktywną opinię zwrotną (pozytywną lub negatywną).
3. Wysłuchać spersonalizowanej rady, w jaki sposób najlepiej poprowadzić swoją karierę.
4. Otrzymać pomoc w ustaleniu realistycznych, ale też elastycznych osobistych celów w celu zwiększenia wartości ich aktywów oraz dokonania wkładu w działanie firmy.

Spójrzmy na przykład Bevan Ashford — kancelarii prawnej z Bristolu mającej siedem biur w Wielkiej Brytanii. Jej partner zarządzający Nick Jarrett-Kerr tak opisuje swoje podejście do rozwoju pracowników firmy:

Do 1996 roku byłem osobiście obecny na każdej ocenie każdego zatrudnionego na stałe w naszym biurze w Bristolu prawnika. Każda z tych rocznych ocen trwała dwie lub trzy godziny, co oznaczało około 300 godzin wyjętych z mojego czasu w każdym roku. To coś, na co nie mogę sobie pozwolić.

Dlatego szukaliśmy alternatywnego rozwiązania, aby utrzymać jakość i zaangażowanie w tej dziedzinie. Jednym z pomysłów, który przyszedł nam na myśl, było wprowadzenie samooceny opartej na kompetencjach. Są to bardzo ambitne wymagania do spełnienia dla naszych prawników i pomagają nam skoncentrować się na bardzo ważnych osobistych i profesjonalnych kwestiach.

Wykonujemy też nadal testy psychologiczne. Szukamy takich wskaźników zachowania, które uważamy za bardzo użyteczne w wykonywaniu zadań grupowych. Przeprowadzamy też różnego rodzaju testy i oceny. Na przykład klasyfikujemy zarówno współpracowników, jak i zatrudnionych u nas na stałe prawników, aby ocenić w jakim miejscu pod względem poziomu umiejętności się znajdują. Jest to dynamiczny proces, którego celem jest określenie tego, co musimy zrobić, aby dany prawnik przeszedł do następnego etapu rozwoju.

Poniżej został przedstawiony pięciostopniowy proces, który według autorów tej publikacji jest powszechnie stosowany przez trenerów:

Krok 1. Sprecyzowanie kryteriów wyników.

Krok 2. Zaprojektowanie procesu doradztwa.

Krok 3. Przeprowadzenie spotkania doradczego.

Krok 4. Zaangażowanie się w planowanie kariery.

Krok 5. Ustalenie celów i planu działań.

Krok 1. Sprecyzowanie kryteriów wyników

Zasadniczym elementem każdego efektywnego procesu poradnictwa jest wzajemne zrozumienie, na które aspekty wyników grupy chce się położyć największy nacisk. W tym momencie pojawia się często wiele niejasności.

Przykłady formalnych kryteriów mogą być następujące:

1. Zyskowność z wykonywanej pracy.
2. Zadowolenie klienta z dostarczanej pracy.
3. Coaching z zakresu wykonywanej pracy.
4. Wkład w rozwój dobrych praktyk.
5. Udział w sukcesie innych.
6. Osobisty rozwój (strategia kariery).

Pierwsze trzy kategorie odnoszą się do wyników osoby w zarządzaniu i nadzorowaniu pracy z klientem. Nieprzypadkowo te trzy wskaźniki

wyników zbiegają się z tradycyjnymi celami większości profesjonalnych grup: obsługą klienta, sukcesem finansowym i satysfakcją zawodową.

Trzy pozostałe kategorie wyników (rozwój dobrych praktyk, pomoc innym i samodoskonalenie) są bardziej subiektywne i dlatego muszą być oceniane.

Zauważmy, że piątą kategorią jest „udział w sukcesie innych”. Powszechnym ryzykiem w ocenie każdego wyniku i w systemie doradztwa jest to, że zachęca to do nadmiernej koncentracji na indywidualnych wynikach i niszczy pracę zespołową. Aby temu przeciwdziałać, **każda osoba powinna zostać poproszona o wskazanie określonych sposobów, dzięki którym on lub ona uczestniczy w sukcesie innych**. Ktoś, kto nie potrafi spełnić tego kryterium, powinien zostać uznany za członka grupy, który nie wypełnił w stosunku do niej swoich obowiązków.

Aby ocenić, czy ktoś naprawdę miał swój wkład w sukces innych, można zapytać, czy ta osoba:

1. Inspiruje innych członków grupy i wzbudza w nich entuzjazm?
2. Informuje innych członków grupy o tym, czego się nauczyła podczas pracy z klientami, a co może mieć wartość dla innych?
3. Bezinteresownie pomaga innym w zażegnaniu nieoczekiwanych sytuacji kryzysowych u klienta lub dotrzymywaniu naglących terminów?
4. Publicznie podkreśla znakomitą pracę wykonaną przez innych członków grupy?
5. Pracuje z innymi nad ustaleniem celów i przygotowaniem planów dla tych projektów, które prowadzi?
6. Wykazuje się technicznymi kompetencjami i udziela porad, kiedy inni proszą o pomoc w technicznych kwestiach?
7. Wskazuje kierunek działań dla członków grupy w nowym projekcie i pomaga ustalić priorytety?
8. Aktywnie poszukuje nowych sposobów udoskonalenia procesów grupowych?

9. Traktuje innych członków grupy z szacunkiem?
10. Wyraża swoje uznanie członkom grupy za ich wkład i wysiłki?
11. Szuka informacji, czy problemy zostały już rozwiązane (wewnątrz-firmowe i po stronie klienta)?

Krok 2. Zaprojektowanie procesu doradztwa

Proces powinien się rozpocząć od poproszenia osoby, której udzielana jest rada, o przeprowadzenie samooceny. Większość z nas (nie wszyscy) ma bardziej krytyczne podejście do swoich wyników, niż miałby ktokolwiek inny. Jakkolwiek, kiedy ktoś inny krytykuje nasze działania, od razu zaczynamy się przed tym bronić i staramy się wytłumaczyć z widocznych słabości. Ważne jest to, że dobry wynik *interpretuje* się jako udoskonalenie, a nie tylko utrzymanie określonego poziomu wyników. Dlatego też dyskusje doradcze powinny skupić się na zmianach w wynikach następujących z roku na rok, a nie tylko w roku poprzednim.

Powinno się również dostarczyć ustalonych na poprzedniej sesji doradczej dla danej osoby jej celów i planu działań. Powagę tego procesu możemy podkreślić, mówiąc, że „nie zapomnieliśmy o celach, które przedstawiłeś w roku poprzednim, oto co powiedziałeś i na co wyraziłeś zgodę”.

Krok 3. Przeprowadzenie spotkania doradczego

W momencie kiedy kluczowym celem jest udzielenie pomocy (nie tylko opinii zwrotnej), należy zadać sobie następujące pytania: „Jeżeli ocenię daną osobę stopień niżej od najwyższego w skali wyników, to czy jednocześnie jestem w stanie podpowiedzieć jej, w czym powinna się poprawić i czy mam pomysł, jak jej pomóc w poprawieniu wyników?”. Jeżeli nie można odpowiedzieć na te pytania twierdząco, oznacza to brak gotowości do spotkania.

Osoba korzystająca z porady powinna być na samym początku poproszona o ocenę siebie samego w każdej z kategorii wyników. W czasie spotkania można przedyskutować i porównać wasze oceny. Różnice w samoocenie danej osoby i ocenie trenera powinny zostać przedyskutowane i zapisane.

Powinniśmy dokładnie wysłuchać poglądów osoby i nie osądzać przedwcześnie jej indywidualnych wyników lub przechodzić od razu do konkluzji. Naszym celem jest nie tylko obserwacja osiągniętych wyników, ale również ustalenie, dlaczego tak się stało, aby można było pomóc w przyszłej poprawie wyników.

Jeżeli w waszej grupie wykorzystuje się pewne formy strukturalne w sesjach poradnictwa (ogólnie dobry pomysł), dobrze jest w nich umieścić część, która będzie zawierać ocenę nie tylko dokonań, ale też specyficzne umiejętności, takie jak:

1. Umiejętności komunikacyjne (zdolność do wyrażania myśli w sposób logiczny, płynny i zwięzły).
2. Umiejętności doradcze (takt, zdolność do wyjaśniania spraw, przekonywanie innych z autorytetem, przyjmowanie punktu widzenia innych osób, stałe informowanie klienta, uważne słuchanie itd.).
3. Kreatywność i innowacyjność.
4. Planowanie i organizacja (zdolność do wykonywania zadań).
5. Przywództwo (motywowanie podopiecznych, efektywność w przydzielaniu zadań i rozdzielaniu władzy).
6. Umiejętność kooperacji i pracy w grupie.
7. Entuzjazm i motywacja.

Jeżeli spotkanie doradcze ma być konstruktywne, zasugerowane dziedziny, w których ma nastąpić poprawa, muszą być tak konkretnie określone, jak to tylko jest możliwe.

Krok 4. Zaangażowanie się w planowanie kariery

Planowanie kariery („W jakim kierunku zmierza moja kariera”) nie może i nie powinno być oddzielane od oceny wyników („Jak sobie radzę”). Razem z osobą, której się doradza, powinno się ocenić, które ścieżki kariery oferują danej osobie największe możliwości, aby stała się charakterystyczna i wartościowa oraz miała swój udział w pracy grupy. Trzeba się razem zastanowić, w jaki sposób dana osoba może się wyróżnić na rynku pracy.

Wymuszanie dyskusji na temat ścieżki kariery sprawia, że proces doradczy staje się długoterminowy i sygnalizuje każdemu, że musi rozwijać szczególne umiejętności lub sprawić, że będzie się odróżniać od innych, będzie bardziej wartościowy i charakterystyczny.

Krok 5. Ustalenie celów i planu działań

Ważne jest utrzymanie dyscypliny poprzez ustalenie (i udokumentowanie) konkretnych planów działań, gdzie każde działanie ma określoną datę realizacji i miary oceny (kamień milowy, który będzie wskazywał, czy działanie zostało wykonane czy nie), i oszacować czas wymagany do jego wykonania. Dyscyplina pomaga zwrócić uwagę na niejednoznaczne cele (na przykład „Stanie się lepiej znany”) i ujawnia działania, które mogą być niewykonalne z powodu ograniczenia czasowego. Ustalone w ten sposób na samym początku cele i plany tworzą solidne podstawy systemu oceny i doradztwa na następny rok.

Próba udanego doradztwa jest prosta: czy osoba poddawana ocenie dokładnie wie, co zrobić, aby poprawić swoje wyniki w nadchodzącym roku? Jeżeli tak, to trener właściwie wykonał swoje zadanie. Jeżeli nie, to doradztwo zawiodło i tym samym trener również. Odpowiednia dyscyplina, w przypadku procesu doradztwa, pozwala zakończyć go oświadczeniem potwierdzającym, że dana osoba wie, w jakim kierunku ma się udać, podpisanym zarówno przez jednostkę szkoloną, jak i przez doradcę.