

# Powerful Leadership Guidebook

---

Praktyczny przewodnik  
skutecznego Lidera

---



# Spis treści

<b>Drodzy Liderzy! .....</b>	<b>2</b>
<b>Jak zbudowany jest Powerful Leadership Guidebook? .....</b>	<b>6</b>
<hr/>	
<b>LEADING WITH PURPOSE .....</b>	<b>13</b>
Well-being .....	17
Strategiczne przywództwo .....	45
Ja – Lider .....	81
<hr/>	
<b>LEADERSHIP 734 .....</b>	<b>117</b>
Kaskadowanie Strategii .....	123
Kontrakt 5R .....	143
Boardmeetingi .....	161
<hr/>	
<b>EFFECTIVE TEAM MANAGEMENT .....</b>	<b>197</b>
Problem Solving .....	201
Zarządzanie Zmianą .....	231
Pragmatyczne zarządzanie .....	271
<hr/>	
<b>LEADING TOWARDS FUTURE .....</b>	<b>287</b>
Przywództwo bliskości .....	291
AI-Powered Leadership .....	329
Kompetencje Przyszłości .....	351

# Drodzy Liderzy!

”

Przywództwo jest jednym z najważniejszych aspektów sukcesu w dzisiejszym dynamicznym i konkurencyjnym świecie biznesu. Wierzymy, że przyszli Liderzy nie rodzą się z talentem przywódczym, ale jest to umiejętność sensu stricto, którą można rozwijać i doskonalić.

Dziś oddajemy w Twoje ręce Powerful Leadership Guidebook, Twój osobisty przewodnik i bazę wiedzy na drodze rozwoju jako Lidera, który będzie aktywnie kształtować przyszłość biznesu i społeczeństwa w Polsce i poza naszym krajem.

Bycie Liderem w obecnych czasach jest trudniejsze, niż kiedykolwiek. Z jednej strony mamy niespodziewane i turbulentne zmiany w biznesie i gospodarce, tzw. „czarne łabędzie”, z drugiej zmianę permanentną, której nie da się uniknąć. Jest nią rewolucja technologiczna. Jeśli dołożymy do tego ogromny kryzys zaangażowania, niepokojące trendy na rynku pracy, takie jak: Great Resignation czy Quiet Quitting, bycie Liderem staje się niezwykle poważnym wyzwaniem. Lider musi dowozić wyniki, a jednocześnie aktywnie i świadomie reagować na dynamiczne zmiany.

Dzisiaj to ludzie wybierają pracodawcę, nie akceptują „bylejakości” i poszukują środowiska pracy, do którego będą przynależeć, w którym poczują się częścią czegoś większego, niż oni sami. Poszukują Lidera, któremu można zaufać, przy którym można czuć się swobodnie, który zadba o ich rozwój. Ich oczekiwania względem szefa dotyczą przede jego postawy, a nie aspektów merytorycznych.

Przywództwo bliskości, czyli bycie blisko ludzi, to bardzo odpowiedzialne i stresujące zadanie. Nie ułatwia go permanentny brak czasu, rosnące wymagania, częste zmiany priorytetów czy coraz większa liczba projektów. Nie wiemy, co przyniesie jutro, jednak nikt nie zwalnia Liderów z dostarczania wyników i jednoczesnego zajmowania się ludźmi, tworzenia środowiska pracy, w którym czują się dobrze.



**Radek Drzewiecki,**  
*CEO LP Group*



**Anna Morzy-Brzosko,**  
*Head of Blended Learning  
Youniversity*



Skuteczni Liderzy przewodzą świadomie, podłączając ludzi do zespołu i do firmy. Skutecznie zarządzają, mając świetne wyniki, mniejszą rotację, wysoki poziom zdolności do adaptacji oraz rozwijając siebie i swoich ludzi.

W odpowiedzi na wyzwania współczesnych Liderów powstał ten oto Powerful Leadership Guidebook. Będzie on Twoim przewodnikiem do osiągnięcia mistrzowskiego poziomu przywództwa i skutecznego zarządzania.

Jeżeli czytasz te słowa, to znaczy, że chcesz rozwijać umiejętności, by móc transformować swoje przywództwo, dając ogromną wartość swojej organizacji i zespołowi.

Ten praktyczny Powerful Leadership Guidebook przeprowadzi Cię przez 4 perspektywy rozwoju Lidera, zawarte w 12 modułach merytorycznych

- LEADING WITH PURPOSE
- LEADERSHIP 734
- EFFECTIVE TEAM MANAGEMENT
- LEADING TOWARDS FUTURE

Powerful Leadership Guidebook to inwestycja w przyszłość, ponieważ dziś liczy się skuteczność, a dla przeciętnych Liderów wkrótce zabraknie miejsca w świecie biznesu.

Życzymy Ci owocnej nauki!!

*Ładysław Drewniak*  
*Anne Mary-Brosko*

## Co odróżnia wybitnych Liderów od dobrych Liderów?

Większość menedżerów i Liderów popełnia te same błędy. Po pierwsze, nie znają i nie rozumieją misji, wizji, wartości i celów strategicznych organizacji, a przy tym nie widzą różnicy pomiędzy przywództwem a zarządzaniem. Po drugie, improwizują na swoich stanowiskach, bo ich ego nie pozwala przyznać się, że czegoś nie wiedzą.

Po trzecie, nie ma ich tam, gdzie dzieje się proces. Nie słuchają swoich pracowników, pomimo że to problemy zgłaszane przez nich są najlepszym źródłem pomysłów na poprawę sytuacji w firmie. I po czwarte, skupiają się jedynie na zadaniach, osiągnięciu wyników, a nie na konkretnej sytuacji, do której chcą doprowadzić, czyli na warunkach docelowych.

Czym jest wspomniany warunek docelowy? To cechy charakteryzujące środowisko pracy po transformacji. Dlatego ten Guidebook stworzyliśmy w zupełnie nowatorski sposób, gdzie określone w każdej części warunki docelowe będą dla Ciebie punktem odniesienia.

Spójrz na poniższą tabelę, aby przeanalizować różnicę pomiędzy zadaniem a warunkiem docelowym w praktyce. Jako przykład wskazujemy warunki docelowe, dzięki którym wiesz, że nadałeś firmie sens istnienia (WHY), zbudowałeś poczucie przynależności do wspomnianego sensu istnienia (HOW), wybrałeś odpowiednich Liderów (WHO), a także odpowiednio zakomunikowałeś strategię i wspólne cele tak, że każdy w firmie zna i rozumie swoją rolę w jej realizacji. Oczywiście warunek spełniony na poziomie 100% to stan idealny, do którego powinniśmy dążyć.

### Zadania vs warunki docelowe

Co chcesz zrobić? Do jakiej sytuacji chcesz doprowadzić?

	TYPOWE ZADANIA	WARUNKI DOCELOWE (STAN IDEALNY)
WHY	Opracować misję, wizję oraz cele strategiczne	<b>100%</b> menedżerów zna, rozumie i wspiera „dlaczego”
HOW	Zdefiniować wartości i zachowania	<b>80%</b> pracowników zdecydowało, w jaki sposób chce wspierać „dlaczego”
WHO	Zrekrutować odpowiednią liczbę liderów	<b>100%</b> liderów pasuje do wartości i zachowań
WHAT	Zakomunikować strategię w organizacji	<b>100%</b> pracowników rozumie strategię
	Skaskadować cele, zbudować system MBO	<b>100%</b> pracowników potrafi wskazać, w jaki sposób ich cele wspierają cele firmy
	Przeszkolić pracowników	<b>100%</b> pracowników posiada indywidualny plan rozwoju wynikający z roli w organizacji

# W pierwszym kroku Twojej przygody stawania się Skutecznym Liderem powinieneś zrozumieć, jakie warunki docelowe (a nie zadania!) przed Tobą stawiamy.

## Warunki docelowe dla pierwszego bloku tematycznego

MODUŁ	NAZWA I PODTYTUŁ W GUIDEBOOKU	WARUNKI DOCELOWE DLA LIDERA	WARUNKI DOCELOWE DLA ORGANIZACJI
MODUŁ 1	<b>WELLBEING LIDERA</b> Jak zarządzać swoją produktywnością korzystając z wiedzy o fizjologii człowieka.	nie dotyczy	nie dotyczy
MODUŁ 2	<b>SENS ISTNIENIA ORAZ POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI</b> Jak stworzyć misję, wizję, wartości oraz cele strategiczne, by nadać sens istnienia oraz zbudować poczucie przynależności w organizacji.	nie dotyczy	1. 100% menedżerów wierzy, rozumie i wspiera kontekst biznesowy organizacji. 2. Min. 80% pracowników zdecydowało, w jaki sposób chciałoby pracować. 3. 100% pracowników rozumie misję, wizję, cele strategiczne i wartości firmy.
MODUŁ 3	<b>JA - LIDER</b> Jak zbudować świadomość roli Lidera i oczekiwań wobec niego.	1. Podejmujesz świadomą decyzję, że chcesz rozwijać się w roli Lidera. 2. Utożsamiasz się z kontekstem biznesowym organizacji.	1. 100% Liderów podjęło decyzję, że chce rozwijać się w tej roli. 2. 100% Liderów utożsamia się z kontekstem biznesowym organizacji. 3. 100% Liderów rozumie oczekiwania pracowników względem siebie i wdraża plan rozwoju w ramach kontekstu biznesowego i potrzeb pracowników.

# Jak zbudowany jest **Powerful Leadership Guidebook?**

”

Współczesny świat celnie określa akronim BANI (B – brittle, kruchy; A – anxious – niespokojny, N – non-linear, nieliniarny; I – incomprehensible, niezrozumiały). Czasy BANI wymagają nowego modelu przywództwa. Wcześniej wystarczało zaangażowanie transakcyjne (pracownik przychodzi do pracy, wykonuje zadania, dostaje za to wypłatę). Teraz, zarówno wśród firm, jak i pracowników uwidacznia się potrzeba, żeby budować zaangażowanie emocjonalne.

Pracodawcy zdają się bagatelizować czynniki, które są ważne dla pracowników – poczucie przynależności, docenienie przez menedżera, czy docenienie przez organizację. (źródło: McKinsey Great Attrition or Great Attraction? The choice is yours.)

Dlatego potrzebujemy nowego pomysłu na przywództwo i zarządzanie. W kolejnych rozdziałach Guidebooka znajdziesz wskazówki, przytoczone badania, praktyczne narzędzia i template'y, by rozwinąć te kompetencje.

Powerful Leadership Guidebook koncentruje się na 4 perspektywach skutecznego Lidera:

## 1. Leading with Purpose:

by budować zaangażowanie emocjonalne i podłączać pracowników do zespołu oraz do firmy. Mieć świadomość swoich potrzeb psychofizycznych jak również autorefleksję odnośnie swojej roli Lidera w organizacji.

## 2. Leadership 734:

by poznać od strony praktycznej narzędzia pracy skutecznego Lidera, wiedzieć jak zbudować efektywne i angażujące środowisko pracy, w którym wszyscy mają wspólnie cele, nikt niczego nie musi się domyślać oraz wszyscy są zaangażowani w realizację celów firmowych.

Według danych McKinsey

**40%**  
**pracowników**  
deklaruje, że odejdzie  
z pracy w ciągu najbliższych  
3-6 miesięcy

*Source: McKinsey Quarterly, September 2021, Survey encompassed Australia, Canada, Singapore, United Kingdom, and United States (n = 4,924).*

### 3. Effective Team Management:

by zarządzać pragmatycznie, z empatią oraz bliskością. Umiejętnie przeprowadzać pracowników, organizacje oraz siebie przez proces zachodzących zmian. Koncentrować się z zespołem na identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów. Mieć swój własny standard pracy Lidera.

### 4. Leading towards Future:

by mieć świadomość zachodzących zmian w otoczeniu biznesowym. By zrozumieć jakie kompetencje będą niezbędne w przyszłości oraz jak wykorzystywać nowe technologie w codziennej pracy, aby móc więcej czasu spędzać z zespołem.

Całość opiera się na 15 kompetencjach przywództwa i zarządzania wybranych z modelu SFIA (Globalne ramy umiejętności i kompetencji w cyfrowym świecie) oraz kompetencjach przyszłości według World Economic Forum.

Jakie to kompetencje?

Kompetencje Przywódcze	Kompetencje Zarządzcze
Przywództwo i oddziaływanie społeczne	Innowacje
Motywacja i samoświadomość	Doświadczenia pracowników
Odporność, elastyczność i zwinność	Zarządzanie wynikami
Empatia i aktywne słuchanie	Zarządzanie problemem
Rozwój zdolności organizacyjnych	Zarządzanie zmianami
Ciekawość, aktywne uczenie się	Pomiar (Zarządzanie efektywnością)
Korzystanie z technologii	Analiza sytuacji biznesowej
Planowanie strategiczne	

Oprócz wartościowej merytoryki, checklist, template'ów i innych narzędzi, w każdym z modułów znajdziesz zadanie praktyczne oraz przestrzeń na osobistą refleksję. Zgodnie z cyklem nauki Kolbe'a, refleksja jest niezbędnym etapem procesu uczenia się. To moment, kiedy podsumowujemy dane doświadczenie i podejmujemy decyzję, czy – i – jeśli odpowiedź brzmi twierdząco – co zmienić, by przy kolejnej próbie rezultat był bliżej oczekiwanego.

Zatem – zaczynamy!

Na każdy z 4 obszarów składają się 3 moduły tematyczne:

#### LEADING WITH PURPOSE

Wellbeing	MODUŁ I
Strategiczne przywództwo	MODUŁ II
Ja – Lider	MODUŁ III

#### LEADERSHIP 734

Kaskadowanie strategii	MODUŁ IV
Kontrakt 5R	MODUŁ V
Boardmeetingi	MODUŁ VI

#### EFFECTIVE TEAM MANAGEMENT

Problem Solving	MODUŁ VII
Zarządzanie zmianą	MODUŁ VIII
Pragmatyczne zarządzanie	MODUŁ IX

#### LEADING TOWARDS FUTURE

Przywództwo bliskości	MODUŁ X
AI-Powered Leadership	MODUŁ XI
Kompetencje przyszłości	MODUŁ XII

# Przywództwo to nie zarządzanie

„Przywództwo” to zaraz po „strategii” jedno z najmodniejszych i najczęściej nadużywanych słów, gdy mowa o organizacjach. Ludzie stosują je wymiennie z zarządzaniem i zwykle sądzą, że „przywództwo” powinno „zarządzać” zastąpić. To nieporozumienie pojęciowe utrudnia sensowną rozmowę na temat firmy w XXI wieku. Znani specjaliści od przywództwa, np. John P. Kotter, John C. Maxwell czy Simon Sinek, wyraźnie podkreślają jak istotne są: zrozumienie roli przywództwa w biznesie oraz zdefiniowanie cech dzisiejszych Liderów.

John P. Kotter, profesor przywództwa w Harvard Business School i dyrektor ds. innowacji w Kotter International, firmie doradztwa strategicznego, zwraca uwagę na trzy największe błędy popełniane w rozumieniu, czym jest przywództwo:

1. Ludzie posługują się terminami „zarządzanie” i „przywództwo” naprzemiennie. A to oznacza, że nie dostrzegają nie tylko istotnej różnicy między nimi, ale także poszczególnych zadań, które wiążą się z odgrywaniem każdej z tych ról.
2. Ludzie posługują się terminem „przywództwo” w odniesieniu do tych, którzy zajmują najważniejsze stanowiska w hierarchii. Natomiast terminem „zarządzanie” określają wszystkie szczeble kierownictwa, które znajdują się poniżej tego poziomu. Takie potraktowanie tematu jest błędne oraz bardzo mylące.
3. Myśląc o przywództwie, ludzie najczęściej odnoszą się do cech osobowościowych Liderów i zwykle utożsamiają je z charyzmą. A ponieważ niewielu ludzi charakteryzuje się prawdziwą charyzmą, to w związku z tym niewielu z nich może odgrywać role przywódcze, a to może wpędzić nas w jeszcze większe kłopoty.

Dlatego, według Kottera, „zarządzanie” to zespół procesów, które sprawiają, że firma działa sprawnie i w sposób przewidywalny. Pomaga wytwarzać produkty i świadczyć usługi zgodnie z przedstawioną ofertą, na stałym poziomie jakości, w ramach zaplanowanego budżetu, dzień po dniu, tydzień po tygodniu. A „przywództwo” to prowadzenie firmy w przyszłość, wykorzystywanie nadarzających się okazji i wybieranie tych najlepszych.

Wiele lat doświadczeń, obserwacji i badań doprowadziło nas do wniosku, że „przywództwo” to umiejętność podłączania ludzi i procesów do strategii firmy, czyli tworzenie warunków, w których pracownicy świadomie realizują strategię. Natomiast „zarządzanie” to sposób pracy Lidera na co dzień. Dzisiaj, jak nigdy przedtem musimy być świadomi, że potrzebujemy zarówno odpowiedzialnego przywództwa, jak i skutecznego zarządzania, jednak każdego w innym momencie.

Jeśli chcemy, by przywództwo dawało nam ramy do odpowiedniego zarządzania, musimy wypracować jeden model działania. Dlatego stworzyliśmy Leadership 734 – autorską metodę polegającą na 7 krokach kaskadowania i komunikacji strategii, 3 elementach zarządzania wizualnego oraz 4 etapach rozwoju dojrzałości procesowej.

Leadership 734 to rozwiązanie problemu, którym jest czwarta patologia biznesowa: EGO-menedżerowie. Skąd taka nazwa i o czym mówi czwarta patologia biznesowa?

## Wielka piątka patologii biznesowych

Każdego dnia w polskich firmach z łatwością można zaobserwować symptomy zahamowania rozwoju organizacji, zmniejszenia zdolności do adaptacji, a przede wszystkim rotację pracowników, którzy nie czując realnego wpływu na firmę, nie podnoszą ręki, kiedy widzą problem.

Według analizy Leanpassion (Audyt Strategii Lean 2013-2019) przyczyną takiego stanu są praktycznie identyczne problemy biznesowe, z którymi borykają się organizacje, niezależnie od branży:

- 1.** 95% członków zarządu, menedżerów nie zna misji, wizji i celów strategicznych firmy.
- 2.** Większość Polaków nie odczuwa satysfakcji z pracy i nie poleca swojego pracodawcy (NPS na poziomie -10).
- 3.** Ponad 80% procesów nigdy nie zostało zmierzonych, a menedżerowie i pracownicy swoje decyzje opierają na opiniach, a nie na faktach.
- 4.** Ponad 90% menedżerów improwizuje w swojej pracy.
- 5.** 9 na 10 prób doskonalenia firmy kończy się po projekcie pilotażowym.

Dlatego w Leanpassion i Youniversity powyższe problemy zdefiniowaliśmy jako WIELKĄ PIĄTKĘ PATOLOGII BIZNESOWYCH. Słowo patologia zostało tu użyte intencjonalnie. Dlatego, że problemy społeczne, takie jak alkoholizm, narkomania, przemoc itp. są powszechnie nieakceptowane, natomiast na te biznesowe, choć niszczą organizację od środka, panuje ogólne przyzwolenie.

Zrozumienie problemu pozwala na stworzenie warunków do tego, by identyfikować i eliminować marnotrawstwo oraz dodawać istotną dla klienta wartość, dzięki czemu firma może być zawsze o krok przed innymi. Zanim jednak przystąpimy do rozwiązywania problemów, warto poznać je wszystkie i przyjrzeć się ich przyczynom:

## 1. Patologia biznesowa nr 1: MY I ONI, czyli SILOSY

Ponad 95% członków zarządu, menedżerów nie zna misji, wizji i celów strategicznych swojej firmy. Te dramatyczne dane udowadniają, że pracownicy również nie mogą być zaangażowani we wspólne doskonalenie firmy, kiedy nie wiedzą, dlaczego robią to, co robią. Właśnie nieznanomość misji, wizji i wspólnych celów, jest symptomem silosów. Niewiele jest organizacji, w których nie byłoby podziału na departamenty, funkcje, działy. To silosy wertykalne, z których większość menedżerów zdaje sobie sprawę. Mało kto jednak wie, że najbardziej destrukcyjny dla organizacji jest silos horyzontalny, czyli podział na tych, co zarządzają i na tych, co pracują. To istny mur berliński.

## 2. Ludzie przychodzą do roboty

Jak pokazuje ostatnie badanie Instytutu Gallupa, odsetek Polaków zadowolonych z pracy kształtuje się na poziomie jedynie 12%. Warto zaznaczyć, że ten wynik ciągle spada, w 2017 r. wynosił 14%. Podobne wnioski pokazuje Ogólnopolskie Badanie Satysfakcji z Pracy Leanpassion i Youniversity, na przekroju lat 2018-2023: polscy pracownicy nie polecają swoich pracodawców, a ich ogólna ocena satysfakcji z wykonywanych obowiązków jest ściśle związana z oceną bezpośredniego przełożonego i atmosferą, którą tworzy w miejscu pracy.

Oznacza to, że dla 88% pracowników praca jest przykrym przymusem, a relacja z pracodawcą jest jedynie transakcyjna. W żaden sposób nie sprzyja to doskonaleniu firmy, realizacji celów i zmniejszeniu rotacji pracowników. Jeśli ludzie będą odczuwali szacunek ze strony przełożonego, będą mieli poczucie wpływu i będą wysłuchani, to z takim samym szacunkiem zaczną przychodzić do pracy, a nie do roboty.



### 3. Opinie zamiast faktów

Weryfikacja faktów oraz zaprzestanie opierania się na opiniach, które menedżerowie wymieniają w salach szkoleń, oznacza przejście tam, gdzie odbywa się proces, czyli do GEMBA (z jap. miejsce, w którym pracownik dostarcza wartości dla klienta). Trzeba zapytać pracownika o proces, poobserwować jak pracuje i samemu sprawdzić, gdzie leży problem, gdyż ponad 80% procesów nigdy nie zostało zmierzonych.

### 4. Ego-menedżerowie

Popularne hasło „pracownicy przychodzą do pracy dla firmy, ale odchodzą od Lidera” nabiera tu istotnego znaczenia, gdyż w większości firm przywództwo jest dziełem przypadku. Nie wynika z przyjętych ram i reguł. Zależy tylko i wyłącznie od człowieka, jego postawy, umiejętności, doświadczenia i EGO. Dlatego:

- w 90% przypadków Lider nie wie, jak wykonywać swoje obowiązki, a jego EGO nie pozwala mu się do tego przyznać,
- 76% pracowników negatywnie oceniających Lidera nosi się z zamiarem zmiany pracodawcy w ciągu najbliższego roku,
- 76% nie poleci swojego pracodawcy znajomym.

### 5. Doskonalenie przeszkadza biznesowi

Większość prób zaangażowania pracowników i doskonalenia firmy kończy się po okresie pilotażu. Wtedy firmy wracają do starych nawyków i gaszą jedynie incydentalne pożary. Trzeba zrozumieć, że identyfikacja i eliminacja marnotrawstw to nie jednorazowy projekt, a niekończący się proces, który wymaga stworzenia odpowiedniego standardu przywództwa i zapamiętania, że wszystko zaczyna się w GEMBA. Tymczasem, kiedy jedni chcą się doskonalić, to inni chcą robić biznes, odkładając potrzebne zmiany na później.

Kiedy w firmie, niezależnie od jej wielkości, występuje chociaż jedna z wymienionych patologii biznesowych, to nie może się ona prawidłowo rozwijać, adaptować do nowych warunków rynku i liczyć na lojalność swoich pracowników. Zawsze będzie powracać do punktu wyjścia, gdzie napotyka te same problemy. Bez fundamentu, którym jest zrozumienie, dlaczego firma istnieje, angażowanie pracowników we wspólne wygrywanie nie jest możliwe. Nawet jeśli w danym momencie firma podbija rynek, kiedyś trzeba będzie odrobić zaległości.

## Satysfakcja i zaangażowanie zależy od postawy Lidera

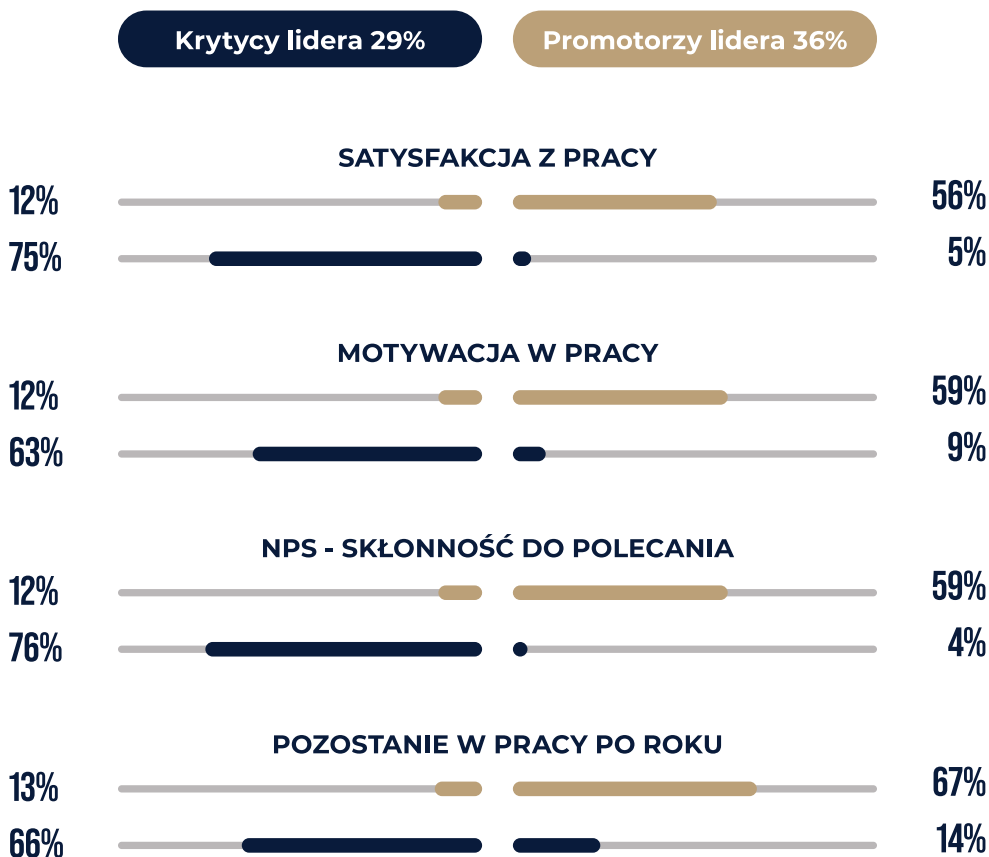
”

Dokonywana rokrocznie analiza Ogólnopolskich Badań Satysfakcji z Pracy prowadzi do jednoznacznego wniosku – to od Lidera w największym stopniu zależny jest klimat w organizacji. Jeśli Lider potrafi stworzyć angażujące środowisko pracy, gdzie wszyscy mają wspólne rozumienie misji, wizji i celów, każdy rozumie swoją rolę w strategii firmy – rośnie motywacja i satysfakcja z pracy, ludzie wyżej cenią pracodawcę i są skłonni związać się z nim na dłużej. Jak wynika z badań, aż 67% promotorów Lidera deklaruje chęć pozostania w pracy po roku.

Z drugiej strony, zarządzanie przez „trzymanie kciuków” skutkuje frustracją i brakiem motywacji pracowników, czego dowodzi fakt, że aż 66% krytyków Lidera deklaruje, że odejdzie z pracy w ciągu najbliższego roku.

### Promotorzy Lidera vs krytycy

Rozkład częstości pomiędzy ocenami NPS Liderów a satysfakcją, NPS pracodawcy, motywacją oraz lojalnością.



---

## LEADING WITH PURPOSE

Wellbeing MODUŁ I

Strategiczne przywództwo MODUŁ II

Ja – Lider MODUŁ III

---

# LEADING WITH PURPOSE

**Nigdy nie zmienisz swojego życia, dopóki nie zmienisz czegoś, co robisz codziennie. Sekret Twojego sukcesu tkwi w Twojej codziennej rutynie.**

John C. Maxwell

- Jak budować zaangażowanie emocjonalne i podłączyć pracowników do zespołu oraz do firmy.
- Jak zbudować świadomość swoich potrzeb psychofizycznych, jak również mieć autorefleksję odnośnie swojej roli Lidera w organizacji.



Moduł I

# Wellbeing

**LEADING WITH  
PURPOSE**



## Blok 1 Moduł 1

## Well-being

## Jakie tematy czekają Cię w tym rozdziale?

- Czym są „potrzeby fizjologiczne” i czego Maslow nie mógł wiedzieć.
- Jak rozumieć „well-being”, aby nie dążyć do stanu, który nie jest osiągalny.
- Produktywność – perspektywa ciała czyli dlaczego koncentracja na „zarządzaniu czasem” może być ślepą uliczką.
- Układ nerwowy w kontekście relaksu, koncentracji i reakcji stresowej.
- Oddech – jak wpływa na zdrowie i jak można go wykorzystać „tu i teraz”.
- Związek wzroku i światła z koncentracją i zmęczeniem.
- Mózg i żywienie – czyli „jak dasz koniom jeść, tak będą cię wieść”.
- Ćwiczenie mózgu zaczyna się od ćwiczenia ciała – ruch a pamięć, kreatywność i emocjonalność.

# WELL-BEING LIDERA – gdyż Lider też człowiek,

czyli o produktywności z punktu widzenia ciała  
i mózgu – fizjologia produktywności

**Ta część guidebooka jest istotna dla istnienia każdego z nas – daje bowiem możliwość przyjrzenia się fundamentowi produktywności czyli naszej biologii. Temu, co w piramidzie Maslowa zawiera się w zazwyczaj traktowanych po macoszemu „potrzebach fizjologicznych”.**

Kluczowy dla działań zawodowych mózg, jest częścią podlegającego mechanizmom fizjologicznym ciała. Samopoczucie, pamięć, motywacja, chęci do mierzenia się z wyzwaniami, kontrola emocji czy hamowanie impulsywnych zachowań, mają swój początek w chemii, biologii i fizjologii mózgu. Równocześnie nigdy w historii ludzkości nasze środowisko nie wypełniało się w tak ekspresowym tempie elementami, które „wkładają kije w szprychy” biologicznych mechanizmów.

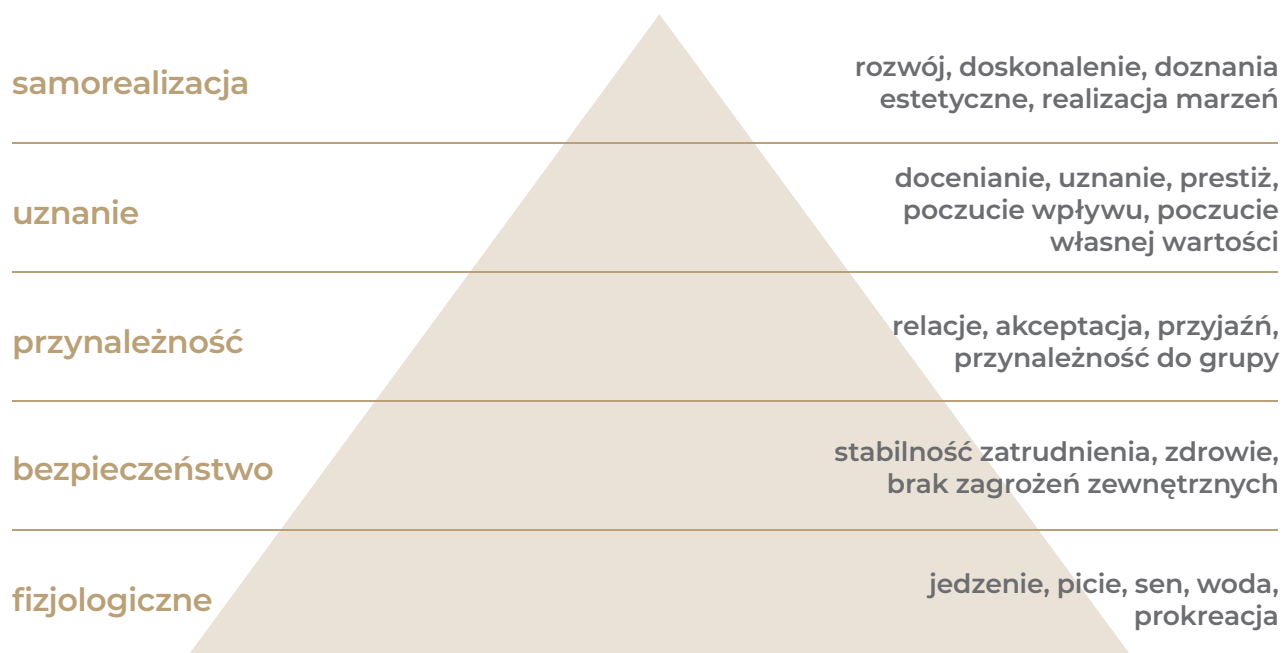
Naiwny ten, kto w codziennym pędzie i pogoni za technologią, choć przez moment uwierzył, że wygra z biologią; naiwny kto uwierzył, że rodzaj jedzenia, snu, ruchu czy ilość światła słonecznego nie determinują skuteczności wszelkich działań człowieka.

Oto krótka podróż, która wskaże jak fizjologia kształtuje twoją produktywność i jakość życia.

# Czym są „potrzeby fizjologiczne” i czego Maslow nie mógł wiedzieć

Stara dobra piramida Maslowa często wykorzystywana jest w obszarze zarządzania. Maslow wierzył, że zachowania wynikają z potrzeb i są realizowane w pewnej hierarchii. Uczony twierdził, że do realizacji potrzeb wyższego szczebla dojdzie tylko wtedy, gdy zaspokojone zostaną potrzeby niższego poziomu. W tej części programu warto spojrzeć, po raz pierwszy na to, co znajduje się na fundamencie piramidy. Powszechnie wiadomo, że zaniedbany i traktowany po macoszemu fundament nigdy nie będzie podstawą stabilnej i niezawodnej konstrukcji.

## Piramida potrzeb Maslowa





## Z jakiegoś powodu utarło się,

że skoro codziennie trzeba wstać, oddychać, korzystać z toalety i zjadać coś w biegu, to pierwszy poziom piramidy Maslowa został „odhaczony”. Do takiego karygodnie błędnego podejścia zapewne przyczyniły się setki grafik opisujących potrzeby fizjologiczne takimi hasłami jak: jedzenie, picie, powietrze, schronienie.

„Schronienie”? Naprawdę? Czyli wystarczy wiata przystankowa?

„Jedzenie”? Czy tost z kremem czekoladowym i vege hot-dog spożywane w biegu dostarczą składników niezbędnych do produkcji kluczowych dla koncentracji adrenaliny, dopaminy i acetylocholino?

„Picie”? Picie czego? Soków, w których jest tyle samo cukru co w kolorowych, gazowanych napojach? 10 kaw dziennie, które staną się źródłem dawki kofeiny uznawanej za neurotoksyczną?

„Powietrze”? A jeśli twój wzorzec oddechowy jest tak zaburzony, że na co dzień jesteś w stanie przewlekłej hiperwentylacji, przez co komórki – także twojego mózgu – nie są tak dotlenione, jak powinny?

**Twórca  
piramidy  
Maslowa umarł  
w roku 1970!**

Jakże inaczej wyglądał świat, w którym żył Maslow. Poprzeczka dla biologicznych zasobów organizmu była ustawiona na całkiem innym poziomie. Inne tempo życia, inny dostęp do informacji, inna liczba bodźców bombardujących każdego dnia układ nerwowy. Inne, niemalże niezdigitalizowane, środowisko pracy. To wszystko nie podważa istoty hierarchii potrzeb piramidy Maslowa, jednak pozwala przypuszczać, że jej twórca wiedział o ogólnie rozumianej fizjologii znacznie mniej niż wiemy dziś.

To między innymi pewnie dlatego piramida Maslowa nie uwzględnia definicji spełniania potrzeb fizjologicznych. Czy chodzi wyłącznie o to, aby przetrwać? Czy raczej o to, aby rozkwitać i mieć ciało oraz umysł gotowe do mierzenia się z coraz bardziej skomplikowanymi i wymagającymi zadaniami.

Możesz coś zjeść lub napić się, rozładować stres kolejną puszką piwa, a w czasie wolnym scrollować zawartość mediów społecznościowych, potem przespać się kilka godzin. Oby tylko przetrwać kolejny dzień. Aby do piątku. Czy taki sposób spełniania potrzeb fizjologicznych i tworzona w jego konsekwencji jakoś tkanek biologicznych będzie platformą do pocucia własnej wartości i samorozwoju?

Z drugiej strony, można też odżywić organizm substancjami, które są niezbędne do produkcji hormonów i neuroprzekaźników determinujących nastrój, koncentrację oraz poziom motywacji. Można nabrać świadomości na temat reakcji stresowej i technik, dzięki którym będzie można uniknąć narażenia na przewlekłe podniesione stężenie kortyzolu. Można przywrócić funkcjonalny wzorzec oddechowy, gdyż zgodnie z odkryciami neuronauki ostatnich lat sposób oddychania jest „bramą do ludzkiego układu nerwowego”.

## Piramida potrzeb Masłowa



## DWA MODELE „ZASPOKOJONYCH” potrzeb fizjologicznych (wybrane aspekty)

### 01 MODEL

dostarczenie dziennie 3500kcal z produktów wysokoprzetworzonych

przyjmowanie dziennie 700mg kofeiny (4 duże kawy + 2 energetyki)

zjadanie ok. 0,5 grama białka/ 1kg masy ciała/ dzień

zaburzony wzorzec oddechowy, przewlekła reakcja stresowa

oddychanie ustami, mam bezdech senny, o którym nie wiem (kilkadziesiąt nieświadomych wybudzeń na godzinę)

niedobór wit. D, kwasów omega-3 (→zdrowie mózgu)

przewlekłe stany zapalne (→przewlekłe zmęczenie)

niedobór światła dziennego (→zdrowie oczu, →jakość snu)

chroniczne, niewielkie odwodnienie (→sprawność mózgu, →obciążenie serca, →odporność)

## DWA MODELE „ZASPOKOJONYCH” potrzeb fizjologicznych (wybrane aspekty)

### 02 MODEL

---

jedzenie dostarcza tyle energii, ile potrzebuję

---

zjadanie min. 1g białka\*/1kg masy ciała/ dzień

---

świadome używanie kofeiny we właściwej porze doby, aby poprawić zdrowie/ zwiększyć poziom energii i równocześnie nie zaburzyć architektury snu

---

używanie oddechu jako narzędzia do regulacji nasilenia reakcji stresowej w zależności od sytuacji

---

zdrowy wzorec oddechowy na co dzień; pozwalający na skuteczną, nocną regenerację

---

suplementacja właściwej dawki wit. D i dbanie o podaż, kluczowych dla utrzymania właściwej struktury i funkcji mózgu, kwasów omega-3

---

dbanie o rytm okołodobowy (znajomość roli światła i świadome manipulowanie nim na przestrzeni doby w zależności od potrzeb (np: aby podnieść koncentrację lub ułatwić zasypianie)

---

rozumienie związku oczu i tego, gdzie i na co patrzymy ze stresem, stężeniem adrenaliny i wypoczynkiem

---

właściwe nawodnienie z uwzględnieniem podaży elektrolitów i pory przyjmowania płynów

---

\*wartość dla osób ze zdrowymi nerkami

---

Trzeba wykazać się totalną ignorancją, aby choćby przypuszczać, że dwie osoby, zaspokajające potrzeby fizjologiczne na tak dwa odmienne sposoby, jak na grafice będą równie gotowe i chętne do wdrażania strategii, które pozwolą im „zdobywać” wyższe szczeble piramidy.

**Zapomnij o efektach na wyższych poziomach, jeśli mózg i ciało będą systematycznie ciągnięte w dół przez archaicznie rozumiane spełnianie potrzeb fizjologicznych.**

# Jak rozumieć „well-being”, aby nie dążyć do stanu, który nie jest osiągalny

Well-being nie jest synonimem szczęścia

Szczęście rozumiane jako chwila, w której każdy czuje się wyśmienicie, to tylko jedno z wielu narzędzi w „ewolucyjnym przyborniku”. Gdyby stan ten nie był przejściowy, nie spełniałby swojego zadania. Oczekiwanie, że mózg „ustawi się” w jednym stanie, aby zawsze czuć się świetnie, jest tak samo absurdałne i nierealne, jak oczekiwanie, że banan, który masz w domu sprawi, że będziesz raz na zawsze najedzony.

Well-being to nie euforia tak często utożsamiana ze szczęściem!

## Czym dla ciebie jest well-being?

Spróbuj zdefiniować to pojęcie wypisując tworzące go aspekty/obszary życia, a następnie zapoznaj się z zaproponowaną tutaj definicją.

01

02

03

04

**Warto rozumieć well-being jako sytuację w której stan wewnętrzny odpowiada wymaganiom chwili, w której się aktualnie znajdujesz. To biologiczna gotowość organizmu do sprostania, bez ponoszenia nadmiernych kosztów zadaniu, tu i teraz.**

Bycie czujnym, pobudzonym i skoncentrowanym, kiedy chcesz się zrelaksować przed snem, to strata energii. Uczucie nadmiernego relaksu w godzinach pracy, to z kolei czas zmarnowany.

Zrozumienie podstaw funkcjonowania układu nerwowego pozwala na większą kontrolę dostępnych zasobów energii tak, aby ich niepotrzebnie nie przepalać i skutecznie odnawiać, ponieważ nie są one niewyczerpalne.

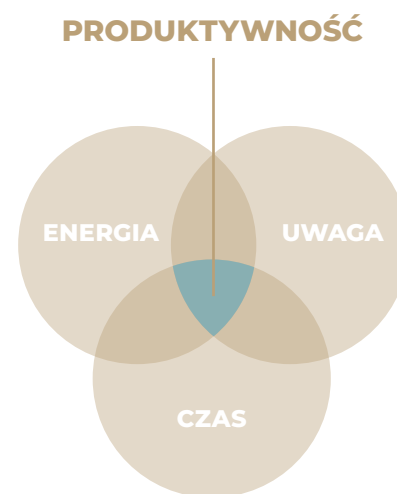
## Produktywność – perspektywa ciała

czyli dlaczego skoncentrowanie się na „zarządzaniu czasem” może być ślepą uliczką

Kiedy znana jest już definicja well-beingu, zastanów się, jaki jest związek kluczowych dla niego zasobów energii z produktywnością.

Wiele osób padło ofiarą postrzegania produktywności jako efektu „dobrego zarządzania czasem.” Najprawdopodobniej wiele z nich znalazło się kiedyś w sytuacji, w której mimo świetnie zaplanowanego dnia nic nie udało się zrobić, gdyż głowa nie „współpracowała”. Planowanie to nie tylko przyporządkowanie czemuś określonej liczby minut. Planowanie czasu na konkretne zadanie jest tworzeniem wokół niego granic własnej uwagi i energii, ponieważ czas, uwaga i energia są nierozłączne. O ile jednak na upływ czasu nie ma się wpływu, uwaga czyli skupienie i energia są w dużej mierze pod kontrolą.

Zastanawiające jest, skąd tak obezwładniająco bezsensowna popularność zarządzania właśnie czasem, czyli elementem nierozłącznej trójcy, nad którym z natury nie można zapanować



*Na podstawie: C. Bailey  
The productivity Project*

**Zarządzanie czasem staje się ważne dopiero wtedy, gdy zrozumiesz, ile energii i skupienia trzeba mieć w ciągu dnia i zdefiniujesz, co chcesz osiągnąć.**

# Układ nerwowy w kontekście relaksu, koncentracji i reakcji stresowej

czyli czego możesz nie pamiętać z biologii, a co warto wiedzieć o swoim ciele, aby skutecznie zarządzać nim w trakcie doby

Autonomiczny układ nerwowy to te jego struktury, które generują reakcje takie jak bicie serca, produkcja hormonów czy zmiana wielkości źrenic. Większość z nich nie jest bezpośrednio zależna od ludzkiej woli.

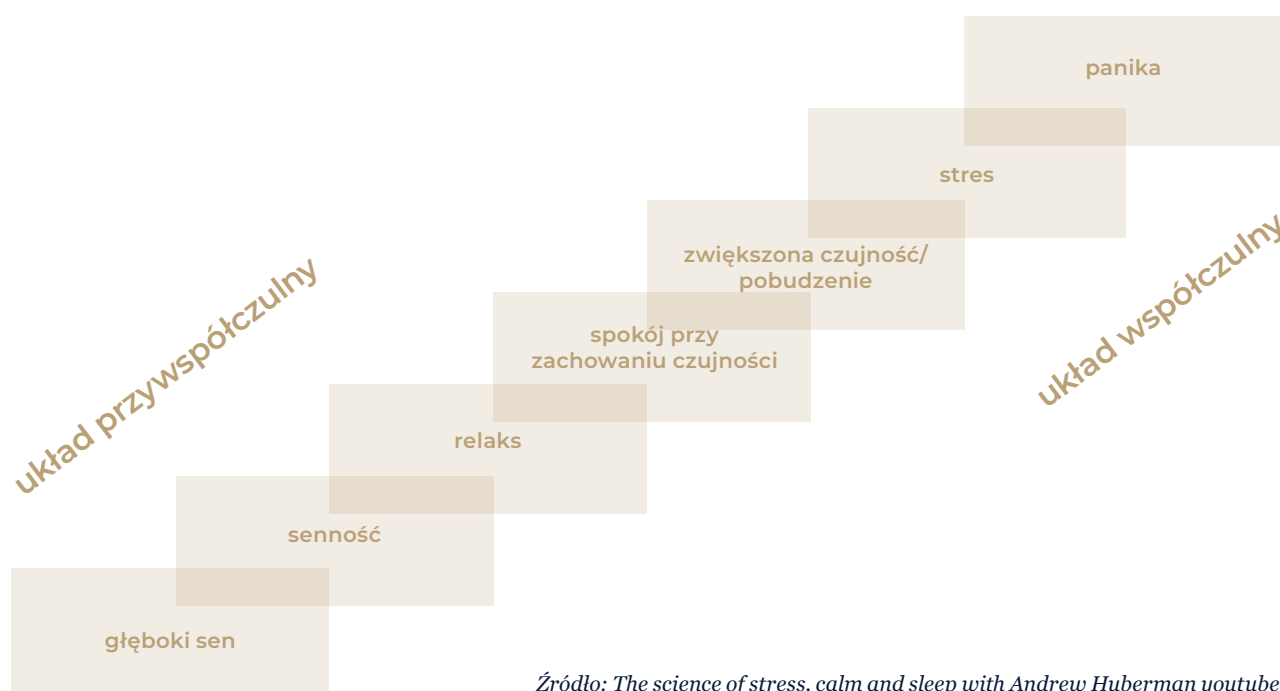
## Autonomiczny układ nerwowy

układ przywspółczulny		układ współczulny	
źrenica	zwężenie	źrenica	rozszerzenie
ślinianka	pobudzenie wydzielania	ślinianka	hamowanie wydzielania
serce	zwolnienie akcji	serce	przyśpieszenie akcji
oskrzela	kurczenie	oskrzela	rozszerzenie
woreczek żółciowy	pobudzenie wydzielania	woreczek żółciowy	hamowanie wydzielania
żołądek	pobudzenie	żołądek	hamowanie
nadnercze	brak oddziaływania	nadnercze	pobudzenie
jelito	pobudzenie przysadki	zwój kiszkowy górny	hamowanie perystaltyki
pęcherz moczowy	skurcz	zwój kiszkowy dolny	rozluźnienie

Źródło: Archiwum Ilustracji WN PWN SA © Wydawnictwo Naukowe PWN

Autonomiczny układ nerwowy ma dwa „ramiona” – przywspółczulne i współczulne. Układ przywspółczulny „wytwarza” stan odpoczynku oraz rozluźnienia. Kiedy jego aktywność dominuje, najefektywniej zachodzą trawienie, relaks i regeneracja.

Współczulny układ nerwowy odpowiedzialny jest za mobilizację organizmu, przygotowanie do działania, a w końcu powstanie reakcji stresowej. Kiedy jest w lekkiej przewadze, jesteś w doskonałej „fizjologicznej pozycji”, aby się skoncentrować i produktywnie wykorzystać swój czas.



Źródło: *The science of stress, calm and sleep with Andrew Huberman youtube*

Całe życie wielu osób, to wieczne „przeciąganie liny” między tymi dwoma ramionami. W dalszej części zostaną przedstawione zachowania i elementy codziennego życia, które wpływają na przesuwanie pobudzenia układu nerwowego w stronę przewagi jego części współczulnej (pobudzenie) lub przywspółczulnej (uspokojenie).

**Ich znajomość pomoże sterować stopniem pobudzenia tak, aby twój stan wewnętrzny jak najbardziej odpowiadał wymaganiom zewnętrznych okoliczności.**

# Oddech

## – jak wpływa na zdrowie i jak można go wykorzystać „tu i teraz”

Nasza brama do autonomicznego układu nerwowego

Jakie objawy może dawać dysfunkcyjny wzorzec oddechowy? Spójrz na poniższy kwestionariusz i zastanów się, czy dotyczą cię wymienione skutki.

Określ częstość ich występowania a następnie podlicz zebrane punkty. Wynik powyżej 23 z możliwych 64 może wskazywać na chroniczne problemy z oddechem.

Cechy oddechu funkcjonalnego:

- Lekki
- Wolny
- Dolnożebrowy (360°)

### Kwestionariusz Nijmegen – ogólny przegląd objawów związanych z dysfunkcyjnymi wzorcami oddechowymi

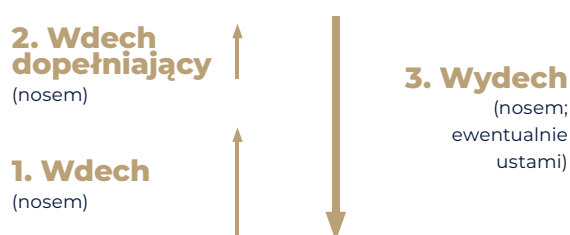
	Nigdy 0	Rzadko 1	Czasami 2	Często 3	B. często 4
1. Chest pain/Bóle w klatce piersiowej					
2. Feeling tense/Ciągłe napięcie					
3. Blurred vision/Rozmyty obraz					
4. Dizzy spells/Zawroty głowy					
5. Feeling confused/Uczucie splątania					
6. Faster or deeper breathing/Szybszy lub głębszy oddech					
7. Short of breath/Uczucie braku powietrza					
8. Tight feelings in chest/Uczucie ucisku w klatce piersiowej					
9. Bloating feeling in stomach/Wzdęcia					
10. Tingling fingers/Mrowienie palców rąk					
11. Unable to breathe deeply/Trudności we wzięciu pełnego oddechu					
12. Stiff fingers or arms/Drętwienie palców rąk lub ramion					
13. Tight feelings round mouth/Uczucie napięcia wokół ust					
14. Cold hands or feet/Zimne stopy i ręce					
15. Palpitations/Palpitacje					
16. Feeling of anxiety/Uczucie niepokoju					
SUMA					
TOTAL					



# Oddech jako narzędzie do wykorzystania „tu i teraz”:

## 1. Fizjologiczne westchnięcie:

Najszybszy sposób obniżenia zmniejszenia nasilenia reakcji stresowej:



## 2. Uspokojenie vs. pobudzenie

**Oddech**  
dla uspokojenia  
obniżenia tętna



**WYDECHY**  
dłuższe niż  
WDECHY

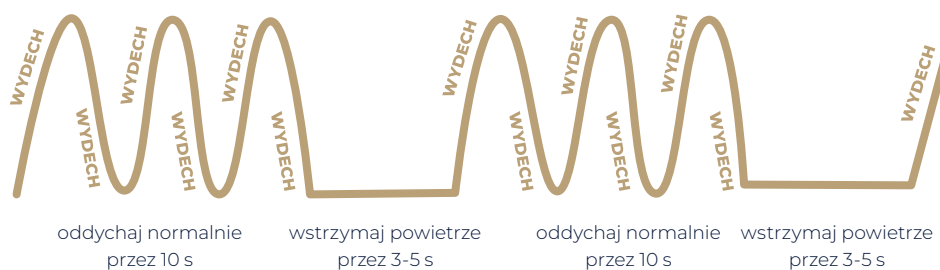
**Oddech**  
dla pobudzenia/  
energetyzacji  
zwiększenia tętna



**Oddech**  
akcentujący  
WDECHY

## 3. Ćwiczenie „ratunkowe”

czyli element metody Butejki – ćwiczenie znacznie mocniej oparte na fizjologii, stąd skuteczniejsze, niż standardowo rozumiane głębokie oddychanie. Doskonale nadaje się w sytuacjach, w których zaczyna cię ogarniać strach, panika, niepokój, należy wykonywać 3 do 5 minut.

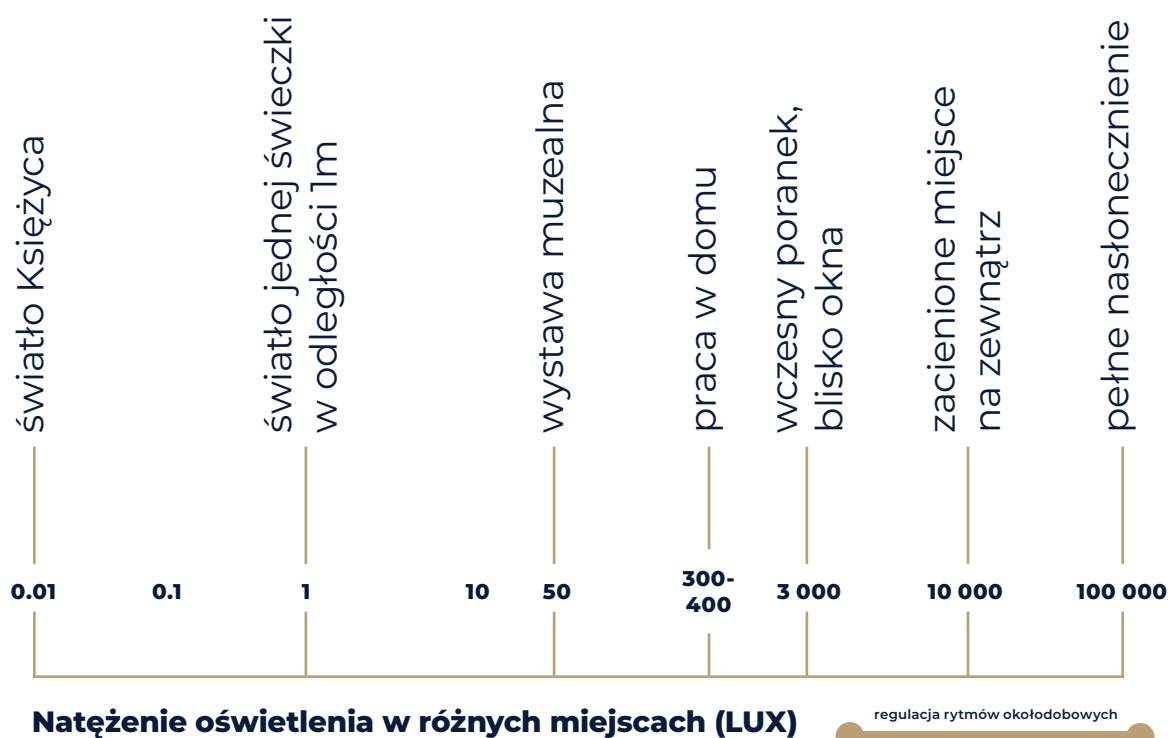


# Związek wzroku i światła z koncentracją i zmęczeniem

Oczy służą także do widzenia niewzrokowego

Rejestrują jakość światła i komunikują tę informację do mózgu. Wpływa ona na pracę wszystkich narządów wewnętrznych oraz na nastrój, stopień pobudzenia, motywacji oraz jakość snu.

Mają zdolność adaptacji tj. przystosowywanie się do zmiany oświetlenia, zarówno jego natężenia jak i barw. Dlatego poleganie na wzroku w celu oceny natężenia oświetlenia najczęściej przyniesie błędne wnioski.



Źródło: R.Foster *Life Time: The New Science of the Body Clock, and How It Can Revolutionize Your Sleep and Health* (Penguin Books Ltd; 2022)

## Wnioski:

- Powinieneś zadbać o ekspozycję na światło naturalne jak najszybciej po obudzeniu.
- Zapewnij sobie mocno oświetloną przestrzeń pracy, jak najbliższą światłu naturalnemu (patrz rysunek) w pierwszej połowie dnia i zawsze wtedy, kiedy chcesz poprawić skupienie oraz pobudzenie.
- Ogranicz intensywność oświetlenia w drugiej połowie dnia, szczególnie w godzinach poprzedzających sen.
- Na tyle, na ile to bezpieczne, wyeliminuj ekspozycję na jasne, szczególnie górne, sufitowe światło między godzinami 23 a 4 rano. Jest to istotne dla optymalnego stężenia dopaminy dnia kolejnego.
- Skupienie mentalne podąża za skupieniem wzroku. Patrzenie na obiekty o niewielkiej powierzchni, zlokalizowane blisko twarzy i nieco ponad linią wzroku, co wymaga szerokiego otwarcia oczu, powoduje pobudzenie i gotowość do skupionej pracy, koncentracji, nasilonego wykorzystywania „mózgowej energii”.

### WNIOSEK 1:

Scrollowanie telefonu w przerwie od pracy z punktu widzenia obciążenia mózgu nie jest przerwą, kiedy tkwi on w tej samej „zupie chemicznej”, w której znajdował się podczas wysiłku intelektualnego.

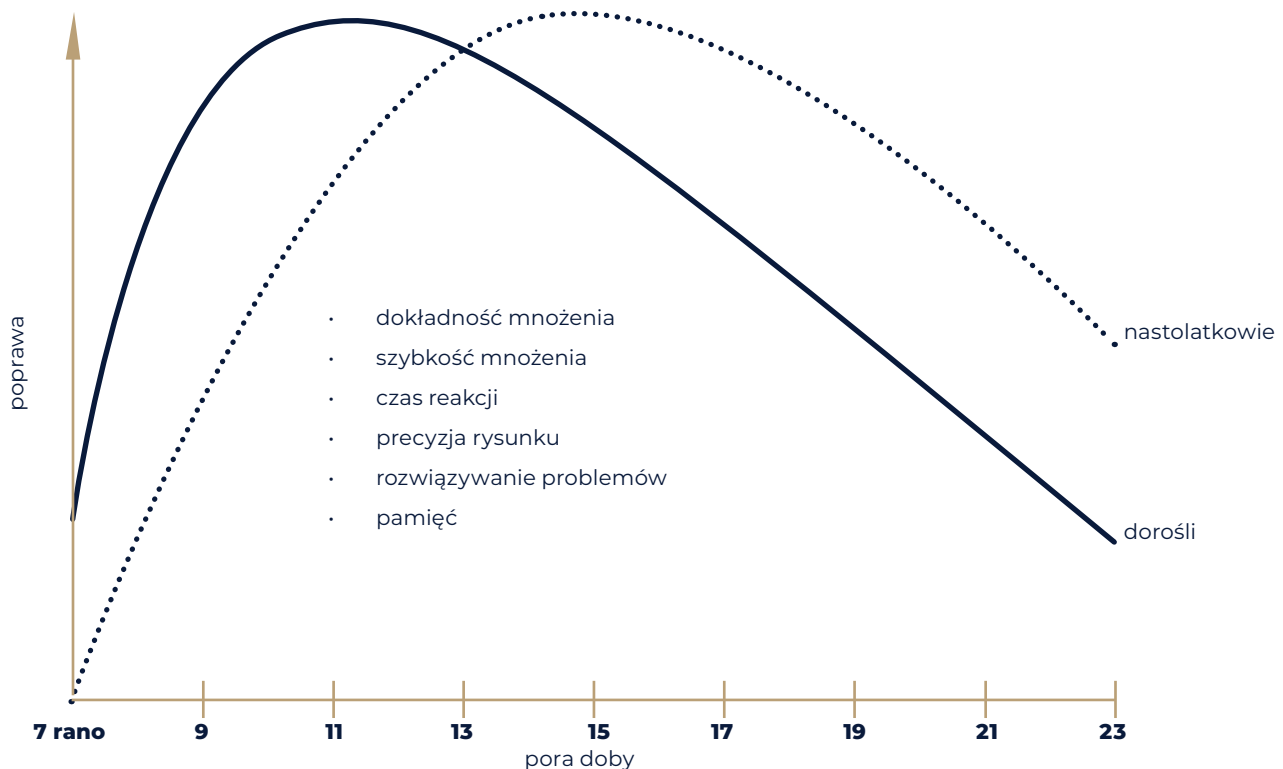
---

### WNIOSEK 2:

Praca na laptopie, kiedy ekran jest istotnie poniżej linii wzroku, więc patrząc na niego masz bardziej opuszczone powieki szybciej wygeneruje uczucie zmęczenia. Mózg uwielbia regularność, a sterujące poziomem pobudzenia, koncentracji oraz czujności neuroprzekaźniki i neuromodulatory mają swoje naturalne rytmy okołodobowe. Pierwsze 8 godzin po przebudzeniu się jest czasem, kiedy większości z nas łatwiej wygenerować efektywną skupioną pracę. Im bliżej wieczora, tym niższe jest bazowe stężenie dopaminy, a wyższe serotoniny, która zakładając utrzymanie higieny życia, w końcu powinna zamienić się w melatoninę, która jest dla organizmu sygnałem do snu.

---

## Zdolności kognitywne dorosłych i nastolatków na przestrzeni doby



Źródło: R.Foster *Life Time: The New Science of the Body Clock, and How It Can Revolutionize Your Sleep and Health* (Penguin Books Ltd; 2022)

## Wniosek:

Staraj się planować zadania zgodnie z rytmem okołodobowym. Pamiętaj, że zostawianie na wieczór zadań wymagających precyzji działania i koncentracji, czyli przechylenia autonomicznego układu nerwowego w stronę przewagi układu współczulnego, będzie wbrew biologii i może powodować nadmierne pobudzenie wtedy, kiedy należałoby się wyciszać i szykować do snu.

# Mózg i żywienie

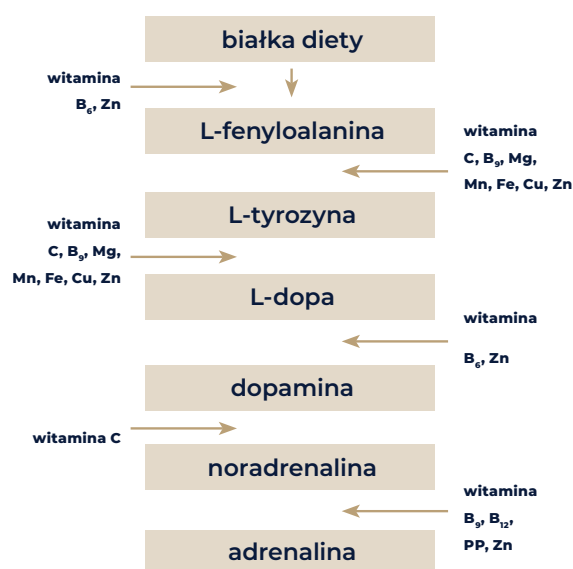
- czyli „jak dasz koniom jeść, tak będą cię wieźć”

To co zjadasz, nie pozostaje bez wpływu na twój układ nerwowy, syntezę neuroprzekaźników, a co za tym idzie nastrój, koncentrację, sen, motywację.

Koncentracja, czyli umiejętność skupienia uwagi na zadaniu wymaga zwiększonej syntezy trzech substancji:

- adrenaliny
- acetylocholiny
- dopaminy

Budulce do ich syntezy pochodzą z diety. Ponadto, aby zjedzone białka mogły zamienić się w warunkujące produktywność cząsteczki, niezbędna jest cała paleta witamin i mikroelementów.



Źródło: Goluch-Koniuszy, Zuzanna, and Joanna Fugiel. „Rola składników diety w syntezie wybranych neurotransmiterów.” *Kosmos* 65.4 (2016): 523-534.

Wykorzystaj poniższą tabelę i chociaż przez jeden dzień zapisuj wszystko, co jesz.

Konieczne jest zapisywanie gramatury i zawartości białka. Jeśli są to produkty, które były w opakowaniach, wystarczy zerknąć na tabelę wartości odżywczych. Jeśli jest to jedzenie na wagę pomocna będzie np. strona <http://www.ilewazy.pl/>

Produkt	Zawartość białka w 100g produktu (g)	Ile gramów produktu zjadłam/em	Ile gramów białka zjadłam/em?
SUMA			

Rekomendowane spożycie białka dla osób ze zdrowymi nerkami, to około 1 gram na każdy kilogram masy ciała. Istnieje jednak wiele sytuacji, kiedy podaż tę należy zwiększyć do 1,2 – 1,5 grama białka na kilogram masy ciała. Pamiętaj, że białka to nie tylko mięśnie. Są kluczowe dla mózgu, odporności czy gospodarki hormonalnej!

### Funkcje białek

enzymy trawienne – umożliwiają prawidłowe przetwarzanie składników pokarmowych w organizmie

przeciwciała – wspierają funkcje obronne organizmu

wsparcie dla układu ruchu

uczestniczenie w regulacji ekspresji genów

budowa masy mięśniowej

hormony – regulacja i koordynacja procesów chemicznych w komórkach i tkankach

transport składników pokarmowych oraz transport gazów oddechowych

*Źródło: bioalgi*

### Funkcje białek w organizmie

hemoglobina		przenosi tlen
pepsyna		enzym trawiący białka
kolagen		buduje ścięgna
keratyna		buduje włosy i paznokcie
miozyna		buduje mięśnie
fibrynogen		powoduje krzepliwość krwi
insulina		hormon trzustki regulujący stężenie glukozy we krwi

Schemat przedstawia najważniejsze białka występujące w organizmie człowieka i ich funkcje.

W poniższej tabeli znajdują się źródła kluczowej dla syntezy dopaminy, tyrozyny oraz tryptofanu, który jest substratem do budowy serotoniny, a następnie melatoniny.

### Zawartość aminokwasów, będących prekursorami neurotransmiterów, w wybranych produktach spożywczych (g/100g produktu)

Produkty pochodzenia roślinnego		Produkty pochodzenia zwierzęcego	
TRYPTOFAN			
soja nasiona suche	0,61	mięso z piersi kurczaka bez skóry	0,36
len nasiona	0,40	wieprzowina schab surowy z kością	0,30
dynia pestki	0,37	tuńczyk świeży	0,29
migdały	0,31	wątroba wołowa	0,28
orzechy arachidowe	0,28	polędwica sopocka	0,28
groch nasiona suche	0,27	dorsz wędzony	0,28
soczewica czerwona	0,25	ser twarogowy chudy	0,27
fasola biała suche nasiona	0,24	wątroba cielęca	0,27
otręby pszenne	0,21	wołowina rostbief	0,25
kasza gryczana	0,20	śledź solony	0,25
TYROZYNA			
soja nasiona suche	1,25	ser parmezan	2,13
orzechy arachidowe	1,10	ser twarogowy chudy	1,00
dynia pestki	0,89	śledzie w sosie pomidorowym	1,00
groch nasiona suche	0,86	tuńczyk świeży	0,93
soczewica czerwona	0,84	wołowina rostbief	0,80
orzechy włoskie	0,66	wątroba wieprzowa	0,80
drożdże	0,57	wieprzowina schab surowy z kością	0,78
otręby pszenne	0,52	mięso z piersi kurczaka bez skóry	0,71
kasza gryczana	0,36	żółtko jaja	0,69
bób	0,24	ser twarogowy ziarnisty	0,60

Źródło: Goluch-Koniuszy, Zuzanna, and Joanna Fugiel. „Rola składników diety w syntezie wybranych neurotransmiterów.” *Kosmos* 65.4 (2016): 523-534.

Aby wyprodukowane neuroprzekaźniki i neuromodulatory mogły spełniać swe funkcje, komórki nerwowe muszą być zdrowe i sprawnie przekazywać sygnały nerwowe. Zaburzone neuroprzekaźnictwo będzie przyczyniać się do obniżonego nastroju, problemów z koncentracją, zwiększonej podatności na odczuwanie lęku czy wyższego ryzyka rozwoju depresji. „Powierzchnią roboczą” kluczową dla optymalnego przekazywania sygnału jest błona komórkowa, której istotnym składnikiem są kwasy wielonienasycone.

Kluczowe dla zdrowia mózgu są dwa kwasy wielonienasycone należące do tzw. kwasów omega-3.

### EPA

kwas eikozapentaenowy

### DHA

kwas dokozaheksaenowy

## Najważniejsze informacje o EPA i DHA:

- ich źródłem są tłuste ryby i owoce morza oraz algi zjadane przez ryby, co tłumaczy, dlaczego ryby są źródłem EPA i DHA.
- EPA i DHA mogą być też w naszym organizmie produkowane z obecnego np. w orzechach włoskich czy lnianym oleju z kwasu alfa-ALA (alfa linolenowego), jednak produkcja ta jest mało efektywna, dlatego jeśli nie spożywasz ryb, warto pozyskiwać je z suplementów diety.
- DHA: decyduje o rozwoju mózgu, komunikacji między komórkami nerwowymi, szybkości procesów, myślenia – jeśli jest szczególnie ważny podczas rozwoju i dojrzewania – zwiększa poziom białka BDNF (ang. brain-derived neurotrophic factor), które m.in. odgrywają kluczową rolę w plastyczności mózgu czyli zdolności neuronów do przystosowywania się i zmieniania – wzmacniania swych połączeń w odpowiedzi na doświadczenie i naukę.
- EPA: wspiera leczenie depresji, poprawia ukrwienie i lepsze odżywienie mózgu, obniża stan zapalny i poprawia przekazywanie impulsów elektrycznych między komórkami nerwowymi.



Zapotrzebowanie na kwasy EPA i DHA wg Normy żywienia dla populacji Polski i ich zastosowanie

### Osoby dorosłe

2 porcje ryb/tydzień, w tym raz ryby tłuste lub 250 mg/dobę

### Kobiety w ciąży i karmiące piersią

DHA + EPA 250 mg/dobę  
+ 100–200 mg DHA/dobę

Źródło: Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – Państwowy Zakład Higieny, 2020.

Równocześnie warto zauważyć, że dawki EPA/DHA stosowane w badaniach klinicznych w celach terapeutycznych znacznie wykraczają ponad wyżej wymienione rekomendacje i najczęściej nie są niższe niż ok. 1 gram na dobę.\*

*\*planując wdrożyć/ zmienić suplementację, zawsze skonsultuj się z lekarzem/specjalistą*

## Jak wygląda etykieta

dobrze opisanego suplementu diety (czyli jak nie kupować kota w worku)?

Zwracaj uwagę na ilość EPA i DHA w jednej kapsułce, nie na całkowitą ilość oleju lub ogólną ilość kwasów omega-3

Każda kapsułka zawiera		Zawartość w 1 kaps.	
w tym:	Olej rybi		500 mg
	EPA		225 mg
	DHA		170 mg

Warto wybierać suplementy kwasów EPA i DHA pozyskanych z małych ryb, np. sardynki, sardele, anchois oraz z dodatkiem przeciwutleniacza, który chroni je przed utratą wartości.

#### Przykładowy skład:

**Kiepski:** olej rybi, kapsułka (żelatyna, substancja zagęszczająca – glicerol), woda.

(nie znamy źródła oleju + brak przeciwutleniaczy)

podane konkretne źródło

**Znacznie lepszy:** olej z sardeli, żelatyna rybia, glicerol, woda, przeciwutleniacze: mieszanina tokoferoli, ekstrakty z rozmarynu.

dodatek przeciwutleniaczy w formie: tokoferoli (tj. witamina E), ekstraktu z rozmarynu

Zakupiony suplement powinien być chroniony przed dostępem tlenu, wysoką temperaturą i dostępem światła (wybierajmy wyłącznie nieprzezroczyste, ciemne opakowania).

**Jeśli odnosisz wrażenie, że suplementacja omega 3 jest skomplikowana, potraktuj to jako sygnał, że mózg wymaga konkretnych substancji, a nie randomowego żywienia w biegu.**

## Ćwiczenie mózgu

zaczyna się od ćwiczenia ciała  
– ruch a pamięć, kreatywność  
i emocjonalność.

Choć we współczesnym świecie zdaje się to absurdem, procesy poznawcze są nieodłącznie związane z lokomocją tj. przemieszczaniem się za pomocą siły własnych kości i mięśni.

Aktywność fizyczna:

- korzystnie wpływa na zasypianie
- poprawia jakość snu
- obniża ryzyko rozwoju zaburzeń lękowych i depresji
- poprawia nastrój
- poprawia pamięć
- zwiększa kreatywność

Wszystkie te efekty wynikają z rozpędzających się na skutek ruchu procesów na poziomie komórkowym (mikro) i na poziomie struktury mózgu (makro).

Te zmiany z kolei prowadzą do zmiany funkcji mózgu czyli wymienionych wyżej korzyści dla naszego nastroju, pamięci czy emocjonalności.

Regularny trening jest na wagę złota. Nic nie zastąpi jednak chodzenia.

### **Chodzenie m.in.**

sprzyja kreatywności w myśleniu „out of box”, pomaga wychodzić poza utarte schematy i „myślowne koleiny”

angażuje duże grupy mięśniowe, poprawia krążenie, transport tlenu i substancji odżywczych kluczowych dla pracy komórek, także komórek mózgu.

poprawia tworzenie się sieci neuronalnych (połączeń między istniejącymi komórkami nerwowymi).

zmniejsza aktywację ciał migdałowatych czyli obszarów mózgu nastawionych na ciągłe wykrywanie zagrożenia, a w efekcie uruchamianie reakcji stresowej;

sprzyja wyciszeniu „natrętnych myśli”

## **Czy 10 000 kroków dziennie to magiczna liczba? Krótka odpowiedź brzmi „nie”.**

Według opublikowanej w prestiżowym czasopiśmie naukowym „The Lancet” (Paluch, Amanda E., et al. „Daily steps and all-cause mortality: a meta-analysis of 15 international cohorts.” The Lancet Public Health 7.3 (2022): e219-e228.) metaanalizy wykonywanie większej liczby kroków dziennie wiązało się ze stopniowo zmniejszającym się ryzykiem śmiertelności, ale dla osób < 60 lat przy około 8000 -10 000 kroków dziennie ryzyko osiągnęło plateau. Dla starszych osób wieku ≥60 lat największy wpływ na zmniejszenie śmiertelności miało wykonywanie ok. 6000-8000 kroków dziennie.

Co ciekawe, największa różnica w zdrowiu osób >60-go roku wzwyż występowała, jeśli wykonywały ponad 6000 kroków dziennie.

Równocześnie pamiętaj, że każdy ruch ma znaczenie. Bez względu na to, jak błahe zdają się poniższe rady, jeśli je choć częściowo wdrożysz, to istotnie zwiększysz NEAT czyli aktywność fizyczną, która nie jest zaplanowanym treningiem, ale wciąż wymaga aktywności mięśni, więzadeł, ścięgien i stawów (ang: non-exercise activity thermogenesis).

- wybieraj schody zamiast schodów ruchomych i windy;
- chodź na piechotę tak często, jak to możliwe;
- jeśli korzystasz z komunikacji miejskiej, staraj się wysiadać przystanek wcześniej.
- traktuj domowe porządki i krzątanie się po domu jako możliwość wyginania i skręcania ciała.
- w domu siedź na podłodze zamiast na krzesłach. Wtedy będziesz częściej zmieniać pozycję poprawiając ruchomość stawów;
- rzeczy, których najczęściej używasz np. ulubiony kubek, talerz czy żelazko umieść w miejscach, do których trzeba sięgnąć, kucnąć, schylić się, stanąć na palce i podnieść ręce.
- baw się ze zwierzakami.
- rób regularne przerwy w pracy i nie spędzaj ich siedząc i scrollując telefon.
- zawsze, kiedy rozmawiasz przez telefon, wstań lub nawet chodź.

Podsumowując: zastanów się, które rzeczy w twoim otoczeniu systematycznie pozbawiają cię ruchu i powoli je wyeliminuj.

### **Nie bądź „żachwą”.**

Na koniec tego rozdziału zachęcam do przemyślenia cytatu, który chyba nigdy nie był tak trafny i wartościowy jak dziś.

Nie jest miarą zdrowia być dobrze przystosowanym do głęboko chorego społeczeństwa.

**Jiddu Krishnamurti**

**Kwestionariusz Nijmegen – ogólny przegląd objawów związanych z dysfunkcyjnymi wzorcami oddechowymi**

	Nigdy 0	Rzadko 1	Czasami 2	Często 3	B. często 4
1. Chest pain/Bóle w klatce piersiowej					
2. Feeling tense/Ciągłe napięcie					
3. Blurred vision/Rozmyty obraz					
4. Dizzy spells/Zawroty głowy					
5. Feeling confused/Uczucie splątania					
6. Faster or deeper breathing/Szybszy lub głębszy oddech					
7. Short of breath/Uczucie braku powietrza					
8. Tight feelings in chest/Uczucie ucisku w klatce piersiowej					
9. Bloating feeling in stomach/Wzdęcia					
10. Tingling fingers/Mrowienie palców rąk					
11. Unable to breathe deeply/Trudności we wzięciu pełnego oddechu					
12. Stiff fingers or arms/Drętwienie palców rąk lub ramion					
13. Tight feelings round mouth/Uczucie napięcia wokół ust					
14. Cold hands or feet/Zimne stopy i ręce					
15. Palpitations/Palpitacje					
16. Feeling of anxiety/Uczucie niepokoju					
SUMA					
TOTAL					

## Przeprowadź refleksję:

Czego dowiedziałam/dowiedziałem się o sobie?

Co dla mnie znaczą te wyniki?

## Refleksja start – stop – continue

Co potrzebuję zacząć robić?

Co potrzebuję przestać robić?

Co potrzebuję kontynuować, bo daje mi korzyści?

Na podstawie powyżej refleksji zapisz 1-3 działania, na które się decydujesz, wpisz moment startu oraz kto/ co da Ci wsparcie. Powodzenia!

Działanie (START-STOP-CONTINUE)

Kiedy zacznę wdrażać zmianę

Kto/ co mi w tym pomoże

## Tips & tricks

- Zadbaj o ekspozycję na jak największą ilość światła i to jak najszybciej po przebudzeniu. Jeśli to możliwe, wyjdź na zewnątrz. W słoneczny dzień wystarczy 5 minut, a w dzień pochmurny od 15 do 30 minut. Jeśli ekspozycja na naturalne światło nie wchodzi w grę, maksymalnie rozświetlaj pomieszczenie.
- Unikaj ekspozycji na jasne światło między godziną 23 a 4 rano. Zbyt dużo światła w tym czasie może działać negatywnie na nastrój i poziom motywacji do działania kolejnego dnia.
- Pamiętaj, że jasne światło sprzyja koncentracji i podwyższonej czujności. Zbyt niski poziom oświetlenia może nasilać uczucie relaksu, wręcz letargu.
- Scrollowanie telefonu w przerwie od pracy uniemożliwia skuteczną regenerację i „przełączenie się” układu nerwowego w tryb odpoczynku. Chcąc się zrelaksować, najlepiej podejść do okna lub wyjdź na zewnątrz. Wtedy ustaw wzrok na widzeniu panoramicznym. Wyobraź sobie, że chcesz objąć wzrokiem jak największą przestrzeń.
- Pamiętaj, że koncentracja jest stanem wyczerpującym energetycznie i mechanicznie, a organizm ludzki działa w tzw. rytmach ultradiabnych. Wykorzystaj to i jeśli możesz, a swoją pracę organizuj w około 90 minutowych blokach.
- Kiedy musisz spędzać dużo czasu w jednej pozycji, sprawdzaj, czy nie ogranicza ona twojego oddechu. Oddech „krótki”, częsty i ograniczony do górnej części klatki piersiowej napędza aktywację współczulnego układu nerwowego czyli tego, który przenosi cię w tryb „walki i ucieczki”.

- Kiedy chcesz się uspokoić i zwolnić bicie serca, oddychaj tak, aby wydechy były przynajmniej o połowę dłuższe niż wdechy.
- Nie stresuj się tym, że czujesz się zestresowany. Pamiętaj, że celem reakcji stresowej jest zmobilizowanie zasobów energii, które są niezbędne, aby poradzić sobie z wyzwaniem. Zadbaj o to, aby kiedy źródło stresu zniknie z horyzontu, skutecznie wyciszać się i w ten sposób wychodzić z chronicznej nadmiernej aktywacji układu współczulnego „walka i ucieczka”.
- Zadbaj o sen. Znajdź swoją wieczorną rutynę, która pomoże wyciszyć organizm tak, aby zasnąć. Nie zostawaj w łóżku, jeśli przez kilkadziesiąt minut nie możesz usnąć. W takiej sytuacji należy wstać i zająć się czymś, co cię uspokaja. Wtedy trzeba unikać jasnego, szczególnie górnego światła. Jeśli cierpisz na bezsenność, pomocna może okazać się terapia bezsenności prowadzonej przez wykwalifikowanego psychoterapeutę. Sen jest fundamentem wszystkich obszarów zdrowia.
- „Głębokie oddechy”, które robisz kiedy chcesz się uspokoić powinny być robione wyłącznie nosem oraz niesłyszalne i niewidoczne dla kogoś, kto cię akurat obserwuje. „Głębokie” oznacza „dolno-żebrowe”, nie „duże”. Widoczne zintensyfikowanie oddechu w sytuacji stresowej, zwiększy jej nasilenie.



Moduł II

# Strategiczne przywództwo

## LEADING WITH PURPOSE



## Blok 1 Moduł 2

**Strategiczne  
przywództwo****Jakie tematy czekają Cię w tym rozdziale?**

- Jak radzić sobie z przywództwem w kontekście Run the Business i Change the Business.
- Piramida Strategicznego Przywództwa.
- Refleksja tożsamościowa (misja, wizja, strategia, cele i wartości) + komunikacja strategii.
- Sens istnienia i poczucia przynależności jako fundamenty wyrazistej kultury organizacyjnej.

Jak radzić sobie z przywództwem  
w kontekście

# Run the Business i Change the Business.

„Przywództwo” to zaraz po „strategii” jedno z najmodniejszych i najczęściej nadużywanych słów, gdy mowa o organizacjach. Znani specjaliści od przywództwa, np. John P. Kotter, John C. Maxwell czy Simon Sinek, wyraźnie podkreślają jak istotne są: zrozumienie roli przywództwa w biznesie oraz zdefiniowanie cech dzisiejszych Liderów. Ludzie stosują termin przywództwo, wymiennie z zarządzaniem, co dostrzegł John P. Kotter. Dokładniej pisaliśmy o tym we wstępie do Guidebooka. Tu przypomnijmy, że ludzie posługują się terminem „przywództwo” w odniesieniu do osób piastujących najwyższe stanowiska. Termin „zarządzanie” rezerwują dla niższych szczebli. Trzeci błąd to utożsamianie przywództwa z tajemniczą charyzmą. Przywódca, niczym „Król Słońce” – pojawia się i rozsiewa wszechogarniający blask. Dlatego Kotter dokładniej określił czym jest „przywództwo”. To prowadzenie firmy w przyszłość, wykorzystywanie nadarzających się okazji i wybieranie tych najlepszych. „Zarządzanie” z kolei jest zespołem procesów, które sprawiają, że firma działa sprawnie i w sposób przewidywalny: wytwarza produkty, świadczy usługi zgodnie z przedstawioną ofertą, na stałym poziomie jakości, w ramach zaplanowanego budżetu, dzień po dniu, tydzień po tygodniu.

Przekładając to na język praktyki: „przywództwo” jest umiejętnością podłączania ludzi i procesów do strategii firmy. Przywódca tworzy warunki, w których pracownicy świadomie realizują strategię. Natomiast „zarządzanie” to sposób

pracy Lidera na co dzień. Dzisiaj, jak nigdy przedtem musimy być świadomi, że potrzebujemy zarówno odpowiedzialnego przywództwa, jak i skutecznego zarządzania, jednak każdego w innym momencie. Zauważmy też, że podłączenia ludzi do strategii nie dokonuje jedynie zarząd ale także menedżerowie i Liderzy. Muszą oni jedynie wiedzieć, do czego ich podłączyć. Wynika z tego, że nie tylko zarząd, ale także menedżerowie i Liderzy są przywódcami. Warto pamiętać o tym w kontekście wejścia na rynek pracy pokoleń Z i Alpha. Dla najmłodszych, porywający i zgodny z ich wartościami sens istnienia firmy, dla której pracują, to warunek podstawowy zaangażowania.

A jak to wygląda na co dzień? Jak organizować czas, by z jednej strony zarządzać, „dowozić” bieżące wyniki firmy – **Run the Business**, a z drugiej realizować jej strategię – **Change the Business**.

Czasu mamy wszyscy taką samą ilość a jednocześnie nie da się go rozciągnąć, nie da się dokupić dodatkowych dni lub godzin. Jak realizować projekty, kiedy już w dowożeniu biznesu mamy zadyszkę i zespół ledwo zipie. Zwłaszcza że w większości firm angażujemy cały czas tych samych ludzi. Jako punkt wyjścia, przyjmijmy, że za Run the Business odpowiadać mają zespoły i ich Liderzy, a za Change the Business – top management.

**Change the Business** wychodzi poza perspektywę dostarczania wyników, od poniedziałku do piątku. Change the Business związany jest z dopasowaniem strategicznym. Są to często projekty, duże eksperymenty, kilka inicjatyw, które realizują przewagi konkurencyjne i eliminują luki strategiczne. Odpowiedzialny za ich ustanowienie jest top management. Ale uwaga: to nie znaczy, że oni te inicjatywy i projekty realizują!

**Run the Business** to działające procesy i działająca kultura organizacyjna. Odpowiedzialni za to są Liderzy zespołów, kierownicy w typie przedsiębiorcy, którzy mają swój zespół, swoją „firmę” w dużej organizacji. Do tego dochodzi realizacja inicjatyw strategicznych, do czego są przygotowywani przez top menedżerów. Do takiego podejścia potrzeba odwagi i umiejętności dania uczącym się Liderom możliwości popełniania błędów. Ale też przydadzą się skuteczne narzędzia: na przykład kaskadowanie celów strategicznych na cele procesowe, zespołowe i indywidualne. Top management nie powinien angażować się w Run the Business... i nie musi pod warunkiem, że idziemy zgodnie z kierunkiem Piramidy Strategicznego Przywództwa.

---

Jak organizować czas, by z jednej strony zarządzać, „dowozić” bieżące wyniki firm-

**Run the Business,**

a z drugiej realizować jej strategię

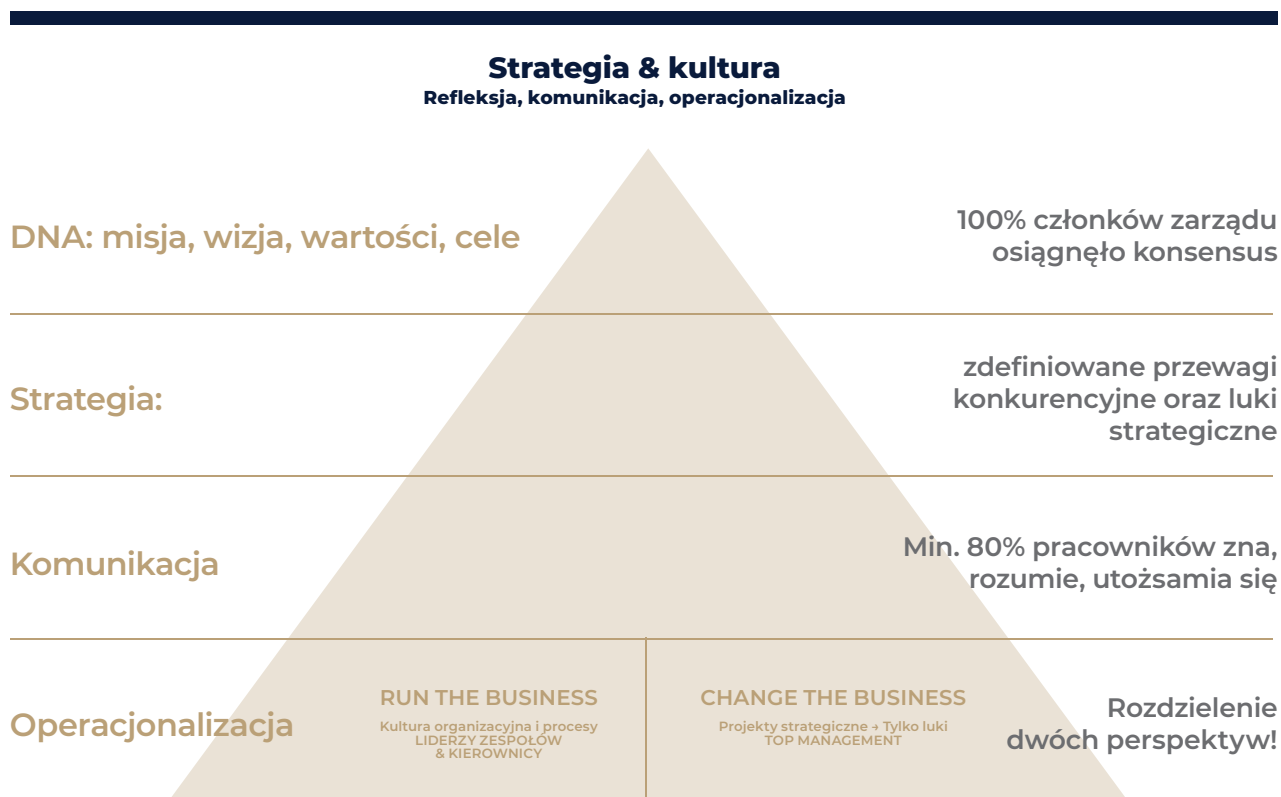
**Change the Business.**

---

## II. Refleksja tożsamościowa (misja, wizja, strategia, cele i wartości).

Run the Business i Change the Business są podstawą schematu, ujętego w Piramidzie Strategicznego Przywództwa. Przyjrzyjmy się piramidzie dokładniej, od samego szczytu, schodząc do omówionych już podstaw.

Warto wspomnieć, że Piramida zbudowana jest z konkretnych elementów na 4 poziomach, ale każdemu poziomowi towarzyszą warunki docelowe. Te ostatnie określają stan, po którym poznamy, że dany poziom piramidy został osiągnięty.



1. Pierwszy i najwyższy poziom to biznesowe DNA, do którego podłączamy współpracowników:

<b>misja</b>	dłaczego robimy to, co robimy;
<b>wizja</b>	do czego dążymy;
<b>wartości</b>	jak będziemy się zachowywać wobec siebie i wobec ludzi na co dzień,
<b>cele strategiczne</b>	parametryzacja wizji – jak zmierzmy, czy podążamy w kierunku, który sobie wybraliśmy.

W wielu organizacjach misja, wizja, wartości, strategia, cele są zdefiniowane. Jednak na poziomie zarządu, nie są zwykle tak samo rozumiane. W związku z tym, w ramach Piramidy Strategicznego Przywództwa, pierwszym zadaniem jest przeprowadzenie refleksji tożsamościowej i strategicznej.

## II. Refleksja tożsamościowa (misja, wizja, strategia, cele i wartości).



To **refleksja tożsamościowa** daje nam misję i wizję. Jest procesem, który rozpoczyna się od zbudowania w zarządzie potrzeby zatrzymania się i postawienia sobie kilku pytań. Na przykład: Dlaczego istniejemy i w co wierzymy? Tak pytamy o misję. Do czego zmierzamy? To pytanie o wizję. Jak zrealizujemy to, do czego zmierzamy? Jaki szlak wytyczymy? To strategia. Jak będziemy mierzyć czy idziemy we właściwym kierunku i czy na końcu doszliśmy? – w ten sposób pytamy o cele strategiczne.

W wyniku tychże przemyśleń, Zarząd wypracowuje prototyp misji, wizji i kierunków i celów strategicznych. Następnie rozmawia o nich z Liderami, kierownikami, menedżerami i pracownikami. Sonduje, na ile współpracownicy się z tym utożsamiają. Pyta: „Na jakich wartościach, zasadach, powinniśmy oprzeć naszą firmę, by realizować tę misję, wizję by ta firma była fajnym miejscem pracy dla Was? Jak będziemy współdziałać?” To już nie jest samo definiowanie misji, wizji, ale nadawanie sensu istnienia i budowanie poczucia przynależności do organizacji. Mamy teraz misję, wizję, odnośnie której ludzie się wypowiedzieli oraz wartości i kierunki strategiczne. Taka refleksja tożsamościowa, jest podstawą tworzenia **kultury organizacyjnej** czyli misji, wizji i wartości **działających na co dzień**.

Jako warunek docelowy – po którym poznamy, pierwszy poziom piramidy został osiągnięty, uznajemy zgodę wszystkich (100%) członków zarządu co do wypracowanych elementów kontekstu biznesowego.

**Jak w tym wszystkim możesz odnaleźć się Ty Liderze?** Nawet jeśli nie jesteś członkiem zarządu, powinieneś brać udział w komunikacji na etapie konsultowania prototypu wizji i misji. Tymczasem może być tak, że **Tvoja organizacja nie ma kontekstu biznesowego**. A może został **narzucony przez korporację**, której jesteście częścią?

Otóż nie jesteś na straconej pozycji. Możesz zainspirować menedżerów zarządzających do refleksji tożsamościowej. Oto jak to zrobić krok po kroku:

# Sens istnienia oraz poczucie przynależności

Jak stworzyć misję, wizję, wartości oraz cele strategiczne, by nadać sens istnienia oraz zbudować poczucie przynależności w organizacji.

## PROBLEM

Jednym z największych problemów biznesowych jest silos horyzontalny, czyli podział pomiędzy tymi, którzy zarządzają, a tymi, którzy pracują. Bezpośrednią przyczyną jest fakt, że 95% menedżerów nie nadaje organizacji sensu istnienia oraz nie buduje poczucia przynależności do niego. W związku z tym, na linii pracownik – pracodawca tworzy się relacja transakcyjna.

W efekcie, według badań Instytutu Gallupa z 2021 roku, jedynie 12% pracowników w Polsce odczuwa satysfakcję z pracy.

## ROZWIĄZANIE

Do jakiej sytuacji chcemy doprowadzić?

### Warunki docelowe:

1. 100% menedżerów wierzy, rozumie i wspiera kontekst biznesowy organizacji.
2. Min. 80% pracowników zdecydowało, w jaki sposób chciałoby pracować.
3. 100% pracowników rozumie misję, wizję, cele strategiczne i wartości firmy.



proces

## ETAPY PRAC – CHECKLISTA



1

## ZBUDOWANIE POTRZEBY

**cel:** Zbudowanie potrzeby przeprowadzenia warsztatów refleksji strategicznej w organizacji.

- ☐ 1. Weryfikacja świadomości misji, wizji, celów oraz wartości w organizacji.
- ☐ 2. Przeprowadzenie indywidualnych wywiadów z kluczowymi interesariuszami.
- ☐ 3. Analiza danych oraz podsumowanie wywiadów.
- ☐ 4. Prezentacja wyników przed Zarządem.



2

## REFLEKSJA STRATEGICZNA

**cel:** Prototyp misji, wizji, celów strategicznych.

- ☐ 1. Powołanie gremium strategicznego.
- ☐ 2. Warsztat refleksji strategicznej nr 1.
- ☐ 3. Warsztat refleksji strategicznej nr 2.



3

## FEEDBACK OD PRACOWNIKÓW

**cel:** Weryfikacja poziomu identyfikacji pracowników z misją, wizją oraz celami.  
Zaangażowanie pracowników w zdefiniowanie wartości oraz zachowań.

- ☐ 1. Przeprowadzenie Town Hall Meeting – spotkania ze wszystkimi pracownikami.
- ☐ 2. Zebranie informacji zwrotnej od pracowników.
- ☐ 3. Podsumowanie ankiet.



4

## WYPRACOWANIE WARTOŚCI ORAZ ZACHOWAŃ

**cel:** Wypracowanie ostatecznej wersji misji, wizji, celów. Opracowanie wartości oraz zachowań.

- ☐ 1. Zaproszenie przedstawicieli pracowników na warsztat.
- ☐ 2. Warsztat refleksji strategicznej nr 3.
- ☐ 3. Podpisanie plakatu przez uczestników warsztatu.



5

## KOMUNIKACJA W ORGANIZACJI

**cel:** Zrozumienie przez pracowników misji, wizji, celów, wartości oraz zachowań.  
Nadanie sensu istnienia oraz zbudowanie poczucia przynależności.

- ☐ 1. Komunikacja bezpośrednia – mapa interesariuszy oraz standard komunikacji, tzw. Story Board.
- ☐ 2. Zaprojektowanie narzędzi i kanałów komunikacji.
- ☐ 3. Wpisanie misji, wizji, celów strategicznych oraz wartości w codzienne funkcjonowanie organizacji.
- ☐ 4. Weryfikacja warunków docelowych – sens istnienia, poczucie przynależności.



# 1. Zbudowanie potrzeby

Zrozumienie przez pracowników misji, wizji, celów, wartości oraz zachowań. Nadanie sensu istnienia oraz zbudowanie poczucia przynależności.

**Krok 1.** Weryfikacja świadomości misji, wizji, celów oraz wartości w organizacji.

Przeprowadź rozmowę z kilkoma koleżankami i kolegami w firmie, najlepiej z różnych działów i z różnych szczebli hierarchii. Sprawdź jak rozumieją misję, wizję oraz cele strategiczne organizacji.

**Krok 2.** Przeprowadzenie indywidualnych wywiadów z kluczowymi interesariuszami.

## Ankieta

### BUDOWANIE POTRZEB

1. Jakie są obecnie wyzwania biznesowe, przed którymi stoi nasza organizacja?

.....

2. Jakie problemy i ograniczenia uniemożliwiają realizację tych wyzwań?

.....

3. Jakimi miarami mierzycie dzisiaj biznes na poziomie strategicznym – TOP 3?

.....

4. Co według Ciebie ma największy wpływ na zaangażowanie i satysfakcję pracowników?

.....

5. W skali od 0 do 10 oceń na ile ważna jest dla Ciebie identyfikacja pracowników z misją, wizją i strategią organizacji.

.....

6. Jaki % menedżerów rozumie misję, wizję oraz cele strategiczne firmy?

.....

7. Jaki % pracowników potrafi połączyć swoje cele z celami firmy?

.....

8. Jak wyglądacie jako firma, która spełnia twoje oczekiwania 2025? TOP 3 (jakie wyniki osiąga, jaką ma kulturę organizacyjną, jakie świadczy usługi i dostarcza produkty do klientów)?

.....

9. Wyobraź sobie 2025 – kiedy Ty jako menedżer będziesz czuł się spełniony? TOP 3

.....

10. Jak brzmi obecna misja i wizja organizacji?

.....



**Krok 3.** Analiza danych oraz podsumowanie wywiadów.

Przeanalizuj wyniki wywiadów indywidualnych, wyciągnij wnioski oraz przygotuj materiał podsumowujący dla Zarządu.

**Krok 4.** Prezentacja wyników przed Zarządem.

Zainicjuj prezentację wyników przed Zarządem. Najlepiej nie sam – wciągnij w to kilku współpracowników z różnych części Twojej organizacji. Przedstawcie kluczowe wnioski. Przedyskutujcie czy jako organizacja chcielibyście pracować nad sensem istnienia i poczuciem przynależności?

## Uwaga

Namawiamy Cię serdecznie Drogi Liderze, abyś przez etap zbudowania potrzeby, doprowadził do sytuacji, że zarząd firmy zaczyna się pochylać nad refleksją strategiczną.

Jeśli w danym momencie nie jesteś w stanie tego osiągnąć, możesz zrobić minimisję, miniwizję dla swojego zespołu.

Wówczas siądź ze swoim zespołem i odpowiedzcie sobie na pytanie:

- Dlaczego działacie jako zespół?
- Co chcecie osiągnąć?
- Jak to zmierzycie?

## 2. Refleksja strategiczna

Prototyp misji, wizji, celów strategicznych.

Jeśli się powiedzie, Zarząd zacznie pracować nad stworzeniem, lub przepracowaniem podstawowych założeń waszej firmy. Wyglądać to może w następujący sposób:

**Krok 1.** Powołanie gremium strategicznego.

Najczęściej gremium strategiczne tworzy Zarząd oraz kluczowi menedżerowie. W zależności od kultury organizacyjnej, warto rozszerzyć grupę o wybranych przedstawicieli pozostałych szczebli struktury (kierowników, Liderów, pracowników). Być może, jako inicjatorzy refleksji strategicznej, zostaniecie do takiego poszerzonego grona, doproszeni.

**Krok 2.** Warsztat refleksji strategicznej nr 1.

Misja – Dlaczego istniejemy?

Wizja – Do czego dążymy?

Przykładowa agenda:

- Prezentacja wyników podsumowujących audyt świadomości.
- Przykłady misji, wizji, celów, wartości z innych firm.
- Wypracowanie misji oraz wizji.
- Zadanie domowe – refleksja.

**Krok 3.** Warsztat refleksji strategicznej nr 2.

Dobłą praktyką jest to, aby pomiędzy warsztatami zaplanować 2 lub 3-tygodniową przerwę. W jej trakcie której zadaniem domowym dla uczestników jest refleksja odnośnie tego, czy wypracowana misja i wizja pasuje do organizacji. Może to polegać na wytypowaniu przez każdego z uczestników, po konsultacji ze współpracownikami: 3 czynników/ przykładów na potwierdzenie spójności i 1 czynnika/ przykładu pokazującego niespójność.

Przykładowa agenda warsztatu nr 2:

- Podsumowanie zadania domowego.
- Konsensus odnośnie misji oraz wizji.
- Parametryzacja wizji – strategia i jej mierniki – cele strategiczne.
- Prototyp plakatu – misja, wizja, cele.

## 3. Feedback od pracowników

Weryfikacja poziomu identyfikacji pracowników z misją, wizją oraz celami. Zaangażowanie pracowników w zdefiniowanie wartości oraz zachowań.

**Krok 1.** Przeprowadzenie Town Hall Meeting – spotkania ze wszystkimi pracownikami.

Podczas spotkania zaprezentuj prototyp misji, wizji i celów strategicznych, oraz postaraj się wyjaśnić pracownikom, w jakim celu chcecie przejść przez proces refleksji strategicznej i jakiego efektu oczekujesz.

Zapytaj pracowników, na ile utożsamiają się z zaprezentowanym prototypem. Poinformuj na spotkaniu o ankiecie, którą będziesz przeprowadzał w celu zebrania informacji zwrotnej dotyczącej ich identyfikacji z misją, wizją oraz celami strategicznymi.

## Town Hall Meeting

Przykładowy przebieg spotkania ze wszystkimi pracownikami. Komunikacja i zaangażowanie, misja, wizja, cele strategiczne, weryfikacja wartości i zachowań.



### Krok 2. Zebranie informacji zwrotnej od pracowników.

Poprzez ankietę, chcemy uzyskać informację na ile pracownicy identyfikują się z prototypem misji, wizji i celów strategicznych. Pytamy też, na jakich wartościach i zachowaniach chcieliby oprzeć codzienną współpracę, by wspierać zaproponowane: misję, wizję i cele strategiczne. Ten punkt jest kluczowy, aby uzyskać warunek docelowy: min. 80% pracowników zdecydowało jak chce pracować.

## Ankieta

### Twoje zdanie jest dla nas ważne

W skali od 1 do 10 oceń w jakim stopniu identyfikujesz się z następującą propozycją misji

### WIERZYMY, ŻE...

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
zdecydowanie nie				nie		nie wiem		tak	

1. Co zadecydowało o Twojej ocenie?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. W oparciu o jakie wartości powinniśmy współpracować na co dzień, by wspierać misję oraz by dodatkowo nasza firma była wymarzonej miejscem pracy. Wymień maks. 3 wartości.

1. ....  
2. ....  
3. ....

3. W oparciu o jakie zachowania powinniśmy współpracować na co dzień, by wspierać powyższą misję oraz by dodatkowo nasza firma była wymarzonej miejscem pracy. Wymień maks. 3 zachowania.

1. ....  
2. ....  
3. ....

*Dziękujemy za Wasz feedback Management team*

TEMPLATKĘ ZNAJdziesz NA KOŃCU DOKUMENTU



### Krok 3. Podsumowanie ankiet.

Podsumuj ankietę, najlepiej w formie jednostronicowej grafiki zawierającej: wynik NPS, komentarze pracowników, top 5 preferowanych wartości oraz top 5 najczęściej wymienianych w ankietach zachowań.

### Przykład podsumowania ankiet Branża Shared Service

#### OCENA NPS PROPOZYCJI MISJI

NPS - 66  
N - 102 (83% PRACOWNIKÓW)

#### CO ZDECYDOWAŁO O TWOJEJ OCENIE?

- pracuję z firmą a nie dla firmy
- w pełni się zgadzam
- bardzo fajna misja
- nie podoba mi się, to jest zbyt proste

#### TOP 5 WARTOŚCI WSKAZANYCH PRZEZ PRACOWNIKÓW



#### TOP 5 ZACHOWAŃ WSKAZANYCH PRZEZ PRACOWNIKÓW



## 4. Wypracowanie wartości oraz zachowań

Wypracowanie ostatecznej wersji misji, wizji, celów. Opracowanie wartości oraz zachowań.

**Krok 1.** Zaproszenie przedstawicieli pracowników na warsztat.

Na warsztacie obecni powinni być bezpośredni przełożeni pracowników, z którymi wspólnie opracujecie wartości oraz zachowania, na podstawie wskazań z ankiet.

**Krok 2.** Warsztat refleksji strategicznej nr 3.

Ostatnim etapem refleksji tożsamościowej jest ostateczne wypracowanie wartości organizacji a czasem też przypisanych do nich zachowań. Ten etap warto powierzyć pracownikom. Można to zrobić podsumowując ankiety, ale najlepiej, aby towarzyszył temu osobny warsztat, na którym wszystko można podsumować i przedyskutować.

Przykładowa agenda warsztatu refleksji strategicznej nr 3.

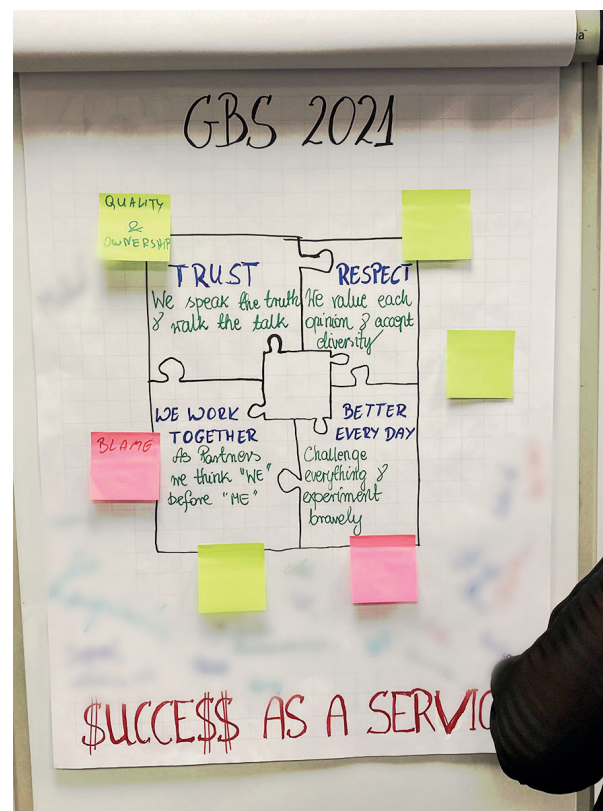
- Prezentacja wyników ankiet.
- Parafraza misji, wizji, celów strategicznych.
- Opracowanie wartości oraz zachowań na podstawie wskazań z ankiet.
- Stworzenie plakatu wizualizującego misję, wizję, cele, wartości i zachowania.
- Podpisanie plakatu przez uczestników warsztatu.

**Krok 3.** Podpisanie plakatu przez uczestników warsztatu.**Przykłady plakatów**

zawierających sens istnienia oraz poczucie przynależności z branży Shared Service.



Sens istnienia



Poczucie przynależności

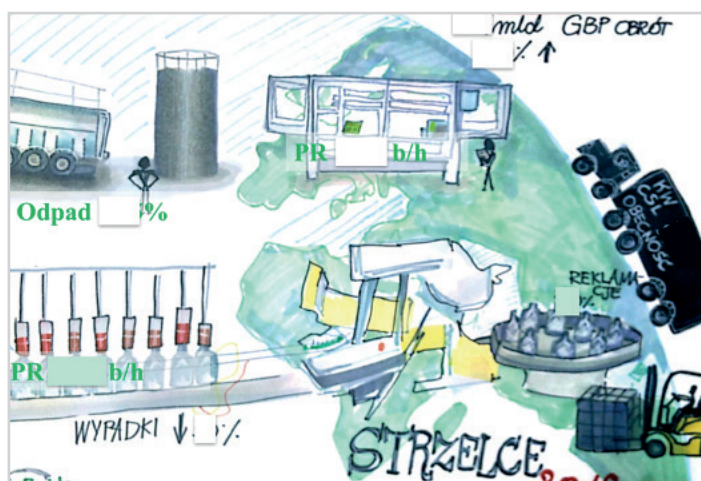
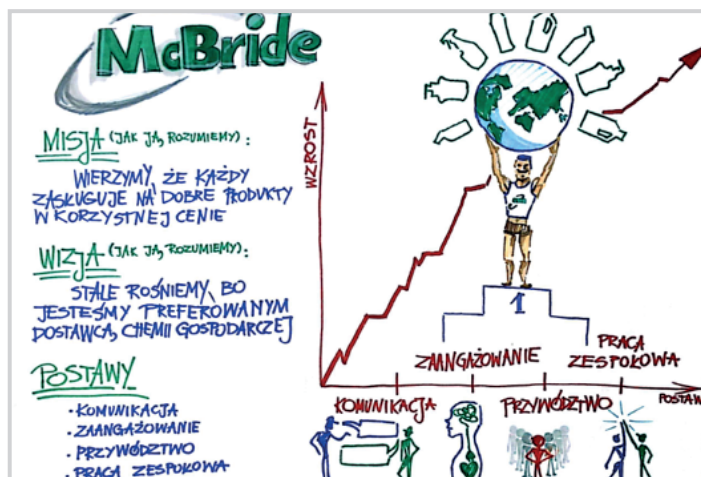


## Przykłady plakatów z różnych branż



Parafraza strategii jednej z największych firm leasingowych w Polsce. Misja, wizja, wartości oraz cele strategiczne zostały zwizualizowane na jednej stronie, która była podsumowaniem ponad dwudziestu spotkań komunikacyjnych z pracownikami. Całość zwieńczona podpisami członków zarządu oraz menedżerów.

Menedżerowie z firmy Intersilesia McBride Polska Sp. z o.o. narysowali plakaty przedstawiające misję, wizję, cele strategiczne i wartości, a następnie zaprezentowali je wszystkim zespołom podczas bezpośrednich spotkań komunikacyjnych.





## Template plakatu

z misją, wizją, celami strategicznymi oraz wartościami i zachowaniami

NAZWA FIRMY 20..../20....

**MISJA**  
Dlaczego istniejemy?  
W co wierzymy?

**WIZJA**  
Do czego dążymy?

**CELE STRATEGICZNE**  
Wyrażone w 4 perspektywach: G, C, H, P – wzrost, zdolność do adaptacji, zaangażowanie, produktywność  
Jak to zmierzimy?

**WARTOŚCI / ZACHOWANIA**  
Jak będziemy współpracować, by wspierać misję, wizję, cele strategiczne?

**PODPISY**

GREMIUM STRATEGICZNE

WSZYSCY PRACOWNICY

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU



### Podsumowując:

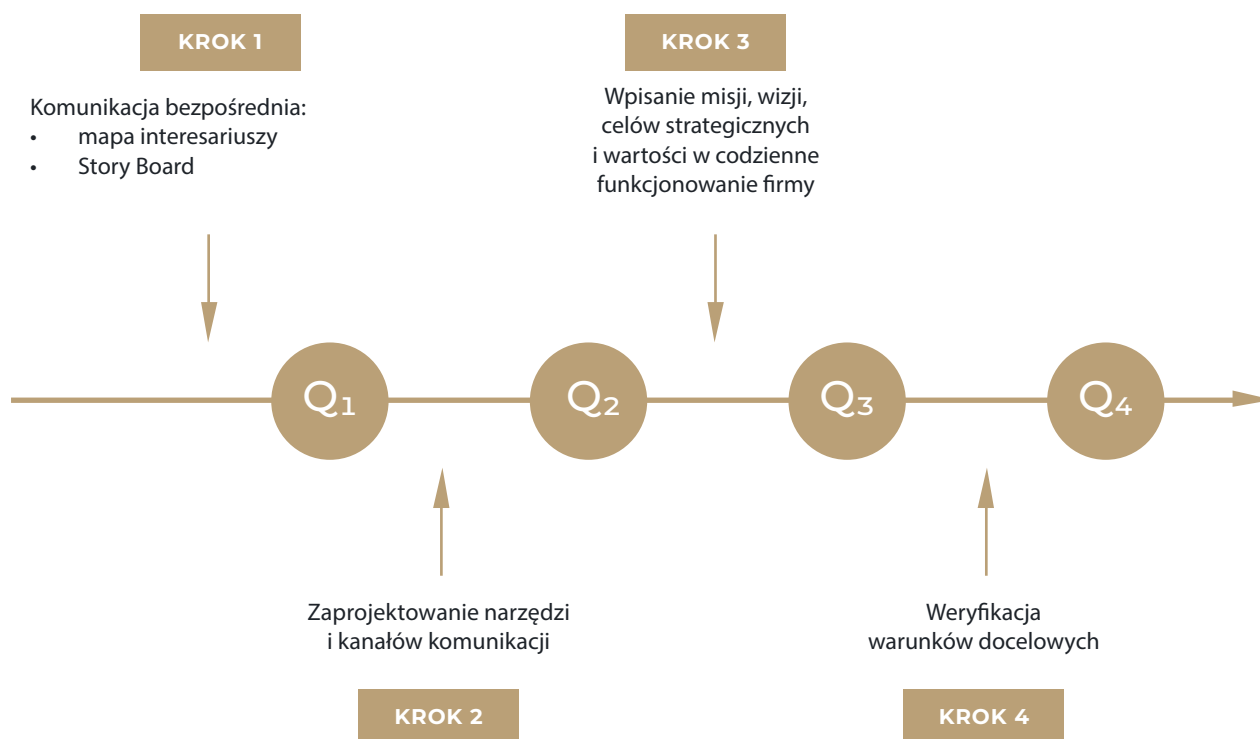
Sens istnienia i poczucie przynależności w organizacji budujemy w oparciu o 4 elementy, które nazywamy KONTEKSTEM BIZNESOWYM organizacji.

## 5. Komunikacja w organizacji

Zrozumienie przez pracowników misji, wizji, celów, wartości oraz zachowań. Nadanie sensu istnienia oraz zbudowanie odczucia przynależności.

Wróćmy jeszcze do komunikacji. Opisaliśmy Story Board, ale na tym komunikacja się nie kończy. Prześledźmy krok po kroku, jak powinno się budować proces komunikacyjny. Tu opisujemy komunikację kontekstu biznesowego ale zwróć uwagę, że poniższe narzędzia i wskazówki możesz swobodnie stosować także w innych sytuacjach, wymagających komunikacji o szerokim spektrum działania.

### Proces komunikacji kontekstu biznesowego w organizacji 12 miesięcy



### Ważne

by zapewnić warunek docelowy, czyli sytuację, w której 100% pracowników rozumie misję, wizję, wartości i cele strategiczne w organizacji. Dlatego komunikacja powinna być zaprojektowana na minimum 12 miesięcy i podzielona na 4 kroki.

**Krok 1.** Komunikacja bezpośrednia – mapa interesariuszy oraz standard komunikacji, tzw. Story Board.

Zacznij od komunikacji bezpośredniej. Doprowadź do takiej sytuacji, w której wszyscy pracownicy mają możliwość uczestniczenia w sesjach przedstawiających misję, wizję, cele oraz wartości.

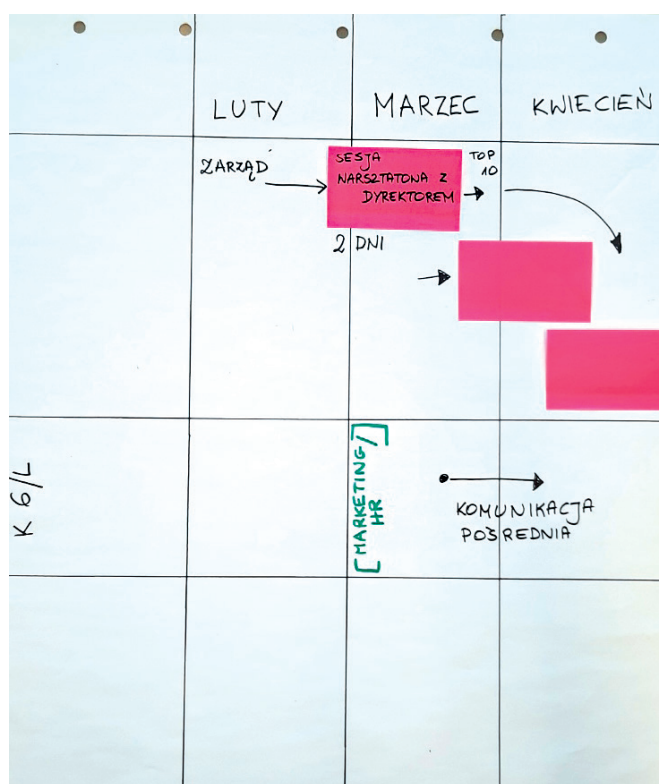
### Mapa interesariuszy:

Stwórz mapę interesariuszy w organizacji, zawierającą:

- grupy interesariuszy,
- populację dla każdej grupy,
- cel, który chcesz osiągnąć,
- czego możesz się spodziewać,
- ryzyko oporu,
- plan komunikacji dla każdej z grup.

### Mapa interesariuszy Warsztaty

INTERESARIUSZ	CO CHCEMY OSIĄGNĄĆ?	CZEGO MOŻEMY SIĘ SPÓDZIEWAĆ?	DZIAŁANIE
DYREKTORZY	~ 25 • ZROZUMIENIE STRATEGII • REALIZACJA CELÓW	• ZA AMBITNE CELE • NIE MA ZASOBÓW • W KONCU MAMY JASNE CELE	H M
KIEROWNICY	~ 50 • BLISKI DOSTĘPNOŚĆ	• ZA AMBITNE • NIE MA ZASOBÓW • ZA DŁUGO TO SMOŻE • CIERPIĆ NA ILE PODDAĆ	M
BRYGADZISCI	~ 100 • ZAPEWNIĆ WSPARCIE ORGANIZACJI • WYSTĄPIĆ W ENCYJA ROL	• „ZOSTAŁEM SAM, NIE MA ZASOBÓW” • WIĘCEJ ZARABIAMY • DUMA • SZACUNEK	H/M
PRACOWNICY	~ 1500 • ZROZUMIENIE • POZYTYWNE ENCYJE	• ZA ILE? • TO JAK NIE DA	H
INNI ZAKŁADOWI	6 • POMOC	• ZA ILE? • JAK TRZEBA TO ZROBIĆ	H



Mapa interesariuszy  
z firmy produkcyjnej:

LP.	INTERESARIUSZE	POPULACJA	CO CHCEMY OSIAGNAĆ?	JAKICH REAKCJI MOŻEMY SIĘ SPODZIEWAĆ?	RYZYKO	PROPONOWANE DZIAŁANIE KOMUNIKACYJNE
1	Dyrektorzy poziom N-1	25	- zrozumienie aspiracji i strategii	- Za ambitne cele - Nie mamy zasobów - Znowu coś sobie wymyśliłi - Czy podolamy? - W końcu mamy jasne cele i strategię	Wysokie Operacyjne  Niskie Sprzedażowe	DWUDNIOWY WARSZTAT Z UDZIAŁEM ZARZĄDU W CELU: - zaprezentowania i omówienia Kontekstu Biznesowego - omówienie i zaplanowanie działań komunikacyjnych i wdrożeniowych - wypracowanie definicji postaw i zachowań opisujących wybrane wartości - opracowanie wstępnej formuły Targów Informacyjnych
			- utożsamienie się z celami firmy			
			- zaangażowanie we wdrożenie			
2	Kierownicy	>150	- realizacja celów	- Za ambitne cele - Nie mamy zasobów - Znowu coś sobie wymyśliłi - Czy podolamy? - W końcu mamy jasne cele i strategię	Średnie	Targi Informacyjne „Tworzymy Legendę” - jednodniowe wydarzenie mające na celu mniej formalne zaprezentowanie misji, wizji, wartości i celów strategicznych w angażującej formule
			- skaskadowanie celów na poziom N-2 i zbudowanie wysokiego zaangażowania wśród pracowników			
			- j.w. w pkt. 1			
3	Brygadziści	ok. 100	- zrozumienie ekonomiki biznesu, w tym rentowności kontraktu	- Zostaniemy sami - Nie mamy zasobów, aby realizować takie cele - Jak zmotywujemy nasze zespoły? - Co mnie to obchodził - Za ile? - Tego się nie da zrobić - Może więcej zrobimy? - Możemy być pewni swojej pracy - firma się rozwija	Średnie/ Wysokie	j.w.
			- bliskość, dostępność dla swoich pracowników			
			- j.w. w pkt. 1			
4	Pracownicy	ok. 1500	- szerszy horyzont, kontekst biznesowy	- Co mnie to obchodzi! - Za ile? - Tego się nie da zrobić - Może więcej zrobimy? - Możemy być pewni swojej pracy - firma się rozwija	„Rundy Pracownicze” maks. 60 minutowe spotkanie dla grupy pracowników (do ustalenia liczebność grupy) z udziałem przedstawiciela Zarządu i bezpośrednich przełożonych - ostateczna formuła do wypracowania podczas warsztatu Zarządu z Dyrekcją	
			- poczucie, że mają wsparcie ze strony swoich przełożonych			
			- zrozumienie swojej roli we wdrożeniu strategii firmy			
5	Związki Zawodowe - Liderzy	6	- wejście w swoją rolę	- Zostaniemy sami - Nie mamy zasobów, aby realizować takie cele - Jak zmotywujemy nasze zespoły? - Co mnie to obchodził - Za ile? - Tego się nie da zrobić - Może więcej zrobimy? - Możemy być pewni swojej pracy - firma się rozwija	Wysokie	Przedstawiciele związkowi zostają zaproszeni do udziału w Targach Informacyjnych
			- zrozumienie i utożsamienie się z misją, wizją, strategią i wartościami firmowymi			
			- wzrost zaangażowania			
			- pozytywne emocje	- Co mnie to obchodzi! - Za ile? - Tego się nie da zrobić - Może więcej zrobimy? - Możemy być pewni swojej pracy - firma się rozwija		
			- wzmocnienie poczucia dumy			
			- popracie dla procesu wdrożenia nowej strategii			
			- nie przeszkadzać	- Za ile? - Rozliczymy ich - Jak chcecie to zrobić?		
			- nie dać możliwości do manipulacji			

**Krok 2.** Zaprojektowanie narzędzi i kanałów komunikacji.

Po zakończeniu procesu komunikacji bezpośredniej, stwórz matrycę zawierającą narzędzia oraz kanały komunikacji, dzięki którym zadbasz o utrwalenie przekazu oraz zbudowanie świadomości odnośnie misji, wizji, celów i wartości.

Możesz do tego wykorzystać:

- Intranet
- Newsletter
- Gadżety (kubki do kawy, planery, notatniki, podkładki pod myszy, itp.)
- Stronę internetową
- Stopkę mailową
- Tapety na monitory i telefony (nieobowiązkowe)
- Karty dostępu do biura
- Pakiet onboardingowy

**Standard komunikacji,  
tzw. STORY BOARD**

Zadbaj o to, by wszyscy menedżerowie, kierownicy, Liderzy opowiadali o misji, wizji, wartościach i celach w standardowy sposób. Jednym z najlepszych sposobów zapewnienia standardu komunikacji bezpośredniej jest stworzenie tzw. STORY BOARD.

**Przykład STORY BOARDu**

1. Powitanie – przedstawienie celu spotkania, pokazanie kontekstu prac – „po co?”.
2. Przypomnienie definicji: misji, wizji, celów strategicznych i wartości – przedstawienie „dlaczego robimy to, co robimy” oraz pokazanie, nad czym pracowaliśmy i wykorzystanie definicji „dlaczego istniejemy?”, „do czego dążymy?”.
3. Jak pracowaliśmy – proces (zdjęcia, slajdy, filmy, przykłady plakatów, przykłady pokazujące, że było to zaangażowanie).
4. Prototyp + wyniki NPS oraz identyfikowania się z nim.
5. Pokazanie na jakie wartości i zachowania głosowali najczęściej i które zostały wybrane.
6. Wersja ostateczna plakatu.
7. Na ile czujecie się współautorami.
8. Przedstawienie ram strategicznych – podziękowanie i podkreślenie, że od tej pory to jest fundament naszej działalności.

Zakończ proces komunikacji bezpośredniej powieszeniem plakatów z misją, wizją, celami oraz wartościami w każdym miejscu, w którym znajdują się Twoi pracownicy z uwzględnieniem pracy zdalnej.



## Ważne

Nie ograniczaj się jedynie do gadżetów. Zadbaj o to, by zaangażować również pracowników do procesu komunikacji. Jednym z najlepszych sposobów, żeby to osiągnąć, jest zorganizowanie konkursu, w którym poszczególne zespoły nagrywają 1 lub 2-minutowy film o tym jak rozumieją cały kontekst biznesowy organizacji.

**Krok 3.** Wpisanie misji, wizji, celów strategicznych oraz wartości w co- dzienne funkcjonowanie organizacji.

Zadbałeś o to, by wszyscy pracownicy mieli możliwość uczestniczenia w bezpośrednich sesjach komunikacyjnych, a następnie wykorzystasteś odpowiednie narzędzia oraz kanały komunikacji, by utrwalić przekaz oraz zbudować wysoki poziom świadomości kontekstu biznesowego w organizacji. Czas by wpisać misję, wizję, cele oraz wartości w codzienne funkcjonowanie całej organizacji.

### Misja, wizja, wartości i cele w codziennym życiu firmy



Przykład wpisania kontekstu biznesowego w codzienne funkcjonowanie organizacji

Najprostszym, a zarazem najbardziej skutecznym sposobem na to, by wszyscy w firmie „żyli kontekstem biznesowym”, jest uruchomienie spotkań typu Boardmeeting (więcej o tych spotkaniach znajdziesz w module 2).

Spotkania te powinny odbywać się przy specjalnie zaprojektowanej tablicy realizującej cykl CEL – WYNIK – KAIZEN. Dodając do niej wizualizację misji, wizji, celów oraz wartości, dajemy Liderom możliwość odwoływania się do kontekstu biznesowego, tj. łączenia codziennych zadań z sensem istnienia organizacji: „Dlaczego robimy to, co robimy?”.

**Krok 4.** Weryfikacja warunków docelowych – sens istnienia, poczucie przynależności.

Ostatnim etapem procesu komunikacji kontekstu biznesowego w organizacji jest weryfikacja wszystkich trzech warunków docelowych.

Weryfikacja wszystkich trzech warunków docelowych. Najczęściej robimy to za pomocą prostej ankiety zawierającej 5 pytań:

### Ankieta

**Twoje zdanie jest dla nas ważne**

1. Proszę zaznaczyć na jakim stanowisku Pani/Pan pracuje:

- ☐ członek zarządu/menedżer
- ☐ kierownik
- ☐ Lider zespołu
- ☐ pracownik

2. Podaj misję, wizję, cele strategiczne oraz wartości firmy.

.....

.....

.....

3. Na ile identyfikujesz się z misją, wizją, celami strategicznymi oraz wartościami firmy?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Na ile czujesz, że zdecydowałeś o tym, na jakich wartościach i zachowaniach opiera się nasza firma?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Na ile uważasz, że nasza organizacja „kieruje się na co dzień misją, wizją, wartościami”?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

TEMPLATKĘ ZNAJdziesz NA KOŃCU DOKUMENTU



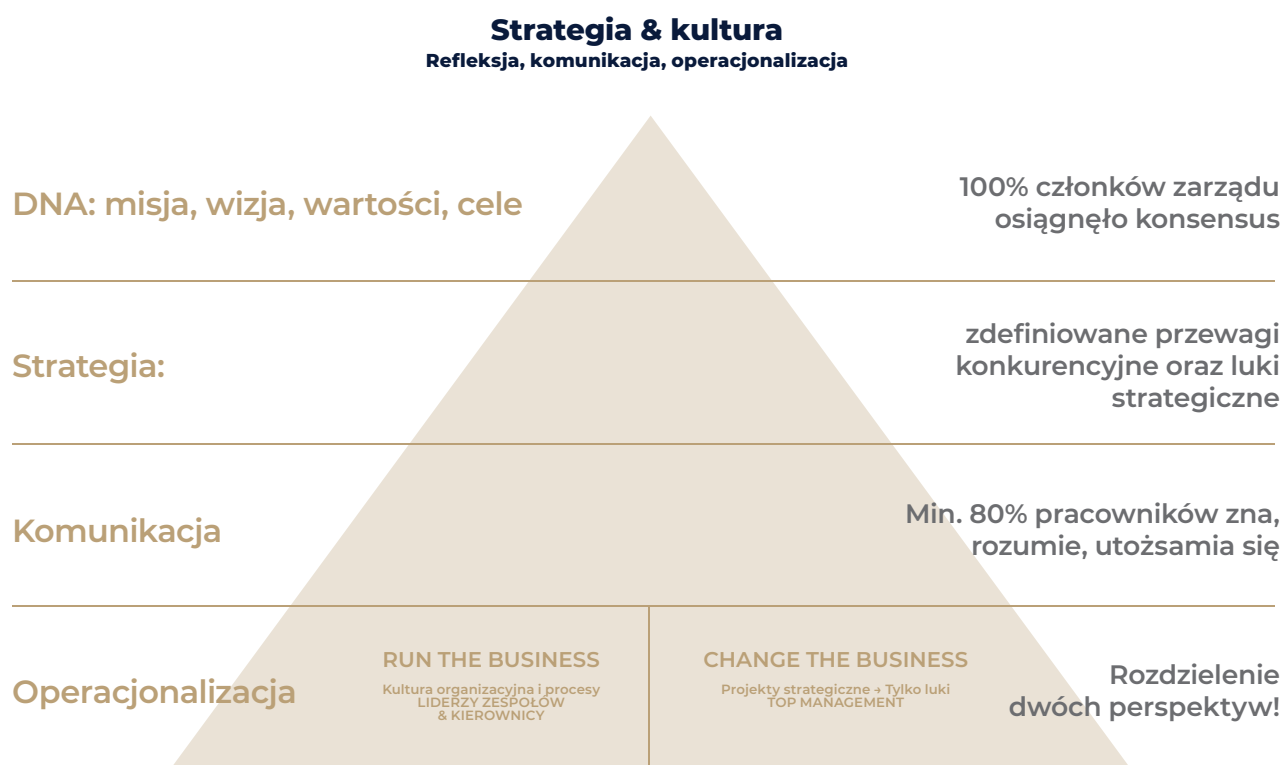
### Uwaga

Nie przejmuj się, jeżeli nie osiągnąłeś zakładanych warunków docelowych.

Zastanów się, co mógłbyś poprawić.

Właśnie dowiedziałeś się, jak przy pomocy odpowiednio zaprojektowanego procesu nadać sens istnienia oraz zbudować poczucie przynależności do niego. Pamiętaj, że KONTEKST BIZNESOWY – misja wizja, cele strategiczne oraz wartości i zachowania – to fundamenty Twojej organizacji. Dlatego przechodząc przez proces wszystkich 5 etapów, skup się na tym, do jakiej sytuacji chcesz doprowadzić, a nie co chcesz zrobić.

# Wracamy do naszej piramidy.



Przeszliśmy przez DNA, Strategię i Komunikację. Czwarty poziom to operacjonalizacja strategii. Uwzględniamy tu znane nam już 2 perspektywy:

## Run the Business

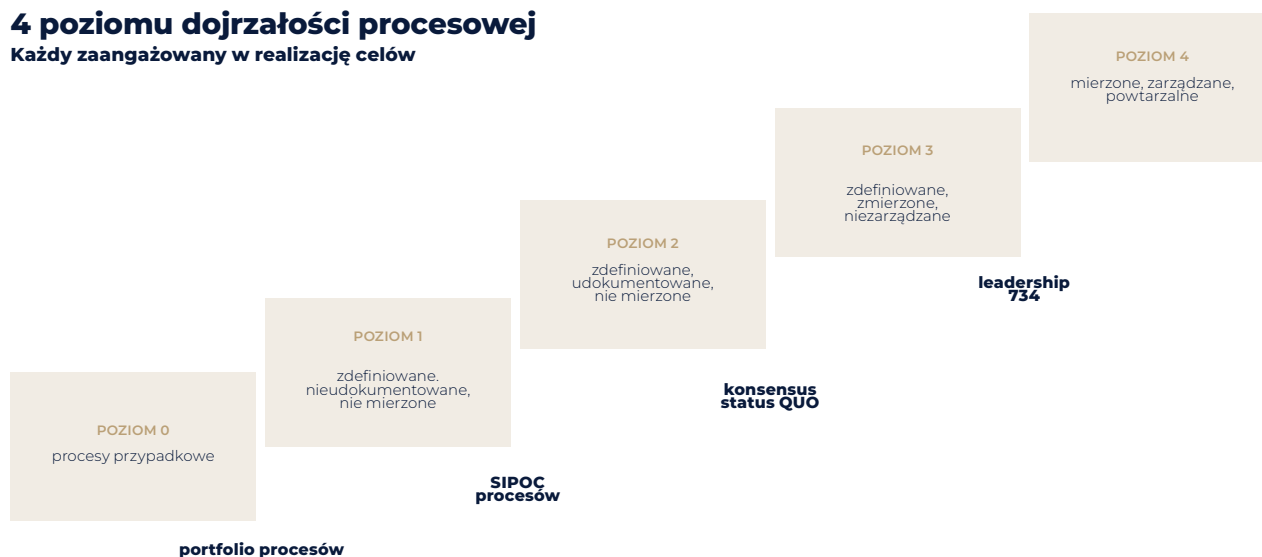
z kulturą organizacyjną – omówiona już, skaskadowana na zespoły misja, wizja i wartości. Ale mamy tu także codzienne zarządzanie procesami czyli zarabianie pieniędzy dla firmy, poprzez dodawanie wartości dla klienta. Możemy skorzystać z narzędzi Leadership 734, które opiszemy w dalszej części Guidebooka.

Obok 7 kroków kaskadowania i komunikacji strategii, mamy także 3 budujące świadomość elementy Zarządzania Wizualnego, dzięki któremu, nikt nie musi się niczego domyślać. Mówimy o wizualnych tablicach, wizualnych procesach i wizualnych Liderach. Są wreszcie 4 poziomy dojrzałości procesowej, które pomagają w zaangażowaniu ludzi.



## 4 poziomu dojrzałości procesowej

Każdy zaangażowany w realizację celów



## Change the Business,

czyli dopasowanie strategiczne. Przypomnijmy, że polega na zaplanowaniu przez menedżerów projektów, wypełniających kluczowe przewagi konkurencyjne i luki strategiczne.

## IV. Sens istnienia i poczucia przynależności jako fundamenty wyrazistej kultury organizacyjnej.

Jak dokonać transformacji firmy, na taką w której menedżerowie i Liderzy realizują zarówno Run the Business, jak i współpracują w zgodnych ze strategią organizacji, transformacjach? Nie wystarczy techniczne kaskadowanie celów. Potrzebne jest jeszcze emocjonalne budowanie poczucia przynależności. Menedżerowie tworzą sobie mikro-środowiska, gdzie ludzie podłączeni do strategii budują jednocześnie autonomiczne zespoły realizujące cele.

### 01

#### Tożsamość i strategia

Sens istnienia, poczucie przynależności, pomysł na wygrywanie. Misja, wizja, strategia, cele strategiczne, wartości.

### 02

#### Poukładana firma

Model PARC. P – ludzie, A – architektura, R – rutyny. C – kultura organizacyjna

### 03

#### Efektywne procesy

Jaki jest % marnotrawstwa w procesach? Jaki mam potencjał do wzrostu efektywności firmy?

### 04

#### Przywództwo odpowiedzialności

Postawa, umiejętności, narzędzia. Menedżerowie podłączają ludzi do zespołu i do firmy

### 05

#### Skuteczne zarządzanie

Ciągłe doskonalenie, rozwój, nauka. CEL → WYNIK → KAIZEN

Zaraz po części związanej z działaniami strategicznymi, które w naszym modelu umieściliśmy na poziomie pierwszym, idziemy w kierunku poukładania puzzli tak, aby biznes mógł w nowej strategii dobrze wystartować.

## Świetnie obrazuje to model PARC. Mamy tu 4 puzzle:

Ludzie (jakie kompetencje są potrzebne i czy mamy je w wystarczającej ilości)

---

Architektura (jak poukładać procesy i jaką strukturę organizacyjną dobrać, aby dobrze realizowała strategię)

---

Rutyny (czy w odpowiedni sposób i z odpowiednią częstotliwością przyglądamy się realizacji procesów)

---

Kultura (czy obecna kultura organizacyjna, oparta na wartościach, nie wymaga obecnie przemodelowania). Pytamy czy kultura jest wyrazista i czy przyciąga ludzi, których chcemy przyciągnąć? Jeśli chcemy na przykład ludzi zdyscyplinowanych to nie możemy tworzyć zbyt wyluzowanej, „artystycznej” kultury.

---

Jeśli mamy już wszystkie 4 elementy „poukładanej firmy”, możemy zająć się Run the Business. Ilustrują to 3 pozostałe elementy modelu transformacji czyli: stałe doskonalenie procesów; odpowiedniej jakości przywództwo, wraz z narzędziami i wreszcie rutynowo realizowana praca Lidera w ramach Runners (codzienne czynności), Repeaters (czynności powtarzalne) i Strangers (nieregularne wzmocnienia). Te wszystkie elementy omówimy szczegółowo w dalszej części naszego Guidebooka.

# Zadanie:

Opracuj wraz z zespołem misję, wizję, kierunki (lub cele!) strategiczne oraz wartości dla swojego obszaru/ zespołu.

## Przeprowadź refleksję:

Czego się nauczyłaś/ nauczyłeś?

Jakie wnioski wyciągasz z tego zadania?

# Tips & tricks

- Przywództwo to nie charyzma. Przywódca podłącza ludzi i procesy do strategii firmy. Powoduje, że pracownicy wiedzą, w jaki sposób ich praca wspiera strategię firmy.
- Nawet z pozycji Lidera, można zainspirować Zarząd do przeprowadzenia refleksji strategicznej
- Strategia bez komunikacji i przedyskutowania jej z pracownikami nie będzie współgrała z kulturą firmy.
- Za Run the Business czyli dowożenie bieżących wyników odpowiadają Liderzy, a za Change the Business podłączanie ludzi do strategii – top management.
- Przy dobrze skaskadowanym Run the Business, pozbywamy się 90% projektów strategicznych, które okazują się mniej ważne, niż początkowo sądziliśmy.
- Jeśli chcesz zatrzymać najmłodszych pracowników musisz dać im poczucie sensu w pracy, a to osiągniesz poprzez przełożenie strategii na codzienną pracę.
- Kultury firmy nie buduje HR ale Zarząd wraz z menedżerami, Liderami w komunikacji z odpowiednio dobranymi pracownikami.

# Templatki

## Ankieta budowania potrzeb

1. Jakie są obecnie wyzwania biznesowe, przed którymi stoi nasza organizacja?

---

---

---

2. Jakie problemy i ograniczenia uniemożliwiają realizację tych wyzwań?

---

---

---

3. Jakimi miarami mierzycie dzisiaj biznes na poziomie strategicznym – TOP 3?

---

---

---

4. Co według Ciebie ma największy wpływ na zaangażowanie i satysfakcję pracowników?

---

---

---

5. W skali od 0 do 10 oceń na ile ważna jest dla Ciebie identyfikacja pracowników z misją, wizją i strategią organizacji.

---

---

---

6. Jaki % menedżerów rozumie misję, wizję oraz cele strategiczne firmy?

---

---

---

7. Jaki % pracowników potrafi połączyć swoje cele z celami firmy?

---

---

---

8. Jak wyglądacie jako firma, która spełnia twoje oczekiwania 2025? TOP 3 (jakie wyniki osiąga, jaką ma kulturę organizacyjną, jakie świadczy usługi i dostarcza produkty do klientów)?

---

---

---

9. Wyobraź sobie 2025 – kiedy Ty jako menedżer będziesz czuł się spełniony? TOP 3

---

---

---

10. Jak brzmi obecna misja i wizja organizacji?

---

---

---

## Town Hall Meeting

**Przykładowy przebieg spotkania z wszystkimi pracownikami.  
Komunikacja i zaangażowanie Misjo-Wizji, weryfikacja Wartości i Zachowań.**

1

### WYJAŚNIJ DLACZEGO TO ROBIMY

Wpisz w kontekst biznesowy

---

---

---

2

### POKAŹ JAK PRACOWALIŚCIE

Opowiedz to w formie historii

---

---

---

3

### ZADEMONSTRUJ PROTOTYP MISJI, WIZJI

Wyjaśnij co oznaczają

---

---

---

4

### POKAŹ CELE STRATEGICZNE

Wyjaśnij dlaczego są takie

---

---

---

5

### ZBIERZ OPINIE

Zapytaj pracowników na ile się z tym identyfikują

---

---

---

6

### WYTŁUMACZ CO TO SĄ WARTOŚCI I ZACHOWANIA

Wyjaśnij dlaczego chcemy, by to pracownicy je zdefiniowali

---

---

---

7

### PRZEPROWADŹ ANKIETĘ

Przedstaw zapowiedź, poproś o odpowiedź do dnia

---

---

---

8

### POKAŹ KOLEJNE KROKI

Uzyskaj konsensus jak dalej będziecie pracować

---

---

---

## Ankieta informacji zwrotnej od pracowników

### Ankieta

#### Twoje zdanie jest dla nas ważne

W skali od 1 do 10 oceń w jakim stopniu identyfikujesz się z następującą propozycją misji

### WIERZYMYS, ŻE...

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1. Co zdecydowało o Twojej ocenie?

.....  
.....  
.....  
.....

2. W oparciu o jakie wartości powinniśmy współpracować na co dzień, by wspierać misję oraz by dodatkowo nasza firma była wymarzonym miejscem pracy. Wymień maks. 3 wartości.

1. ....
2. ....
3. ....

3. W oparciu o jakie zachowania powinniśmy współpracować na co dzień, by wspierać powyższą misję oraz by dodatkowo nasza firma była wymarzonym miejscem pracy. Wymień maks. 3 zachowania.

1. ....
2. ....
3. ....

*Dziękujemy za Wasz feedback  
Management team*

## Podsumowanie ankiety informacji zwrotnej od pracowników

OCENA NPS PROPOZYCJI MISJI	CO ZDECYDOWAŁO O TWOJEJ OCENIE?
TOP 5 WARTOŚCI WSKAZANYCH PRZEZ PRACOWNIKÓW	
TOP 5 ZACHOWAŃ WSKAZANYCH PRZEZ PRACOWNIKÓW	



## Template plakatu

z misją, wizją, celami strategicznymi oraz wartościami i zachowaniami

NAZWA FIRMY 20..../20....	
<b>MISJA</b> Dlaczego istniejemy? W co wierzymy?	<b>PREMIUM STRATEGICZNE</b>
<b>WIZJA</b> Do czego dążymy?	
<b>CELE STRATEGICZNE</b> Wyrażone w 4 perspektywach: G, C, H, P – wzrost, zdolność do adaptacji, zaangażowanie, produktywność Jak to zmierzmy?	
<hr/>	
<b>WARTOŚCI / ZACHOWANIA</b> Jak będziemy współpracować, by wspierać misję, wizję, cele strategiczne?	<b>WSZYSTYCH PRACOWNICY</b>
<hr/>	
<b>PODPISY</b>	

Mapa Interesariuszy

LP.	INTERESARIUSZE	POPULACJA	CO CHCEMY OSIĄGNAĆ?	JAKICH REAKCJI MOŻEMY SIĘ SPODZIEWAĆ?	RYZYZKO	PROPONOWANE DZIAŁANIE KOMUNIKACYJNE
1						
2						
3						
4						
5						

## Ankieta weryfikująca warunki docelowe

### Ankieta

Twoje zdanie jest dla nas ważne

1. Proszę zaznaczyć na jakim stanowisku Pani/Pan pracuje:

- ☐ członek zarządu/menedżer
- ☐ kierownik
- ☐ Lider zespołu
- ☐ pracownik

2. Podaj misję, wizję, cele strategiczne oraz wartości firmy.

.....

.....

.....

3. Na ile identyfikujesz się z misją, wizją, celami strategicznymi oraz wartościami firmy?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Na ile czujesz, że zdecydowałeś o tym, na jakich wartościach i zachowaniach opiera się nasza firma?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Na ile uważasz, że nasza organizacja „kieruje się na co dzień misją, wizją, wartościami”?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



Moduł III

# Ja – Lider

**LEADING WITH  
PURPOSE**



## Blok 1 Moduł 3

## Ja – Lider

## Jakie tematy czekają Cię w tym rozdziale?

- Ja jako Lider – fundamentalne pytania, na które musisz sobie odpowiedzieć
- Jak zrozumieć perspektywę pracowników – z uwzględnieniem różnic pokoleniowych
- Jak Value Proposition Canvas może Ci pomóc zbudować świadome przywództwo osobiste i w organizacji

## Jak zbudować świadomość

odnośnie do roli i oczekiwań  
względem Lidera.

### PROBLEM

Jak pamiętasz z pierwszej części, jednym z największych problemów biznesowych jest silos horyzontalny, czyli podział pomiędzy tymi, co zarządzają a tymi, co pracują.

Drugim poważnym problemem jest to, że ponad **90% Liderów improwizuje w pracy**, a na pytanie o to jak motywuje ludzi, najczęściej odpowiada: „Jak to jak? Normalnie!”.

Tymczasem, jak wynika z naszego najnowszego Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy 2023, aż **76 % pracowników niezadowolonych ze swojego bezpośredniego przełożonego nie poleci swojego pracodawcy**.

### ROZWIĄZANIE

Do jakiej sytuacji chcemy doprowadzić? Każdy Lider świadomie podejmuje decyzję, że chce być Liderem, utożsamia się z kontekstem biznesowym firmy i podłącza pod niego pracowników.

#### Warunki docelowe dla Lidera:

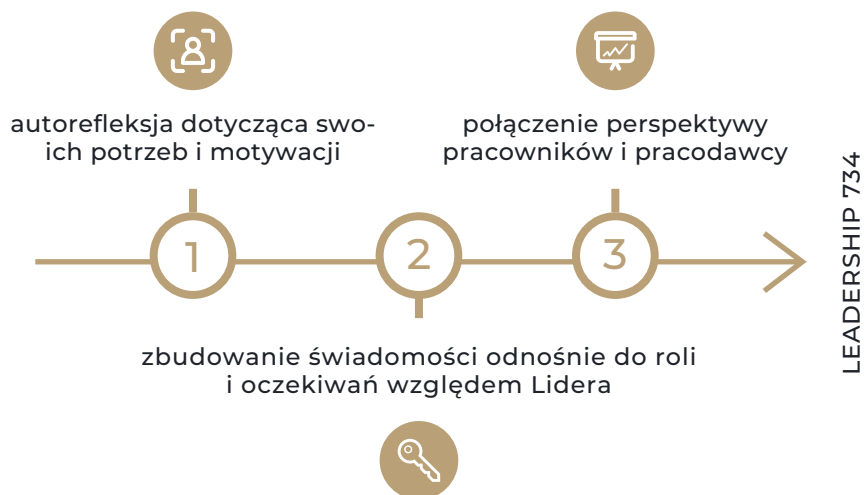
1. Podejmujesz świadomą decyzję, że chcesz rozwijać się w roli Lidera.
2. Utożsamiasz się z kontekstem biznesowym organizacji.

**Warunki docelowe dla Organizacji:**

1. 100% Liderów podjęło decyzję, że chce rozwijać się w tej roli.
2. 100% Liderów utożsamia się z kontekstem biznesowym organizacji.
3. 100% Liderów rozumie oczekiwania pracowników względem siebie i wdraża plan rozwoju w ramach kontekstu biznesowego i potrzeb pracowników.

## proces

SENS ISTNIENIA I POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI

**ETAPY PRAC – CHECKLISTA**

1

**AUTOREFLEKSJA DOTYCZĄCA SWOICH POTRZEB I MOTYWACJI****cel:** Pogłębić zrozumienie siebie względem roli Lidera

- ☐ 1. Przeprowadzenie autorefleksji i odpowiedź na kluczowe pytania.
- ☐ 2. Wyciągnięcie wniosków i podjęcie zgodnych z nimi działań.



2

**ZBUDOWANIE ŚWIADOMOŚCI ODNOŚNIE DO ROLI I OCZEKIWAŃ WZGLĘDEM LIDERA****cel:** Dowiedzieć się, czego oczekują pracownicy od pracodawcy i bezpośredniego przełożonego.

- ☐ 1. Zapoznanie się z najnowszymi Ogólnopolskimi Wynikami Badań Satysfakcji z Pracy 2023.
- ☐ 2. Analiza 10 oczekiwań pracowników względem Lidera.
- ☐ 3. Przeprowadzenie autodiagnozy w odniesieniu do 10 oczekiwań pracowników względem Lidera.
- ☐ 4. Przygotowanie indywidualnego planu rozwoju.
- ☐ 5. Zapewnienie warunków, by każdy z Liderów przygotował indywidualny plan rozwoju, na podstawie przeprowadzonej autodiagnozy.



3

**POŁĄCZENIE PERSPEKTYWY PRACOWNIKÓW I PRACODAWCY****cel:** wypracowanie modelu przywództwa łączącego potrzeby firmy i jej pracowników

- ☐ 1. Zapoznanie się z narzędziem Value Proposition Canvas.
- ☐ 2. Przeprowadzenie warsztatu.
- ☐ 3. Wyciągnięcie wniosków.
- ☐ 4. Uzupełnienie indywidualnego planu rozwoju.



# 1. Autorefleksja dotycząca swoich potrzeb i motywacji

Pogłębić zrozumienie siebie względem roli Lidera

**Krok 1.** Przeprowadzenie autorefleksji i odpowiedź na kluczowe pytania.

W poprzednim module mówiliśmy o tym, jak ważna jest misja w organizacji i do jakich patologii może dojść, kiedy nie jest ona w organizacji żywa. Podobnie wygląda kwestia na poziomie człowieka – każdy z nas ma potrzebę poczucia sensu i osiągnięcia satysfakcji z działania. Kiedy świadomie decydujesz o swoim rozwoju, spada prawdopodobieństwo, że znajdziesz się w roli, w której Twoje osobiste wartości nie będą zgodne z wymaganiami otoczenia. Tym ważniejsze jest to, kiedy stajesz się Liderem i zaczynasz zarządzać ludźmi. Zgodnie z badaniami z zarządzania zmianą (The Effective Change Manager's Handbook, APMG), **człowiek jest 9 razy bardziej skłonny zaangażować się w nowe wyzwania, jeśli jego bezpośredni przełożony pokazuje swoje wsparcie danej inicjatywy**, inaczej mówiąc – jest przykładem tego co i jak się robi lub nie.

**Stąd tak ważne jest, byś szczerze odpowiedział(a) sobie na poniższe pytania:**

## 1. Jakie jest Twoje DLACZEGO?

Pytania pomocnicze: Po co robisz to, co robisz? Co Tobą kieruje?

.....

.....

.....

.....

## 2. Czy chcesz być Liderem w tej firmie?

Pytanie pomocnicze: Czy wspierasz kontekst biznesowy i to, co sobą ta firma reprezentuje?

.....

.....

.....

.....

## 3. Jak rozumiesz swoją rolę w organizacji?

Pytanie pomocnicze: Jakie środowisko pracy chcesz zbudować? (nie chodzi o zadania, które na co dzień wykonujesz), tylko do jakiej sytuacji chcesz doprowadzić (warunki docelowe).

.....

.....

.....

.....

**Krok 2.** Wyciągnięcie wniosków i podjęcie działań z nimi zgodnych

Teraz kiedy odpowiedziałas/ -eś sobie na powyższe pytania, podsumuj, co płynie z odpowiedzi na nie:

**1. Czego się o sobie dowiedziałas/ – eś?**

---

---

---

---

**2. Co Cię zaskoczyło?**

---

---

---

---

**3. Co się potwierdziło?**

---

---

---

---

**3. Co w związku z tym zamierzasz zrobić teraz?**

---

---

---

---

## 2. Zbudowanie świadomości odnośnie do roli i oczekiwań względem Lidera

Dowiedzieć się, czego pracownicy oczekują od pracodawcy i od bezpośredniego przełożonego.

Zbudowanie świadomości odnośnie roli Lidera w organizacji oraz tego, jakie oczekiwania mają pracownicy względem Lidera oraz względem swojego pracodawcy jest według wieloletnich badań i analiz Leanpassion i Youniversity jednym z najważniejszych aspektów, które wpływają na satysfakcję, efektywność i zaangażowanie pracowników.

Dlatego w tym module przygotowaliśmy dla Ciebie najważniejsze wnioski z najnowszego Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy 2023 oraz kilka ćwiczeń, dzięki którym sprawdzisz, jakim Liderem jesteś teraz i czy spełniasz najistotniejsze oczekiwania Twoich pracowników.

**Krok 1.** Zapoznanie się z Ogólnopolskimi Wynikami Badań Satysfakcji z Pracy 2023.

Od 2016 roku Leanpassion, a teraz Youniversity, cyklicznie przeprowadzają Ogólnopolskie Badania Satysfakcji z Pracy. Główny cel badania to sprawdzenie metodą NPS (Net Promoter Score) oraz korelacjami Pearsona, czy Polacy polecają swoich pracodawców, jakie czynniki wpływają na satysfakcję z pracy, ilu pracowników planuje zmienić swoją pracę w przeciągu 12 miesięcy i co jest tego najczęstszym powodem, oraz – co niezwykle istotne – jakie są oczekiwania pracowników względem ich Lidera, czyli bezpośredniego przełożonego.

**W maju 2023 roku najważniejsze wnioski, jakie płynęły z badania satysfakcji to:**

**NPS = -10**

Spadek polecenia pracodawców w stosunku do roku 2022 – przerwanie tendencji wzrostowej ubiegłych lat.

**Spadek lojalności**

względem pracodawcy – w 2023 roku 40% (-5% r/r) osób deklaruje, że pozostanie w obecnej pracy przez kolejny rok.

**76% krytyków**

Lidera nie poleci pracodawcy, przy czym 66% deklaruje odejście z pracy.

**33% Polaków**

deklaruje, że odejdzie z pracy w ciągu 12 miesięcy, co jest minimalnie niższym odsetkiem niż w roku poprzednim. Zmniejszył się jednocześnie % osób, które są usatysfakcjonowane z pracy.

**TOP 10 oczekiwań**

pracowników wobec Lidera dotyczy jego postawy, a nie aspektów merytorycznych.

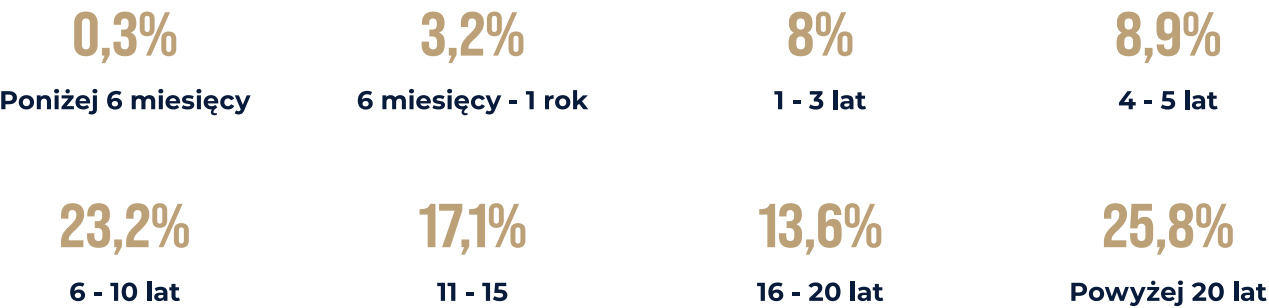
Podstawowe informacje

Cel badania, próba badawcza, metoda badawcza

cel badania	Ocena satysfakcji Polaków z obecnie wykonywanej pracy oraz określenie czynników wpływających na ich zadowolenie.
próba badawcza	W badaniu wzięło udział 3096 dorosłych Polaków. Pytanych dobierano metodą kwotową według zmiennych demograficznych (płeć, wykształcenie, miejsce zamieszkania).
metoda badawcza	Anonimowe badanie CAWI (Computer-Assisted Web Interview) realizowane przez internet za pomocą kwestionariusza ankiety.
badanie cykliczne	Ogólnopolskie Badanie Satysfakcji z Pracy jest realizowane cyklicznie: pierwsze odbyło się w 2016, drugie w 2018, trzecie w 2019, czwarte w 2020, piąte w 2021, szóste w 2022, a siódme w 2023 r.

Dane statystyczne

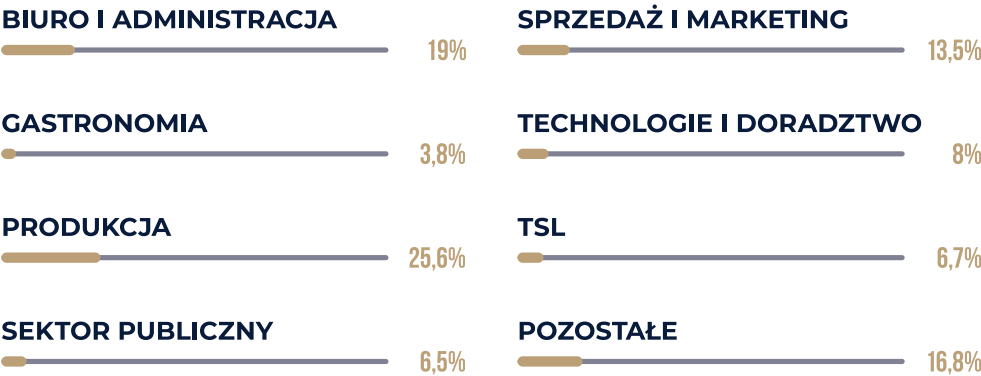
Długość obecnego zatrudnienia w badanej grupie



Dane statystyczne

Próba badawcza oraz branże

N = 3096



60% kobiety

40% mężczyźni

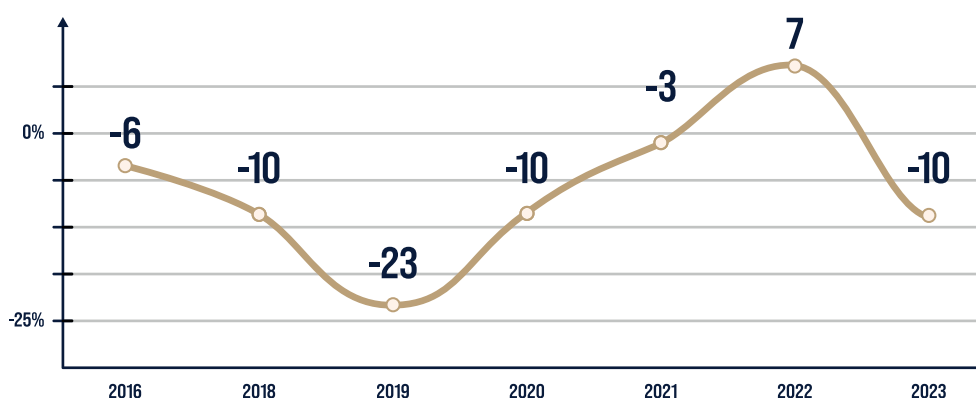
## W 2019 roku NPS dla pracodawców wykazywał drastycznie spadkową tendencję

Spadek NPS wskazuje na gorsze notowania pracodawców – wartość NPS równa -10 w 2023 roku, odpowiada równocześnie wskaźnikom z 2020 roku, który był pierwszym rokiem pandemicznym. Ówczesny okres charakteryzujący się dużą niestabilnością, przypomina pod względem braku stabilizacji rok obecny. Presja inflacyjna, wojna za wschodnią granicą i rosnące dysproporcje płacowe mogą odpowiadać za spadek NPS w roku 2023.

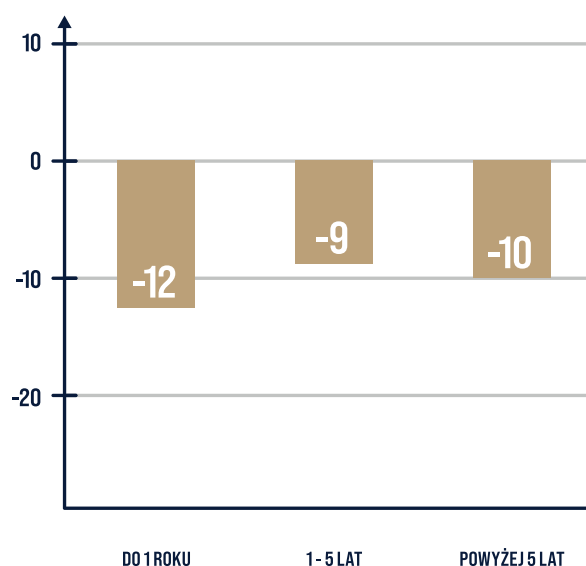
## Wyniki ogólnopolskiego badania satysfakcji z pracy 2023

**Net Promoter Score**  
Wyniki na lata 2016 – 2023

**X NPS = % promotorów – % krytyków**



**Większość Polaków nie poleca swojego pracodawcy.**



### STAŻ PRACY DO 1 ROKU

25% promotorów  
37% krytyków

### 1-5 LAT

27% promotorów  
36% krytyków

### POWYŻEJ 5 LAT

27% promotorów  
37% krytyków

DO 1 ROKU

1-5 LAT

POWYŻEJ 5 LAT

-12

-11

-23

+/- 2023 vs 2022

Grafika na poprzedniej stronie obrazuje podział krytyków, promotorów oraz osób neutralnych w odniesieniu do skłonności polecenia pracodawcy innym, według metodyki NPS. Ankietowani w swoich odpowiedziach wskazują, na ile są skłonni polecić swojego pracodawcę w skali od 0 do 10, gdzie „0” oznacza brak chęci polecenia, a „10” świadczy o pełnej lojalności oraz zadowoleniu.

Na podstawie zebranych odpowiedzi, pracowników dzieli się na trzy grupy: krytyków (tych, którzy udzielili odpowiedzi w przedziale od 0 do 6), neutralnych (odpowiadających w przedziale 7-8, czyli osób stosunkowo zadowolonych, ale mniej skłonnych do polecenia) oraz promotorów (osób, które zadeklarowały chęć do wyrażenia swojej pozytywnej opinii, czyli udzieliły odpowiedzi 9 lub 10).

Sam wskaźnik NPS jest wynikiem równania, gdzie odejmujemy % krytyków od % promotorów. Wynik może być ujemny lub dodatni w przedziale od -100 (w tym przypadku wszyscy ankietowani znajdują się w grupie krytyków) do 100 (gdzie wszyscy ankietowani są chętni do polecenia swojego pracodawcy). Zakłada się, że wskaźnik dodatni świadczy już o dobrym wyniku, a przy wyniku wyższym niż 50 możemy mówić o wyraźnym sukcesie.

### Satysfakcja, Lider, lojalność

Rozkład częstości pomiędzy promotorami a ich krytykami. Na podstawie metodyki NPS.



### +/- 2023 vs 2022

Dlatego kolejnymi istotnymi wynikami, na które trzeba zwrócić uwagę, są rozkłady częstości pomiędzy promotorami, a krytykami w kontekście SATYSFAKCJI, LOJALNOŚCI I LIDERA. Z tych danych widzimy, że aktualnie co trzeci Polak planuje odejść z pracy. Jest to zbliżone do wyników z 2022 roku.

Każdego roku z korelacji wyodrębnianych jest 7 czynników mających związek z satysfakcją z pracy (zależność wzajemna). Zabieg ten pomaga zmierzyć siłę związku, czyli współwystępowanie omawianych elementów. Jak wynika z badania, najbardziej znaczącym czynnikiem mającym związek z satysfakcją z pracy dla pracowników w 2023 roku jest poczucie przynależności do organizacji.

Na drugim miejscu znalazło się satysfakcjonujące zarządzanie pracownikami przez przełożonych, a trzecia lokata przypadła przyjaznej atmosferze w miejscu pracy. Miejsce czwarte i piąte zajęły ex aequo atrakcyjne wynagrodzenie i możliwość zgłaszania oraz rozwiązywania problemów. Miejsce szóste przypadło rozwojowi i nauce, a siódme godzeniu pracy z życiem prywatnym.

Biorąc pod uwagę wyniki z 2022 roku, wszystkie omawiane czynniki urosły na znaczeniu. Co ciekawe, największy wzrost procentowy odnotowało work-life balance (wzrost znaczenia o 24 p.p.). Rozwój i nauka wzrosły na znaczeniu o 23 p.p., a zgłaszanie i rozwiązywanie problemów o 21 p.p. Atrakcyjne wynagrodzenie i przyjazna atmosfera w pracy wzrosły na znaczeniu o 20 p.p., natomiast satysfakcjonujące zarządzanie i poczucie przynależności do organizacji odnotowały wzrost odpowiednio o 19 p.p. (satysfakcjonujące zarządzanie) i 17 p.p. (poczucie przynależności).

### TOP 7 czynników

wpływających na  
satysfakcję z pracy



Jak co roku, dochodzimy do wniosku, że to od Lidera w największym stopniu zależy jest klimat w organizacji. Jeśli Lider potrafi stworzyć angażujące środowisko pracy, gdzie wszyscy mają wspólne rozumienie misji, wizji i celów, a każdy rozumie swoją rolę w strategii firmy, rośnie satysfakcja z pracy i motywacja do niej, a ludzie wyżej cenią pracodawcę i są skłonni związać się z nim na dłużej. Jak wynika z badań, aż 67% promotorów Lidera deklaruje chęć pozostania w pracy po roku.

Z drugiej strony, zarządzanie przez „trzymanie kciuków” skutkuje frustracją i brakiem motywacji pracowników, czego dowodzi fakt, że aż 66% krytyków Lidera deklaruje, że odejdzie z pracy w ciągu najbliższego roku.

### Promotorzy Lidera vs krytycy

Rozkład częstości pomiędzy ocenami NPS Liderów a satysfakcją, NPS pracodawcy, motywacją oraz lojalnością.



### Krok 2. Analiza 10 oczekiwań pracowników względem Lidera.

Jednym z najważniejszych pytań jakie zadajemy Polakom w Ogólnopolskim Badaniu Satysfakcji z Pracy jest pytanie o ich oczekiwania względem Lidera. Dlaczego to pytanie jest tak istotne? Ponieważ daje bardzo dobry wgląd w kompetencje, które każdy Lider w dzisiejszych



czasach powinien rozwijać. Ankietowani wskazują, że 10 na 10 oczekiwań względem Lidera dotyczy jego POSTAWY, a nie ściśle jego wiedzy merytorycznej na zajmowanym stanowisku. Przeanalizuj wyniki dla TOP 10 oczekiwań względem Lidera w 2023 roku.

### Top 10 oczekiwań względem Lidera 2023

Jak powinien pracować Lider na co dzień

1. Zależy mu na poczuciu przynależności pracowników do organizacji.	69%
2. Stwarza warunki do otwartego mówienia o problemach i wspiera w ich rozwiązywaniu	69%
3. Opiera się na faktach a nie na opiniach innych ludzi	68%
4. Dbą o atmosferę i integrację zespołu	68%
5. Jest otwarty na nowe pomysły i inicjatywy pracowników	68%
6. Szanuje innych ludzi	68%
7. Zna misję, wizję oraz cele strategiczne organizacji	67%
8. Utożsamia się z organizacją i dba o jej ogólny rozwój	67%
9. Dbą o efektywność i produktywność pracy	67%
10. Komunikuje się z pracownikami w sposób częsty i otwarty	67%

### Co ciekawe, poziom odczuwanej satysfakcji z pracy oraz motywacji do pracy wzrasta wraz z wiekiem badanych.

Te dane to niezbity dowód na to, jak ważna jest postawa Lidera względem pracowników oraz względem całej organizacji. Bez utożsamiania się z firmą, budowania przynależności do organizacji, zaangażowania w rozwój pracowników, Lider nie jest osobą godną podążania za nim, szczególnie w trudnych czasach.

Youniversity swoje badania w 2023 przeprowadziło we współpracy z agencją badawczą Openfield.

**Krok 3.** Przeprowadzenie autodiagnozy odnośnie do 10 oczekiwań pracowników względem Lidera.

Poznałeś już 10 najważniejszych oczekiwań pracowników względem Lidera, czyli bezpośredniego przełożonego, wiesz jak bardzo istotna jest Twoja postawa względem ludzi w firmie, a także zdajesz

sobie sprawę z tego, które czynniki wpływają na zaangażowanie i satysfakcję oraz efektywność Twojego zespołu. Warto żebyś poświęcił ten moment na autodiagnozę, jakim Liderem jesteś teraz, a jakim Liderem możesz się stać w najbliższej przyszłości dzięki stworzeniu odpowiedniego planu rozwoju Twoich kompetencji.

Przeanalizuj dokładnie 10 oczekiwań względem Lidera z najnowszego Badania Satysfakcji z Pracy, o których czytałeś na poprzedniej stronie i zastanów się, na ile Twoje kompetencje w tym zakresie są rozwinięte. Oceń każdy punkt w skali od 1 do 5 i zaznacz swoje odpowiedzi w poniższej ankiecie.

## Autodiagnoza Lidera

**Oceń siebie w skali od 1 do 5**  
(gdzie 1 oznacza zdecydowanie NIE, a 5 oznacza zdecydowanie TAK)

Zależy mi na poczuciu przynależności pracowników do organizacji.	1	2	3	4	5
Stwarzam warunki do otwartego mówienia o problemach i wspieram w ich rozwiązywaniu.	1	2	3	4	5
Opieram się na faktach a nie na opiniach innych ludzi.	1	2	3	4	5
Dbam o atmosferę i integrację zespołu.	1	2	3	4	5
Jestem otwarty na nowe pomysły i inicjatywy pracowników.	1	2	3	4	5
Szanuję innych ludzi.	1	2	3	4	5
Znam misję, wizję oraz cele strategiczne organizacji.	1	2	3	4	5
Utożsamiam się z organizacją i dbam o jej ogólny rozwój.	1	2	3	4	5
Dbam o efektywność i produktywność pracy.	1	2	3	4	5
Komunikuję się z pracownikami w sposób częsty i otwarty.	1	2	3	4	5

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU



Jeśli masz wystarczająco dużo pokory i dystansu do siebie, zachęcamy Cię, by to samo ćwiczenie przeprowadzić z Twoim zespołem, pracownikami lub współpracownikami, tylko tym razem to oni będą oceniać Twój poziom poszczególnych kompetencji. Gotową ankietę „Oceny Lidera” znajdziesz poniżej.

Pamiętaj, najlepiej jeśli badanie przeprowadzisz anonimowo, a wyniki potraktujesz jako cenną wskazówkę do rozwoju, a nie podważenie Twoich umiejętności.

## Ocena Lidera

Oceń w skali od 1 do 5  
(gdzie 1 oznacza SŁABO, a 5 oznacza bardzo MOCNO)

### MÓJ LIDER:

Zależy mu na poczuciu przynależności pracowników do organizacji.	1	2	3	4	5
Stwarza warunki do otwartego mówienia o problemach i wspiera w ich rozwiązywaniu.	1	2	3	4	5
Opiera się na faktach a nie na opiniach innych ludzi.	1	2	3	4	5
Dbą o atmosferę i integrację zespołu.	1	2	3	4	5
Jest otwarty na nowe pomysły i inicjatywy pracowników.	1	2	3	4	5
Szanuje innych ludzi.	1	2	3	4	5
Zna misję, wizję oraz cele strategiczne organizacji.	1	2	3	4	5
Utożsamia się z organizacją i dba o jej ogólny rozwój.	1	2	3	4	5
Dbą o efektywność i produktywność pracy.	1	2	3	4	5
Komunikuje się z pracownikami w sposób częsty i otwarty	1	2	3	4	5

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU

Autodiagnozy nie musisz ograniczać jedynie do pytań z ankiety „Autodiagnoza Lidera”. Możesz ją rozszerzyć o **wartości i zachowania**, które są określone w DNA Twojej firmy, lub które przy pracy nad zadaniami z pierwszej części guidebooka określiłeś ze swoim zespołem, czy całą organizacją. Zachęcamy Cię również do przeanalizowania opracowanych przez Leanpassion cech serca i umysłu dobrego Lidera, które znajdziesz poniżej. Podobne cechy znajdziesz w Przykładzie Audytu Lidera w odniesieniu do kontekstu biznesowego, którego możesz użyć w codziennej pracy przy ocenie kompetencji, ale również, co najważniejsze, postawy swojego zespołu.

Dzięki realizacji tych kroków upewniasz się, **czy Twoi Liderzy, Twój zespół pasuje do wartości i zachowań, które wypracowałeś** w pierwszej części guidebooka na etapie tworzenia sensu istnienia organizacji. Ten etap to „selekcja”. Nie polega ona w żadnym wypadku na tym, by zwalniać ludzi, ale by zweryfikować ich postawę i dopasować ich do ról, które mają pełnić w realizacji strategii firmy.

**Wzór,**

który widzisz poniżej, to wzór, który w Youniversity wykorzystujemy do oceny Liderów w organizacji.

$$(W+U) \times P$$

Sumujemy „W” (wiedzę) oraz „U” (umiejętności) zarządzania na co dzień. Następnie mnożymy to przez „P” czyli postawę. Jeśli wiedzę i umiejętności ocenimy wysoko, ale postawę jedynie na „1” tzn., że ci Liderzy nie utożsamiają się z naszą firmą, nie szanują innych ludzi, czy nie przestrzegają standardów. Tacy Liderzy muszą zmienić swoją postawę, gdyż ich celem nigdy nie będzie wspólne wygrywanie organizacji na rynku. Liderzy, których umiejętności ocenimy średnio wysoko, ale ich postawa jest naprawdę godna podziwu, to są właśnie ludzie, na których rozwój warto postawić.

Dlatego zachęcamy Cię jeszcze raz do dokładnego przeanalizowania cech serca i umysłu dobrego Lidera, wykorzystania Audytu oraz wzoru, który opisaliśmy powyżej i wyselekcjonowanie tych, którzy razem z Tobą będą z sukcesem i satysfakcją realizować wspólne cele.

### Cechy serca i umysłu Lidera opracowane przez Leanpassion

SERCE	UMYSŁ
Jestem osobą godną zaufania	Buduję zespół wokół „dlaczego”
Jestem wzorem do naśladowania	Zachęcam do kwestionowania status quo
Szanuję innych ludzi	Dbam o kulturę dyscypliny
Nie wstydzę się, że nie wiem	Jestem sprawiedliwy i opieram się na faktach
Wierzę w „dlaczego” firmy	Nie akceptuję wymówek od wyników
Pasjonuję się tym, co robię	Inspiruję innych do działania
Czerpię radość z dawania radości innym	Jestem zdeterminowany do wygrywania

$$(W+U) \times P$$

Przykład audytu Liderów w odniesieniu do kontekstu biznesowego organizacji  
Oceń w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza zdecydowanie NIE, a 5 oznacza zdecydowanie TAK)

JEST ODPOWIEDNIM CZŁOWIEKIEM	NAZWISKO OSOBY OCENIANEJ	NAZWISKO OSOBY OCENIANEJ	NAZWISKO OSOBY OCENIANEJ
Jest uczciwym człowiekiem i zawsze ma dobre intencje	1-5	1-5	1-5
Cechuje go pokora, skromność i szacunek do ludzi	1-5	1-5	1-5
Nie oczekuje pochwał, nagród, gratyfikacji	1-5	1-5	1-5
Ma dystans do siebie - traktuje feedback jako okazję do rozwoju	1-5	1-5	1-5
Praca jest jego pasją	1-5	1-5	1-5
Porywa entuzjazmem i zaangażowaniem	1-5	1-5	1-5
Poszukuje przyczyn niepowodzenia w sobie, a nie w innych	1-5	1-5	1-5
Zawsze można na niego liczyć - jego pomoc jest bezinteresowna	1-5	1-5	1-5
Wykazuje własną inicjatywę w działaniu - cechuje go postawa <i>can do</i>	1-5	1-5	1-5
POSIADA TALENT DO BYCIA PRZYWÓDCĄ			
Posiada doskonałe umiejętności budowania zespołu			
Jest konsekwentny, zdeterminowany, motywuje poprzez ambitne cele a nie pojedyncze zrywy			
Inspiruje do osiągania znakomych rezultatów			
Jest wzorem do naśladowania - przewodzi poprzez dawanie przykładu			
Nigdy się nie poddaje - robi wszystko, aby osiągnąć rezultaty bez względu na trudności			
Doskonale rozwija ludzi - przygotowuje swoich następców			
Nie akceptuje wymówek oraz odstępstw od kultury dyscypliny			
Jego zespół osiąga wymierzone wyniki biznesowe			
Zapewnia, że zespół dąży do realizacji wspólnych celów, cechuje się najwyższym poziomem świadomości i zaangażowania			
Ludzie uwielbiają dla niego pracować			
Potrafi podejmować decyzje w trudnych sytuacjach bez zbędnej zwłoki			
WYNIK %:	0	0	0



TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU

**Krok 4.** Przygotowanie indywidualnego planu rozwoju.

Dzięki przejściu przez wszystkie kroki pierwszego etapu tej części wiesz doskonale, jakie są dzisiaj najistotniejsze kompetencje lidarskie i wiesz, na których z nich musisz skupić się najbardziej. To świetna podstawa, by zaplanować rozwój tych trzech kompetencji, które pomogą Ci w byciu wybitnym Liderem i budowaniu przyjaznej atmosfery w pracy.

Pamiętaj, jak bardzo efektywność i zaangażowanie Twojego zespołu zależy od Twojej postawy i tego jakim człowiekiem jesteś. Za tym idzie szacunek ludzi, z którymi pracujesz.

**Krok 5.** Zapewnienie warunków, by każdy z Liderów przygotował indywidualny plan rozwoju na podstawie przeprowadzonej autodiagnozy.

By zapewnić sobie i swoim ludziom odpowiednie środowisko pracy i zbudować fundamenty do stworzenia jednego standardu przywództwa, zachęć Liderów Twojej organizacji do przeprowadzenia takiego ćwiczenia. Im więcej świadomych swoich słabych i mocnych stron Liderów, im więcej osób, które wiedzą jaką rolę pełnią w organizacji, im więcej przełożonych, którzy znają oczekiwania pracowników względem ich roli, tym większa szansa na WIELKĄ FIRMĘ, która ma świetne wyniki i... SZCZĘŚLIWYCH PRACOWNIKÓW.

Teraz gdy już wiesz, nad czym powinieneś popracować, wybierz sobie z tej listy 2-3 rzeczy, na których skupisz się w tym roku. Dzięki temu będziesz mógł skupić się na budowaniu środowiska pracy, w którym za pomocą narzędzi leadershipowych zapewnisz maksymalizację efektywności i zaangażowania jednocześnie.

---

**Stwórz swój plan rozwoju i zapisz go poniżej**

MÓJ PLAN ROZWOJU KOMPETENCJI:

1. ....  
.....  
.....  
.....
2. ....  
.....  
.....  
.....
3. ....  
.....  
.....  
.....
4. ....  
.....  
.....  
.....
5. ....  
.....  
.....  
.....

## Z opisanego wcześniej podejścia wynikają 3 zadania dla przywództwa:

- 01 | Zaczynam od siebie
- 02 | Rozumiem perspektywę ludzi
- 03 | Buduję poczucie przynależności

---

### Oraz 3 zadania dla zarządzania:

---

- Jestem blisko
- Nie improwizuję
- Przeprowadzam refleksję

Każdy Lider powinien mieć trzy nici relacji z pracownikiem: relację serca, umysłu i kieszeni. **Relacja transakcyjna oparta na kieszeni**, niestety występuje najczęściej. Pozornie jest najłatwiejsza. Wymusza na Tobie dwa zachowania – po pierwsze przyznawanie i dzielenie benefitów finansowych, których pracownicy będą oczekiwali w zamian za pomysły a nawet po prostu realizację celów; po drugie: zmuszanie ich do tego, żeby się doskonalili poprzez wywieranie lub wzbudzanie lęku.

---

## Dobry Lider potrafi zbudować relację na poziomie serca i poziomie umysłu.

Serce, z poziomu pracownika oznacza: „Pracuję dla ciebie, bo ci ufam, bo cię lubię, bo lubię swój zespół, bo mogę być sobą”. Umysł: „Pracuję dla ciebie, bo pomagasz mi się rozwijać”. Jeśli potrafisz utrzymywać wszystkie trzy relacje: serce-umysł-kieszeń: „Pracuję dla ciebie, bo ci ufam, bo cię lubię, bo się rozwijam, bo mi się opłaca”, żadna konkurencja nie podbierze Ci pracownika.

Jeśli opierasz się na kieszeni – nie oczekuj lojalności. Twój pracownik jest dość łatwym łupem dla head hunterów. Takie transakcyjne relacje, były powszechne w biznesie od lat 80-tych XX wieku. Mawiano wtedy: „Chciwość jest dobra a lojalność jest niepotrzebnym balastem, tak dla firmy jak i dla pracownika”. Dziś, nawet wielkie korporacje zaczynają porzucać ten model, idąc w kierunku emocjonalnego związania pracownika z organizacją, w zamian za zapewnienie mu nie tylko bezpieczeństwa ale także relacji i rozwoju.

## **Kolejnym punktem, którym zajmiemy się w tym module, jest zrozumienie perspektywy pracowników z uwzględnieniem różnic pokoleniowych.**

Zróznicowany wiekowo zespół jest efektywny, gdy potrafi czerpać z atutów każdego pokolenia. Umiejętność spojrzenia z perspektywy różnych generacji pozwala na wypracowanie najbardziej optymalnych rozwiązań. Aby podejmować dobre decyzje dotyczące zatrudniania i tworzyć warunki wspierające potrzeby różnych generacji pracowników, powinieneś rozumieć różnice pomiędzy pokoleniami. Każde pokolenie ma inne podejście do sposobu pracy, oczekiwania, motywują ich zupełnie inne rzeczy. Multigeneracyjność w zespole może być atutem i wnieść do miejsca pracy nowe perspektywy oraz kreatywne podejście do rozwiązywania problemów.

Stoi przed Tobą wyzwanie zbudowania środowiska pracy, w którym każdy czuje się słyszany i doceniany. I nie wystarczy, że Ty sam doceniasz zalety pokoleń w pracy. We wzajemne zrozumienie trzeba wciągnąć wszystkich. Przeszkodą w zbudowaniu dobrze funkcjonującego wielopokoleniowego zespołu bywa niezrozumienie i koncentrowanie się na wadach, a nie zaletach poszczególnych pokoleń. Starsi postrzegają młodych jako roszczeniowych i nielojalnych. Młodych drażni fakt, że starsi są często zbyt tradycyjni, nie zawsze nadążają lub w ogóle nie próbują nadążać za zmianami technologicznymi. Młodzi nie dostrzegają w bogatym doświadczeniu starszych potencjału do wsparcia w trudnych sytuacjach zawodowych.



### Zmiana z wiekiem

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doświadczenie życiowe</li> <li>• Umiejętności interpersonalne</li> <li>• Rozwaga</li> <li>• Empatia</li> <li>• Zrozumienie kontekstu</li> </ul>	poprawa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencja</li> <li>• Radzenie sobie ze stresem</li> <li>• Lojalność</li> <li>• Wartości i etyka osobista</li> <li>• Język ojczysty i obcy</li> </ul>	bez zmian
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szybkość przetwarzania informacji</li> <li>• Pamięć krótkotrwała</li> <li>• Elastyczność poznawcza</li> <li>• Wytrzymałość fizyczna</li> <li>• Nauka nowych technologii</li> </ul>	osłabienie

Salthouse, T. A. a także Schaie, K. W. z Oxford University, w tzw. badaniach longitudinalnych (prowadzonych przez kilkadziesiąt lat); przyjrzeni się cechom człowieka przydatnym w pracy. Część z nich poprawia się z wiekiem, część nie zmienia się. Jest też kilka cech które z wiekiem się osłabiają – a więc są domeną młodszych pokoleń. Pamiętaj, że powyższe wyniki są generalizacjami i mogą różnić się w zależności od jednostki, niemniej jednak badania potwierdzają przydatność pracowników w każdym wieku.

Poniżej, kilka zdań o każdej z funkcjonujących obecnie na rynku pracy generacji. Zastanów się jak możesz wykorzystać te informacje dla poprawy relacji i efektywności pracy w Twoim zespole.

### Mikropokolenie Zalpha – młodzi na styku generacji Z i generacji Alpha

Za około dekadę na rynek pracy wejdzie kolejne pokolenie, pokolenie Alpha, w tej chwili są to osoby nastoletnie i młodsze. Mogą się już pojawiać jako praktykanci lub pracownicy sezonowi. Zalpha jest mikrogeneracją na styku generacji Z i generacji Alpha, nazywaną mikrogeneracją polikryzysu, gdyż powstało na wskutek dwóch występujących blisko siebie kryzysów: pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie.

Zalpha stanowi wyjątkową generację, nie jest tylko kolejną fazą pokoleniową po pokoleniu Z. Mają oni inne oczekiwania niż pozostałe pokolenia i są mniej skłonni do akceptowania status quo. Aby ułatwić sobie życie, swobodnie korzystają z technologii w pracy. Wykorzystują technologię do zadań związanych z pracą częściej, niż inne pokolenia.

Co ciekawe, Zalphy rzadziej niż Millenialsi i pokolenie X, ale częściej niż Baby Boomers, korzystają z mediów społecznościowych. Osoby z tego pokolenia deklarują, że bardziej niż przedstawiciele innych generacji doświadczają samotności związanej z technologią. Mimo, że żyją w świecie digitalowym, to – jak wynika z badań Infuture Institute – co drugi przedstawiciel tej generacji twierdzi, że media społecznościowe pogłębiają izolację i presję bycia online, a 83% uznaje, że zmagają się z kwestią zdrowia psychicznego w stopniu nieporównywalnie większym niż starsze pokolenia.

## **Pokolenie Z – młodzi na rynku pracy**

Zgodnie z badaniami ich podejście do innowacji i umiejętności w zakresie nowych technologii może wyprzedzać starsze pokolenia o lata. Z drugiej strony, nie przywiązują się do konkretnego pracodawcy. Ewentualna szybka zmiana pracy nie stanowi dla nich problemu. Są nowocześni i takiej pracy szukają. Praca ma stanowić dla nich inspirację. Dla wielu kojarzy się przede wszystkim z obowiązkiem, przymusem, poświęceniem i pieniędzmi. Głównym motywatorem do pracy jest fakt, że z czegoś muszą się utrzymywać.

Podejście pokolenia Z do satysfakcji pracy zmienia się wraz ze stażem pracy. Studenci i uczniowie pracujący dorywczo kojarzą pracę z sukcesem i dobrą atmosferą. Osoby mające już stałą pracę stawiają na pieniądze i rozwój, jeśli praca ma dawać im satysfakcję. Oczekiwania tej generacji wobec pracodawcy to relacje partnerskie, duża samodzielność i elastyczność np. co do formy wykonywania pracy. Wśród cech Lidera stawiają na charyzmę, dzięki której Lider pociąga za sobą ludzi, otwartość, wyrozumiałość i sprawiedliwość. Niechętnie podejmują się wpływu na losy firmy. To dla nich trudne, stresujące wyzwanie, które zazwyczaj kojarzą z dużą odpowiedzialnością, oczekiwaniami i presją.

## **Pokolenie Y – rebelianci, urodzeni po 1980 roku**

Millenialsi często określani są jako osoby z „misyjnym” podejściem do pracy. W pracy preferują relacje partnerskie, doceniają możliwość rozwoju kompetencji i pracę zespołową. Chcą być niezależni i ta cecha jest dla nich bardzo ważna. Chcą odnajdywać się w pracy, mieć dobry kontakt ze współpracownikami, cenią możliwość wzajemnej pomocy. Ważna jest dla nich stabilność zatrudnienia.

Od bezpośredniego Lidera oczekują możliwości rozwoju, motywacji, doceniania i elastyczności. Ważną cechą Lidera jest bycie autentycznym w działaniu i konsekwentnym w podejmowaniu decyzji oraz umiejętność udzielania wsparcia w rozwiązywaniu problemów. Y-greki doceniają Lidera wyrozumiałego, otwartego na pomysły, merytorycznie podchodzącego do zadań, który daje możliwość popełniania błędów, słucha i stara się zrozumieć każdego z członków zespołu. Pokolenie Y liczy na dobre zarobki, dodatkowe służbowe benefity oraz nagrody za osiągnięte wyniki.

## **Pokolenie X – czterdziestolatkowie plus**

W odróżnieniu od młodszych pokoleń Y i Z, pracownicy z pokolenia X chcą mieć wpływ na rozwój firmy. Są spełnieni w pracy, gdy każdy dzień niesie nowe wyzwania oraz gdy czują się doceniani. To ludzie, którzy dużą wagę przywiązują do wykonywanego zawodu i są nastawieni na rozwój swoich kompetencji. W związku z tym oczekują wynagrodzenia adekwatnego do wykonywanych obowiązków, cenią możliwość awansu, samodzielność, benefity pracownicze oraz dbają o zachowanie równowagi pomiędzy pracą, a życiem prywatnym.

Lider w oczach generacji X jest przede wszystkim kompetentny. Powinien być dobrym i mądrym człowiekiem z pasją. To ktoś, kto potrafi zaciekawiać, zmotywować, zainspirować i w końcu za kim ludzie będą chcieli podążać. Musi być stanowczy i jednocześnie sprawiedliwy. Cechuje go szacunek do ludzi, otwartość i autorytet. Nie mniej ważne jest to, aby interesował się różnymi aspektami życia swoich pracowników, w tym życia prywatnego.

## **Pokolenie Baby Boomers – czyli prawie i ponad 60-latkowie**

Niezwykle ciekawe pokolenie, które swoją nazwę zawdzięcza powojennemu wyżowi demograficznemu, tzw. baby boom. Są to osoby, szczególnie tzw. „białe kołnierzyki”, które chcą pracować także po osiągnięciu wieku emerytalnego. Nie tylko z powodów finansowych, ale również dlatego, że opowieści o sielskim życiu bez pracy, nie znajdują potwierdzenia w psychologicznej rzeczywistości. Stanowią grupę lojalnych pracowników, a rozwój kariery widzą w ramach struktury firmy. Cenią dobrą płacę, możliwość awansu, stabilność zatrudnienia oraz pakiety benefitów. Preferują tradycyjne formy komunikacji, jak rozmowa twarzą w twarz i kontakt telefoniczny.

Najlepiej czują się w pracy kiedy robią to, co lubią, bez presji i stresu. Idealny pracodawca ma być ludzki, rozumiejący potrzeby ludzi i budujący więzi z pracownikami. Lider to dla nich osoba godna zaufania, kompetentna, stanowcza, ale sprawiedliwa. Taki Lider wymaga i docenia, szanuje innych. Opiera się na faktach, angażuje się w rozwój pracowników i umie przyznać się do błędu.

Twoja rolą jako Lidera jest pokazanie ludziom, że czerpanie z atutów każdego pokolenia w zespole pozwoli na zwiększenie jego innowacyjności. Umiejętność spojrzenia z perspektywy różnych pokoleń pozwala w praktyce na wypracowanie najbardziej optymalnych rozwiązań. Na przykład przedstawiciele Baby Boomers i pokolenia X są bardziej odpowiedzialni w kwestii realizacji zadań, za to Y i Z nie zawahają się stawiać trudnych pytań przełożonemu, jednocześnie osławiając kolegów ze światem nowych technologii w codziennej pracy.

## W zróżnicowanym wiekowo zespole członkowie w naturalny sposób uczą się od siebie.

Dotyczy to nie tylko transferu wiedzy od młodych, zaawansowanych technologicznie pracowników do tych starszych. Pracownicy z pokolenia X czy Baby Boomers, mają bardzo duży potencjał, który wynika z doświadczenia, kompetencji zawodowych, zaangażowania w pracę, czy potrzeby samorealizacji. Dlatego bardzo potrzebny jest dobrze przemyślany plan współpracy pomiędzy poszczególnymi pokoleniami w zespole, zanim zespół osiągnie naturalną harmonię transferu wiedzy.

To kilka praktycznych wskazówek dla Liderów zarządzających wielopokoleniowymi zespołami.

### Kilka wskazówek związanych z zarządzaniem wielopokoleniowymi zespołami:

**Zrozumienie Różnic Pokoleniowych:** Dokładnie przeanalizuj różnice między pokoleniowymi preferencjami, stylem komunikacji i wartościami.

**Wspieranie Działalności Zespołowej:** Organizuj regularne spotkania zespołowe i warsztaty, aby promować współpracę i wspólne uczenie się. **Dostosowywanie Stylu Przywództwa:** Różne pokolenia mogą preferować różne style przywództwa; bądź elastyczny w swoim stylu przywództwa, dostosowując się do potrzeb różnych pokoleń.

**Promowanie Wzajemnego Szacunku:** twórz kulturę, w której różnice są szanowane, a każdy członek zespołu jest doceniany.

**Umożliwianie Rozwoju i Szkolenia:** Oferuj różne możliwości szkoleniowe, które spełniają różne preferencje i potrzeby.

**Budowanie Silnych Kanałów Komunikacji:** zainwestuj w rozwój otwartej i transparentnej komunikacji w zespole. Używaj komunikacji typu elektronicznej, ale i telefonicznej oraz osobistej w zależności od preferencji.

**Uznawanie i Nagradzanie:** Rozwijaj system nagród i uznania, który spełnia oczekiwania różnych pokoleń.

Dodatkowo, zapoznaj się z załączonymi do Guidebooka, wynikami Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy 2023, w sekcji dotyczącej pokoleń.

### 3. Połączenie perspektywy pracowników i pracodawcy

Wypracowanie modelu przywództwa łączącego potrzeby firmy i jej pracowników

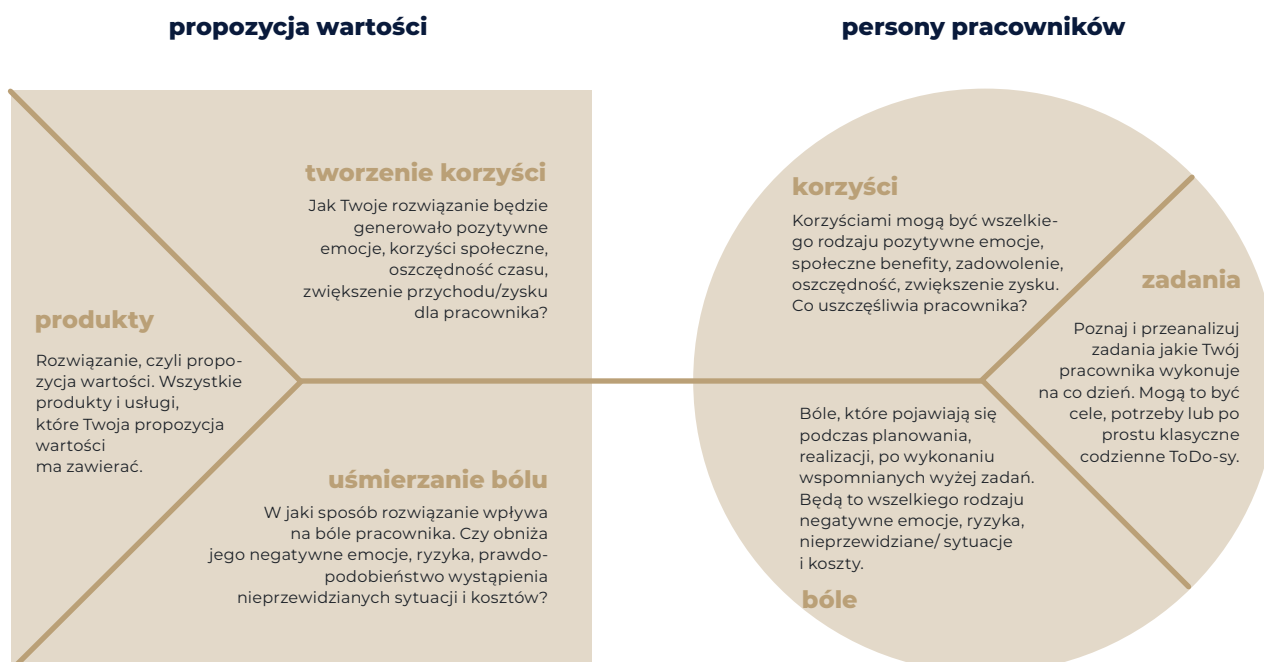
#### Krok 1. Zapoznanie się z narzędziem Value Proposition Canvas

Wyobraź sobie, że Twój współpracownicy, współuczestniczą w projektowaniu sposobu pracy ich szefa. Wykorzystamy do tego nietypowo zastosowane narzędzie Value Proposition Canvas.

Value Proposition Canvas pomoże Ci budować i modelować styl przywództwa. Zamiast zgadywać, zrozumiesz swój zespół, aby łatwiej podłączyć go do strategii firmy. Dzięki Value Proposition Canvas, możesz zbudować swoją propozycję wartości, w odniesieniu do tego, z czym stykają się Twoi pracownicy: jakie mają problemy, pytania, co chcą zachować, a czego by się chcieli pozbyć lub zmienić.

W biznesie Value Proposition Canvas jest świetnym punktem wyjścia do rozpoczęcia koncepcyjnej pracy nad pomysłem na biznes, w ramach szerszego narzędzia: Business Model Canvas. Value Proposition Canvas pochyla się nad potrzebami klienta dwóch obszarach: korzyści i bólów a także pozwala łatwiej analizować, projektować i przede wszystkim dobrać odpowiednie do potrzeb klientów rozwiązanie. Co ważne, robi to w usystematyzowany i wizualny sposób.

#### Value Proposition Canvas



**Krok 2.** Przeprowadzenie warsztatu

W jaki sposób przełożyć ten model na Twoje potrzeby Lidera? Otóż wystarczy wyobrazić sobie, że personą zakupową czyli klientem jest pracownik, a produktem i usługą, którą mu dostarczamy, jest Twoje przywództwo i zarządzanie. Proponujemy ćwiczenie. Potrzebujesz swojego zespołu, flipcharta, markerów lub analogicznych narzędzi online typu Miro czy Mural. Do tego 2 godziny czasu. W zaproszeniu na luźne, nieformalne spotkanie zaznaczasz, że chcesz lepiej zrozumieć potrzeby pracowników, którymi potencjalnie właśnie Ty się możesz zająć. Możesz to sformułować na przykład tak: „Porozmawiamy, jak rozumiecie swoją rolę w firmie i w zespole, jakie macie zadania związane z wypełnianiem tej roli, i o tym, co Was stresuje, wkurza, frustruje w związku z tymi zadaniami, a kiedy czujecie się spełnieni”.

Na spotkaniu wypełniasz VPC. Po prawej stronie, w kółku z opisem klienta, zaczynamy od wypisania zadań i ról jakie ma pracownik. Rozdajesz karteczki, post-it, które Twoi ludzie przyklejają na flipie w miejscu na role i zadania.

Następnie pytasz o negatywne skojarzenia związane z wykonywaniem tych zadań: „Co was frustruje, czego się boicie, co was stresuje?”. Pytasz o bóle, które pojawiają się podczas realizacji po wykonaniu wypisanych wcześniej zadań. Są to wszelkiego rodzaju negatywne emocje, ryzyka, nieprzewidziane sytuacje, koszty.

**Przykład z firmy produkcyjnej.**

**Role i zadania:** „Być punktualnie w pracy, przestrzegać BHP, na bieżąco zgłaszać problemy, wykonywać dobrze swoją pracę, utrzymywać porządek i odnajdywać się w zespole”.

**Co Was stresuje w związku z realizacją tych zadań?** „Presja, strach, wstyd, że źle wykonam pracę, korki, brak miejsca parkingowego, przez co mogę się spóźnić do pracy. Uciążliwość, dodatkowe obowiązki i strach przed niewiedzą, przyznanie się, że jest jakiś problem, ponieważ koledzy i koleżanki stwierdzą, że się podlizuję, nie jestem szanowany przez szefa”.

**Jakie macie potencjalne korzyści?** „Wsparcie w zespole, atmosfera, bezpieczeństwo, zdrowie, nagroda za brak absencji, dobre wynagrodzenie, nie szukam narzędzi, zgłoszony problem zostanie rozwiązany, docenianie uznaniem”.

**Możesz zadać następujące pytania:**

Co Cię stresuje?

Jakie są Twoje największe obawy?

Co Cię frustruje w związku z wykonywaniem tych zadań i pełnieniem tej roli?

W kolejnym kroku przenosicie się do góry i wpisujecie z kolei sytuacje, kiedy pracownik czuje się spełniony, zadowolony w kontekście realizacji tej pracy. Korzyściami mogą być wszelkiego rodzaju pozytywne emocje, benefity, ale także sytuacje dające zadowolenie. Przydatne może być pytanie: „Kiedy czujesz się w kontekście realizacji tych zadań, spełniony w pracy?”.

Następnie pora na lewą stronę. Mamy produkt / usługę, czyli w tym przypadku przywództwo i zarządzanie. Zastanawiacie się jak Twoje zarządzanie przywództwo uśmierza bóle z prawej strony oraz jak dostarcza korzyści, których pracownik oczekuje. Poproś zespół, żeby napisał w kontekście stresu i korzyści: „Jak Ty jako ich szef możesz pomóc im eliminować ten stres oraz poczuć się spełnionym w pracy?”. Najlepiej abyś wyszedł, zostawiając dodatkowy flipchart i post-ity. Mówisz: „W kontekście tych bóli i tych potencjalnych korzyści napiszcie co powinienem zacząć robić, co powinienem przestać robić, a co powinienem kontynuować. Napiszcie tylko to, co realnie może poprawić Wasz poziom satysfakcji. Proszę, aby to były rzeczy, na które ja mam wpływ. Chodzi o mnie a nie o firmę”.

Po odczytaniu wpisów nie obiecuj, że to wszystko wdrożysz. Raczej zapowiedz, że zastanowisz się jak możesz usprawnić swoją pracę, jak możesz lepiej wykonywać swoją rolę.

### **Krok 3.** Wyciągnięcie wniosków

Co robisz po takim warsztacie? Siadasz sam i zadajesz sobie pytanie czego się od swoich ludzi nauczyłeś i co możesz poprawić w kontekście swojego przywództwa i zarządzania. Ale najpierw powinienesz zrozumieć stan obecny, czyli jak szefujesz dzisiaj ludziom. W tym celu robisz sam ze sobą lewą stronę Value Proposition Canvas. Czyli znając już zadania, stresi i korzyści swojego zespołu robisz refleksję jak Twój pomysł na zarządzanie tym zespołem oraz jak Twój pomysł na przewodzenie temu zespołowi adresuje potrzeby i eliminuje stresi.

Na początku wypisz sobie, co Ty w ogóle robisz jako Lider w kontekście przywództwa. Znowu, podziel flipa na pół. Przywództwo: co robisz, żeby ludzie czuli się członkami zespołu, jak budujesz poczucie przynależności. Zarządzanie: co robisz na co dzień, jakie masz rutyny, jakie masz nawyki, jakie masz niespodzianki dla swojego zespołu. Zastanów się, w jaki sposób Twój pomysł na bycie szefem i zadania, które realizujesz na co dzień, czyli Twoje przywództwo, zarządzanie wpływa na bóle, na uśmierzanie bólu Twoich pracowników; czy obniża negatywne emocje, ryzyka, czy eliminuje stres, czy odnosi się do negatywów, które ludzie wypisali. Chodzi o to, żeby złapać te rzeczy, które dzisiaj adresujesz ale zastanowić się także, co możesz zmienić w swojej pracy, by zająć się rzeczami, których nie adresujesz. Przeanalizuj również korzyści, jakie Twój zespół może dostać od Twojego sposobu na bycie szefem. Jak Twój sposób na bycie szefem może wpływać na satysfakcję, spełnienie, zaangażowanie Twojego zespołu. Wykorzystaj pomysły pracowników na to, co powinienesz zmienić w swojej pracy, czego nie robić i co kontynuować – Start-Stop-Continue.

Możesz skorzystać z narzędzia opisanego w Rozdziale 9 „Pragmatyczne Zarządzanie” czyli z Runners Repeaters, Strangers. Zaplanujesz z nim codzienne rutyny, zdarzenia powtarzane w określone dni tygodnia, miesiąca, roku oraz niespodzianki, żeby wzmocnić w sposób nieregularny zaangażowanie.

Na koniec, zorganizuj sesję dogrywkową i pokaż zespołowi swój pomysł na to, co proponujesz. Podziękuj po raz kolejny za pracę i powiedz: „To mam zamiar przestać robić, to mam zamiar zacząć robić, to mam zamiar kontynuować, tu wziąłem pod uwagę wasze zdanie, a tutaj nie wziąłem pod uwagę waszego zdania”. Zapytaj, co sądzą o Twoim planie na Twoją zmianę i czy chcieliby coś dodać.

### Value Proposition Canvas w skrócie:

#### Sesja z zespołem

- Role i zadania zespołu.
- Jakie mają bóle, stresy i frustracje,
- Jakie mają korzyści?
- Wyjdź prosząc, żeby zespół napisał jak możesz włączyć różne rzeczy do swojej codziennej pracy, co masz przestać robić, co kontynuować, by uśmierzyć bóle i dostarczyć wartości.

#### Sesja sam ze sobą

- Podziękuj za warsztat. Powiedz, że wrócisz z informacją.
- Usiądź sam ze sobą i zrób Start-Stop-Continue.

#### Dogrywka z zespołem

- Zorganizuj sesję dogrywkową. Pokaż jaki masz pomysł i zapytaj co o tym sądzą.
- Zaplanuj eksperymentowanie.
- Umów się za 2 miesiące i zapytaj zespół czy jest jakaś zmiana.

### Krok 4. Uzupełnienie indywidualnego planu rozwoju.

Wróć do Kroku 4 i 5 z drugiego Kroku Procesu: Uzupełnienie indywidualnego planu rozwoju o wnioski płynące z ćwiczenia Value Proposition Canvas.

Oba ćwiczenia są doskonałą podstawą do przygotowania standardu przywództwa w organizacji.



## Zadanie:

Jeśli tego jeszcze nie zrobiłeś/ zrobiłaś, przeprowadź samoocenę 10 top oczekiwań względem Lidera, a następnie poproś członków swojego zespołu o ich ocenę. Przeanalizuj wyniki i wyciągnij wnioski zgodnie z podejściem Start – Stop – Continue. Podziel się wynikami wnioskami z zespołem i razem ustalcie priorytetowe działania.

Alternatywnie przeprowadź warsztaty Employee Value Proposition Canvas zgodnie z opisem powyżej.

## Przeprowadź refleksję:

Co mi dało to ćwiczenie?

Czego się o sobie dowiedziałam/ dowiedziałem?

Z czego jestem zadowolona/ zadowolony?

# Tips & tricks

- Spośród 3 typów relacji: kieszeń, serce i umysł; staraj się jak najmniej budować na kieszeni a jak najwięcej na sercu i umyśle.
- Zastanów się czego oczekują od Ciebie, jako Lidera, Twoi współpracownicy. Pomogą Ci w tym wyniki, Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy 2023.
- Przeprowadź autodiagnozę Lidera.
- Pamiętaj – postawa znaczy więcej, niż wiedza i umiejętności  $(W+U) \times P$ .
- Zróżnicowany wiekowo zespół jest efektywny, gdy potrafi czerpać z atutów każdego pokolenia.
- Koncentruj się na zaletach a nie wadach generacji w pracy.
- Są cechy, które wyróżniają młodszych: np. szybkość przetwarzania informacji czy nowe technologie; ale są cechy, które poprawiają się z wiekiem: np. rozwaga czy rozumienie kontekstu.
- Przeanalizuj i zapisz 3 działania, które podejmiesz w swoim zespole, wykorzystując informacje o pokoleniach w pracy.
- Zrozum „bóle i korzyści” Twoich pracowników dzięki zastosowaniu Value Proposition Canvas.
- Twoje Przywództwo i Zarządzanie to produkty, które dostarczasz pracownikom. Dowiedz się dzięki VPC, co powinieneś zacząć robić a co powinieneś zastopować? Dowiedz się też co robisz dobrze a więc powinieneś to kontynuować.
- Pamiętaj by przeanalizować te wszystkie oczekiwania i poinformować o Twoim planie tych, których wysłuchałeś.

# Templatki

---

## Autodiagnoza

Ważne jest, byś szczerze odpowiedział(a) sobie na poniższe pytania:

### 1. Jakie jest Twoje DLACZEGO?

Pytania pomocnicze: Po co robisz to, co robisz? Co Tobą kieruje?

---

---

---

---

---

---

### 2. Czy chcesz być Liderem w tej firmie?

Pytanie pomocnicze: Czy wspierasz kontekst biznesowy i to, co sobą ta firma reprezentuje?

---

---

---

---

---

---

### 3. Jak rozumiesz swoją rolę w organizacji?

Pytanie pomocnicze: Jakie środowisko pracy chcesz zbudować? (nie chodzi o zadania, które na co dzień wykonujesz), tylko do jakiej sytuacji chcesz doprowadzić (warunki docelowe).

---

---

---

---

---

---

## Autodiagnoza Lidera

Oceń siebie w skali od 1 do 5

(gdzie 1 oznacza zdecydowanie NIE, a 5 oznacza zdecydowanie TAK)

Zależy mi na poczuciu przynależności  
pracowników do organizacji.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Stwarzam warunki do otwartego mówienia  
o problemach i wspieram w ich rozwiązywaniu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Opieram się na faktach a nie  
na opiniach innych ludzi.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Dbam o atmosferę i integrację zespołu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Jestem otwarty na nowe pomysły  
i inicjatywy pracowników.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Szanuję innych ludzi.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Znam misję, wizję oraz cele  
strategiczne organizacji.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Utożsamiam się z organizacją  
i dbam o jej ogólny rozwój.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Dbam o efektywność i produktywność pracy.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Komunikuję się z pracownikami  
w sposób częsty i otwarty.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Ocena Lidera

Oceń w skali od 1 do 5

(gdzie 1 oznacza SŁABO, a 5 oznacza bardzo MOCNO)

### MÓJ LIDER:

Zależy mu na poczuciu przynależności pracowników do organizacji.

1 2 3 4 5

Stwarza warunki do otwartego mówienia o problemach i wspiera w ich rozwiązywaniu.

1 2 3 4 5

Opiera się na faktach a nie na opiniach innych ludzi.

1 2 3 4 5

Dbą o atmosferę i integrację zespołu.

1 2 3 4 5

Jest otwarty na nowe pomysły i inicjatywy pracowników.

1 2 3 4 5

Szanuje innych ludzi.

1 2 3 4 5

Zna misję, wizję oraz cele strategiczne organizacji.

1 2 3 4 5

Utożsamia się z organizacją i dba o jej ogólny rozwój.

1 2 3 4 5

Dbą o efektywność i produktywność pracy.

1 2 3 4 5

Komunikuje się z pracownikami w sposób częsty i otwarty.

1 2 3 4 5

## Cechy serca i umysłu Lidera

opracowane przez Youniversity

### SERCE

- ☐ Jestem osobą godną zaufania
- ☐ Jestem wzorem do naśladowania
- ☐ Szanuję innych ludzi
- ☐ Nie wstydzę się, że nie wiem
- ☐ Wierzę w „dlaczego” firmy
- ☐ Pasjonuję się tym, co robię
- ☐ Czerpię radość z dawania radości innym

### UMYSŁ

- ☐ Buduję zespół wokół „dlaczego”
- ☐ Zachęcam do kwestionowania status quo
- ☐ Dbam o kulturę dyscypliny
- ☐ Jestem sprawiedliwy i opieram się na faktach
- ☐ Nie akceptuję wymówek od wyników
- ☐ Inspiruję innych do działania
- ☐ Jestem zdeterminowany do wygrywania

**Audyt Liderów w odniesieniu do kontekstu biznesowego organizacji****Oceń w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza zdecydowanie NIE, a 5 oznacza zdecydowanie TAK)**

JEST ODPOWIEDNIM CZŁOWIEKIEM	NAZWISKO OSOBY OCENIANEJ	NAZWISKO OSOBY OCENIANEJ	NAZWISKO OSOBY OCENIANEJ
Jest uczciwym człowiekiem i zawsze ma dobre intencje			
Cechuje go pokora, skromność i szacunek do ludzi			
Nie oczekuje pochwał, nagród, gratyfikacji			
Ma dystans do siebie - traktuje feedback jako okazję do rozwoju			
Praca jest jego pasją			
Porywa entuzjazmem i zaangażowaniem			
Poszukuje przyczyn niepowodzenia w sobie, a nie w innych			
Zawsze można na niego liczyć - jego pomoc jest bezinteresowna			
Wykazuje własną inicjatywę w działaniu - cechuje go postawa <i>can do</i>			
<b>POSIADA TALENT DO BYCIA PRZEWÓDĄ</b>			
Posiada doskonale umiejętności budowania zespołu			
Jest konsekwentny, zdeterminowany, motywuje poprzez ambitne cele a nie pojedyncze zrywy			
Inspiruje do osiągnięcia znakomitych rezultatów			
Jest wzorem do naśladowania - przewodzi poprzez dawanie przykładu			
Nigdy się nie poddaje - robi wszystko, aby osiągnąć rezultaty bez względu na trudności			
Doskonale rozwija ludzi - przygotowuje swoich następców			
Nie akceptuje wymówek oraz odstępstw od kultury dyscypliny			
Jego zespół osiąga wymierzone wyniki biznesowe			
Zapewnia, że zespół dąży do realizacji wspólnych celów, cechuje się najwyższym poziomem świadomości i zaangażowania			
Ludzie uwielbiają dla niego pracować			
Potrafi podejmować decyzje w trudnych sytuacjach bez zbędnej zwłoki			
<b>WYNIK %:</b>			

## propozycja wartości

## persony pracowników

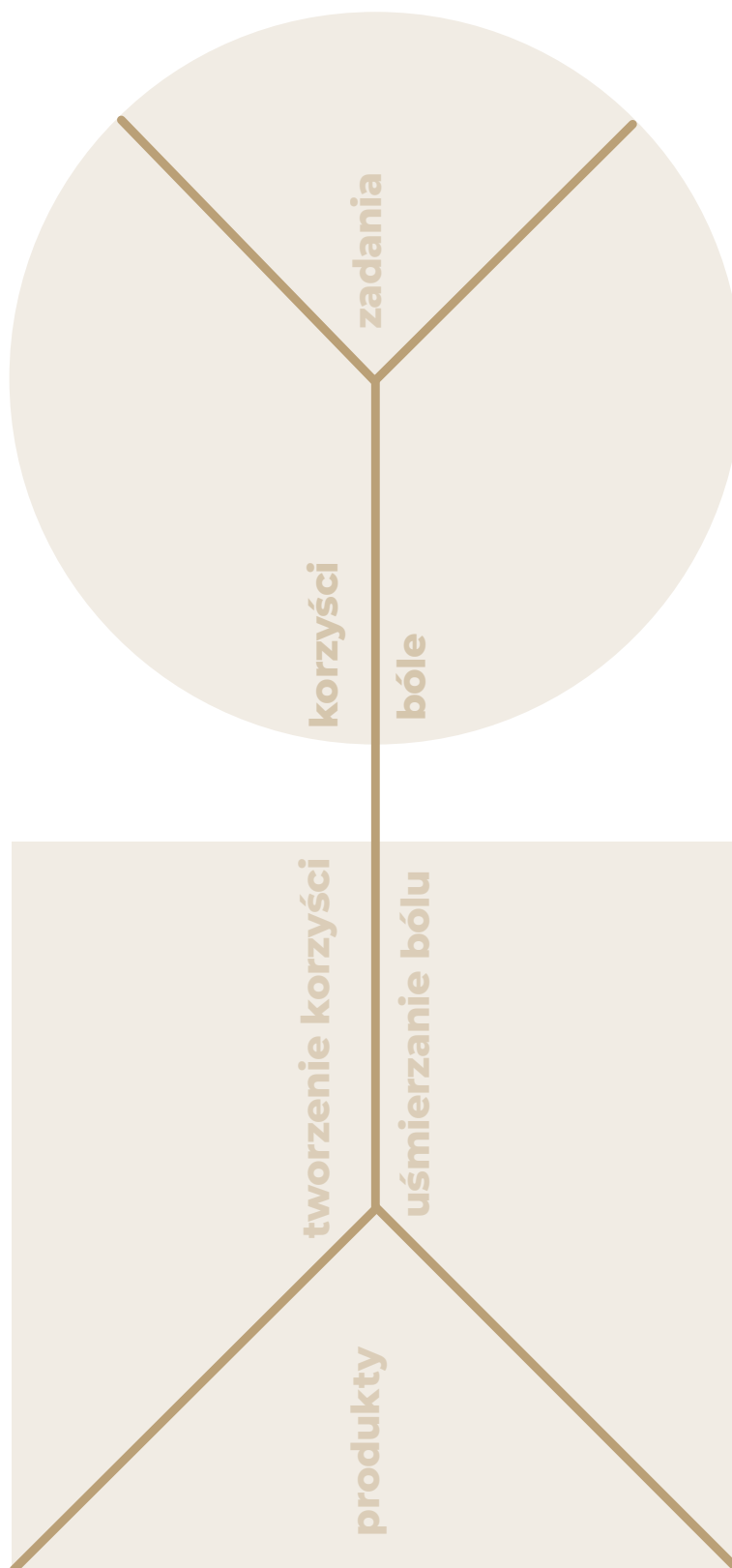
## Value Proposition Canvas wzór





## Value Proposition Canvas template

**persony pracowników**



# Polecane lektury do Leading with Purpose

---

Geddes L., „W pogoni za słońcem. O świetle słonecznym i jego wpływie na ciało i umysł”

---

Hansen A., „Uspokój swój mózg”

---

Lembke A., „Niewolnicy dopaminy. Jak odnaleźć równowagę w epoce obfitości”

---

Naidoo U., „Dieta dla zdrowia psychicznego. Jak jeść, kiedy męczą cię: mgła mózgowa, natrętne myśli, depresja, ADHD, stany lękowe, bezsenność i wiele innych”

---

Panda S., „Śpij, jedz i ruszaj się zgodnie ze swoim rytmem okołodobowym”

---

John C. Maxwell: „21 cech skutecznego Lidera – Jak stać się osobą, za którą pójda inni”

---

Simon Sinek: „Zaczynaj od dlaczego”

---

Simon Sinek: „Liderzy jedzą na końcu”

---

Youval Noah Harrari: „Sapiens – od zwierząt do bogów”

---

Vishen Lakhiani: „Kod nadzwyczajnego umysłu”

---

Jim Collins: „Od dobrego do wielkiego”

---

Jim Collins, Morten T. Hansen: „Wielcy z wyboru”

---

Carolyn Czgledy Dewar, Vikram Malhorta, Scott Keller: „CEO Doskonały. Sześć sposobów myślenia, które wyróżniają najlepszych Liderów”

---

James Clear: „Atomowe nawyki”

---

David Gelles: „Człowiek, który zniszczył kapitalizm”

---

---

## LEADERSHIP 734

Kaskadowanie strategii      MODUŁ IV

Kontrakt zespołowy 5R      MODUŁ V

Boardmeetingi      MODUŁ VI

---

# LEADERSHIP 734

**Motywowanie to stworzenie warunków, by zwiększyć zainteresowanie ludzi tym, co robią oraz usuwanie warunków, które działają ograniczająco.**

Alfie Cohn „Punished by rewards”

Leadership 734:

- narzędzia pracy skutecznego Lidera
- jak zbudować efektywne i angażujące środowisko pracy, w którym wszyscy mają wspólnie cele, nikt niczego nie musi się domyślać oraz wszyscy są zaangażowani realizację celów zgodnie z rolą.

# Leadership 734, jako fundament efektywnego i angażującego środowiska pracy.

Przywództwo rozumiemy jako umiejętność podłączania ludzi i procesów do strategii firmy, a zarządzanie jako sposób pracy Lidera na co dzień. Dlatego tak ważne jest by zrozumieć, że to przywództwo tworzy ramy do zarządzania.

Leadership 734 to autorski model przywództwa Grupy LP, który poprzez zastosowanie 3 konkretnych elementów, takich jak:

- 7 kroków kaskadowania i komunikacji strategii
- 3 elementy zarządzania wizualnego
- 4 poziomy dojrzałości procesowej

daje Liderom możliwość skutecznego angażowania swoich pracowników w realizację strategii firmy.



Wszyscy mają  
wspólne cele



Nikt niczego nie musi się  
domyślać



Każdy jest zaangażowany w realizację  
strategii (zgodnie ze swoją rolą)

## Kroków kaskadowania i komunikacji strategii

1. Cele strategiczne
2. Proces
3. Cele wspólne
4. Krytyczne czynniki sukcesu
5. Wskaźniki efektywności
6. Cele indywidualne
7. Plakaty 5R

## Elementy zarządzania wizualnego

1. Wizualne tablice
2. Wizualne procesy
3. Wizualni Liderzy

## Poziomy dojrzałości procesowej:

1. Identyfikacja
2. Zdefiniowanie
3. Zmierzenie i analiza
4. Zarządzanie i doskonalenie

## PROBLEM

Jak pamiętasz z poprzedniej części Guidebooka, jednym z największych problemów biznesowych jest silos horyzontalny, czyli podział pomiędzy tymi co zarządzają, a tymi co pracują.

Drugim w kolejności poważnym problemem biznesowym jest to, że ponad **90% Liderów improvizuje w pracy**, a na pytanie o to jak motywuje ludzi, najczęściej odpowiada: „Jak to jak? Normalnie!”.

Tymczasem, jak wynika z naszego najnowszego Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy 2023, aż **76% pracowników jest niezadowolonych ze swojego bezpośredniego przełożonego i nie poleci swojego pracodawcy**.

## ROZWIĄZANIE

Do jakiej sytuacji chcemy doprowadzić?

Świadomość osobistej misji i roli Lidera to pierwsza część rozwiązania. Druga natomiast to stworzenie takiego środowiska pracy, w którym wszyscy mają wspólne cele, nikt niczego nie musi się domyślać oraz każdy jest zaangażowany w realizację strategii zgodnie ze swoją rolą.

### Warunki docelowe:

1. 100% pracowników potrafi wskazać, w jaki sposób ich cele wspierają cele wspólne oraz cele strategiczne.
2. 100% pracowników rozumie, jak ich rola wspiera realizację strategii w firmie.
3. 100% pracowników uczestniczy w boardmeetingowym cyklu doskonalenia procesów.



## ETAPY PRAC – CHECKLISTA

**1**

### 7 KROKÓW KASKADOWANIA I KOMUNIKACJI STRATEGII

**cel:** Wypracowanie dla procesu celów, których realizacja będzie wspierać cele wspólne oraz cele strategiczne organizacji.

- ☐ 1. Wstęp do procesu kaskadowania i komunikacji strategii – warsztat cz.1.
- ☐ 2. Zebranie danych odnośnie wypracowanych wskaźników KPI (Key Performance Indicator).
- ☐ 3. Parafraza wypracowanych celów wspólnych oraz celów indywidualnych – warsztat cz.2.
- ☐ 4. Zapewnienie warunków, by każdy z Liderów opracował kontrakt 5R ze swoim zespołem.

**2**

### 3 ELEMENTY ZARZĄDZANIA WIZUALNEGO

**cel:** Stworzenie przejrzystego i transparentnego środowiska pracy, gdzie „nikt niczego nie musi się domyślać”.

- ☐ 1. Przygotowanie i uruchomienie pilotażowych spotkań - Boardmeetingów.
- ☐ 2. Zaprojektowanie docelowej struktury Performance Management System.
- ☐ 3. Uruchomienie spotkań realizujących cykl Cel – Wynik – Kaizen (Wizualne Tablice).
- ☐ 4. Stworzenie wizualnego środowiska pracy (Wizualne Procesy).
- ☐ 5. Zapewnienie warunków, by Liderzy spędzali min. 50% czasu w Gemba (Wizualni Liderzy).
- ☐ 6. Uruchomienie cyklicznych audytów Zarządzania Wizualnego.

**3**

### 4 ETAPY ROZWOJU PROCESOWEGO

**cel:** Zrozumienie obecnego poziomu dojrzałości procesowej i określenia dalszych działań doskonalących.

- ☐ 1. Identyfikacja procesów poprzez stworzenie portfolio procesowego.
- ☐ 2. Zdefiniowanie najważniejszych parametrów procesowych, poprzez prosty opis typu SIPOC.
- ☐ 3. Zmierzenie i udokumentowanie procesów poprzez Konsensus.
- ☐ 4. Długofalowe zarządzanie i doskonalenie zmierzonych oraz udokumentowanych procesów.

Powyższe warunki docelowe pokrywają nam zawartość całego bloku tematycznego Leadership 734. Kolejne moduły będą zatem bezpośrednio odnosić się do Problemu i Rozwiązania oraz zdefiniowanego wyżej Procesu.

Moduł IV

# Kaskadowanie strategii

Kaskadowanie  
strategii

**LEADERSHIP**  
**734**





## Blok 2 Moduł 4

**Kaskadowanie Strategii**

Jakie tematy czekają Cię w tym rozdziale? Jak podłączyć ludzi i procesy do firmy – kaskadowanie celów strategicznych.

- Leadership 734 jako fundament efektywnego i angażującego środowiska pracy.
- Jak podłączyć ludzi i procesy do firmy.
- 7 kroków kaskadowania i komunikacji strategii:
  - Parafraza celów strategicznych
  - Budowanie celów wspólnych dla procesów
  - Kierunki vs. Wskaźniki vs. Cele – Krytyczne czynniki sukcesu
  - Wyznaczanie KPI's – Kluczowych wskaźników efektywności
  - Definiowanie celów indywidualnych
- Moderowanie warsztatów kaskadowania i komunikacji strategii

## 1. 7 kroków kaskadowania i komunikacji strategii

Wypracowanie celów dla procesu, których realizacja będzie wspierać cele wspólne oraz cele strategiczne organizacji.

Bez jasno określonych celów i strategii oraz ich odpowiedniego ich kaskadowania firmy popadają w stagnację a nawet upadają. Z poprzedniego rozdziału wiesz, jak wielkie znaczenie ma dla pracowników sens pracy dla pracowników – szczególnie tych młodszych pokoleń których udział w organizacji będzie rosnąć. Zadaniem managementu i Liderów jest, aby każdy członek zespołu znał, rozumiał i wspierał strategię organizacji, oraz aby była ona jasno komunikowana na wszystkich poziomach.

**Na tak postawione potrzeby, odpowiada kaskadowanie celów. Kaskadując, firma rozwija cele strategiczne na cele dla poszczególnych struktur, np. działów, a potem na cele jednostkowe pojedynczych pracowników.**

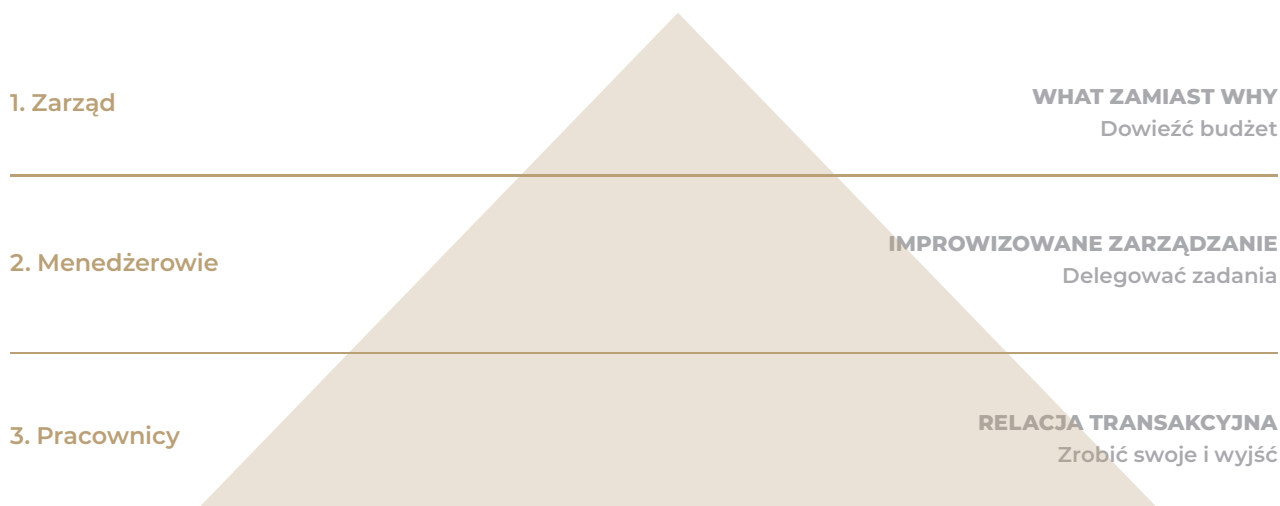
## Kaskadowanie strategii – najczęstsze błędy

1. Narzucanie celów, tj. definiowanie wskaźników poziomów celów dla pracowników bez ich aktywnego udziału w sesjach i na warsztatach kaskadowania. Brak uprawnomocnienia zespołów do zdefiniowania celów indywidualnych, wspierających cele strategiczne. Po prostu: zarząd bierze strategię, najczęściej buduje jakiś zespół, który ma tę strategię przenieść na cele innych i tworzymy systemy MBO bez aktywnej partycypacji najbardziej zainteresowanych, w związku z czym pracownicy mówią „Dali takie cele, to robię”.
2. Silosowe podejście. Kaskadujemy cele strategiczne pionowo, w funkcjach, działach, departamentach bez budowania wspólnych celów dla procesu.
3. Brak koncentracji na krytycznych, kluczowych czynnikach sukcesu. Zdefiniowanie zbyt dużej liczby obszarów koncentracji, nawet kilkanaście celów dla poszczególnych działów, departamentów oraz skomplikowane systemy MBO (Management by Objectives) czyli zarządzania przez cele.
4. Definiowanie tylko perspektywy finansowej czyli koncentracja celów strategicznych jedynie na aspektach finansowych, najczęściej: wzrost przychodu, zysk itd. Brak celów dla perspektywy zadowolenia, zaangażowania pracowników oraz perspektywy zdolności do adaptacji.

Kaskadowanie i komunikacja strategii to pozbycie się jednej z najdotkliwszych patologii biznesowej. Chodzi o pierwszego „killera” efektywności i zaangażowania, czyli „My i Oni”. Zgodnie z naszymi warunkami docelowymi, każdy pracownik powinien bez trudu pokazać, w jaki sposób jego codzienne cele wspierają cele wspólne oraz cele strategiczne. Najlepiej doprowadzić do sytuacji, w której pracownicy będą definiować sobie cele sami, ale w taki sposób, aby były one powiązane ze strategią firmy.

**W tradycyjnej organizacji cele są przenoszone poprzez nakazy.**

## Stereotypowe podejście: mówienie ludziom jak mają pracować

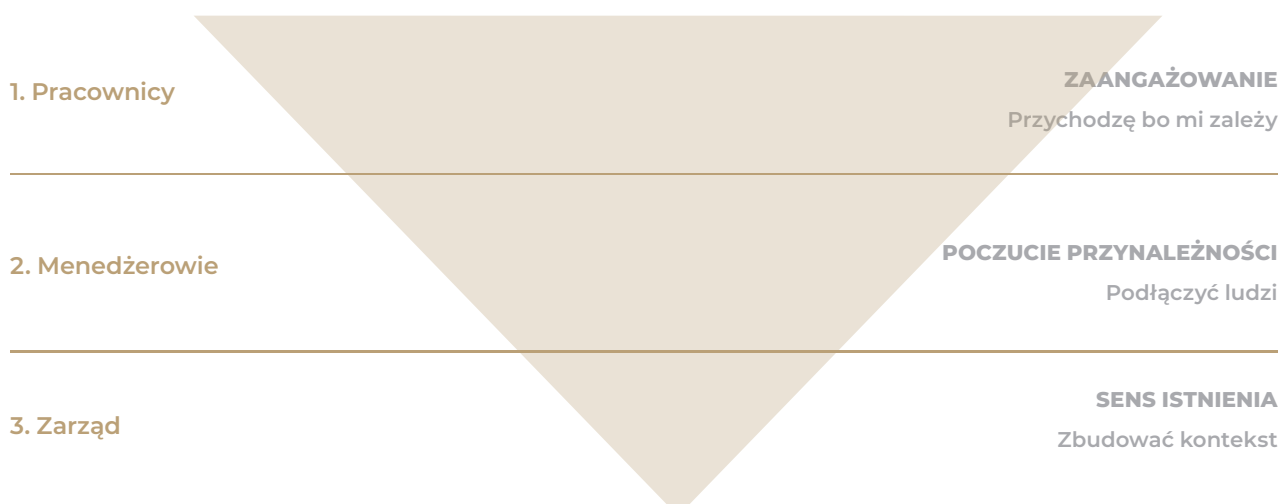


Zarządzający biorą cele strategiczne i zaczynają je przenosić do samego dołu, tworząc system MBO, powtarzając 4 błędy kaskadowania.

Poprzez kaskadowanie w 7 krokach, proponujemy Ci odwrócenie piramidy. CEO daje wsparcie swoim dyrektorom, menedżerom. Menedżerowie dają wsparcie swoim Liderom, kierownikom. Liderzy dają wsparcie swoim pracownikom. W naszej odwróconej piramidzie nie mówisz „Będziesz miał takie cele”, tylko zadajesz pytanie; „Jakie powinieneś mieć cele, żeby wspierać cele strategiczne?”. Czyli mamy ramy i autonomię. Nowoczesne przywództwo to właśnie umiejętność dawania ram, gdzie trzeba i wolności, gdzie trzeba. W ramach mamy strategię, cele strategiczne, wizję – ustalone raz na zawsze, od tego nie ma odwrotu. Natomiast metodycznie, zadając odpowiednie pytania, prowadząc warsztaty, można doprowadzić do sytuacji, kiedy to ludzie sami wymyślają swoje cele i potrafią połączyć te cele z celami strategicznymi – tak właśnie rozumiemy wolność.

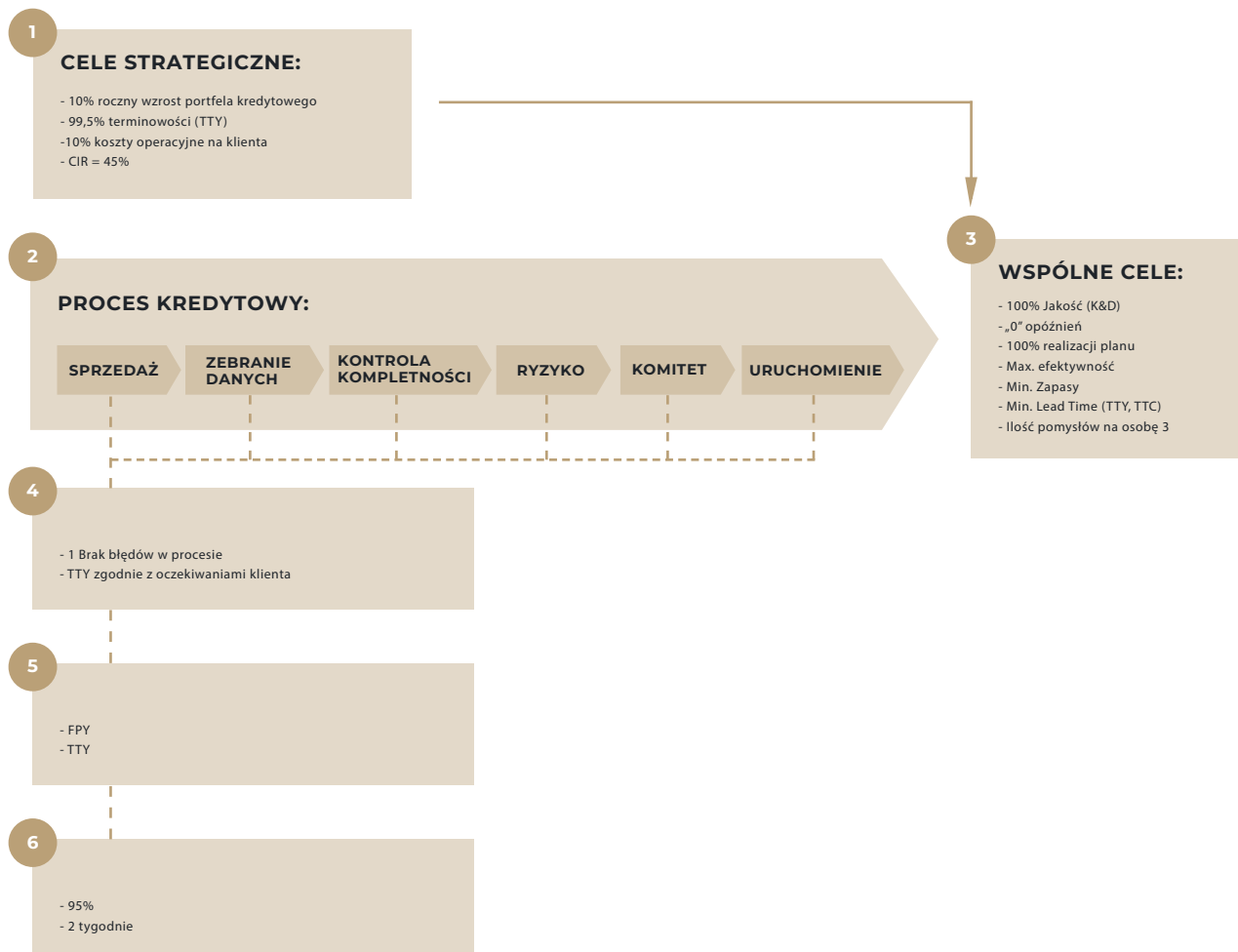
## Świadome przywództwo

Odwrócona piramida → Sens istnienia, poczucie przynależności, zaangażowanie



W jaki sposób używamy kaskadowania do podłączenia ludzi i procesów do strategii firmy? Chodzi o to, żeby stworzyć środowisko pracy, w którym wszyscy mają wspólne cele. Oznacza to, że pracownicy mają wspólne cele z firmą i że departamenty mają wspólne cele, bo robimy im cele wspólne dla całego procesu.

### Kaskadowanie strategii krok po kroku



Przykład kaskadowania Celów w środowisku usługowym

7-krokowy proces kaskadowania i komunikacji strategii składa się 6 kroków kaskadowania plus 7 krok – komunikacja strategii, parafraza, budowanie środowiska dla efektywnego zespołu, czyli Kontrakt 5R.

W praktyce, jako Lider, możesz mieć cele narzucone przez zarząd, menedżera lub w ramach tradycyjnego kaskadowania np. MBO. Dlatego w każdym z opisanych kroków kaskadowania dajemy wskazówki jak poradzić sobie z taką właśnie sytuacją.

1

**CELE STRATEGICZNE**

2

**PROCES**

ETAP 1

ETAP 2

ETAP X

3

**WSPÓLNE CELE:**

QUALITY  
COST  
DELIVERY  
PEOPLE

4

**KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU**

5

**KPIs – WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI**

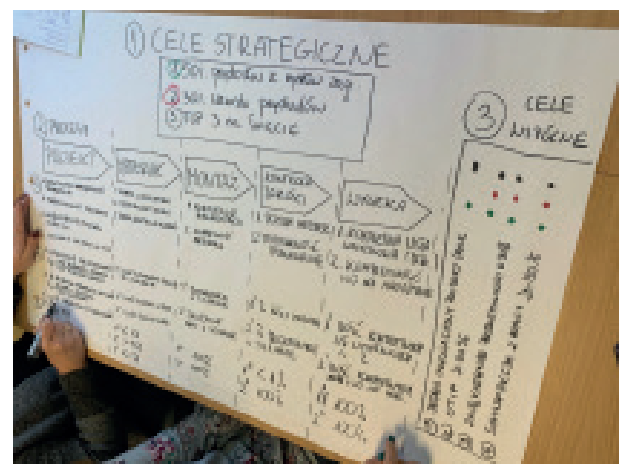
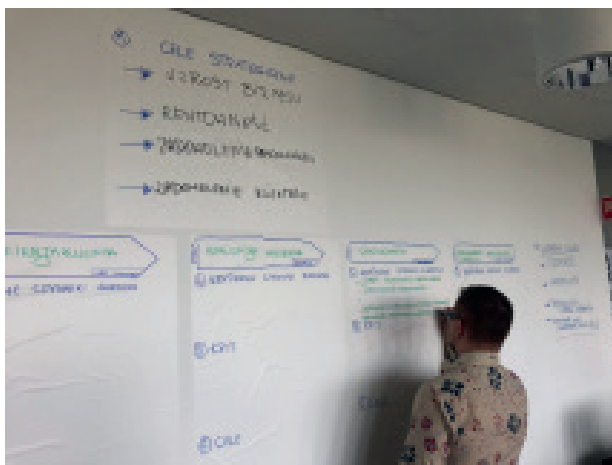
6

**CELE INDYWIDUALNE**

7

**PLAKATY 5R**

**Krok 1.** Wstęp do procesu kaskadowania i komunikacji strategii – warsztat cz.1



## Warsztat nr 1

### Krok 1. Kaskadowanie celów strategicznych:

Zapraszamy na salę zespół złożony z przedstawicieli całego procesu. W górnej części flipcharta zapisujemy cele strategiczne firmy. Na sali są przedstawiciele zarządu, aby objaśnić zapisywane cele. Kartka jest ustawiona w poziomie, chodzi przecież o pozbywanie się silosów w firmie.

Zorganizuj sesję kaskadowania, podczas której wspólnie z multi-funkcyjnym zespołem przejdziecie przez kroki od 1 do 5. Pamiętaj, aby zespół składał się z przedstawicieli poszczególnych etapów procesu.

## Kaskadowanie Lidera.

Jeśli nie jesteś w stanie przeprowadzić klasycznego kaskadowania, bowiem jesteś Liderem średniego szczebla, przeprowadzimy Cię przez kaskadowanie w wersji uproszczonej. Przygotuj cele strategiczne firmy. Możesz je znaleźć na stronie [www](http://www) lub w dokumentach wewnętrznych. Omów z menedżerem, jak je należy rozumieć, na co się przekładają. Wyjaśnij wszelkie wątpliwości. Zastanówcie się, które obecnych celów można przyporządkować czterem perspektywom, w jakich cele strategiczne powinny występować. Może uda Ci się zaprosić menedżera na waszą sesję kaskadowania? Zapisz cele strategiczne na karcie, podobnie jak w kaskadowaniu klasycznym.

**01****Growth – Wzrost**

Perspektywa wzrostu biznesu → Przychody, udział w rynku ,itp.

**02****Changeability – Adaptacyjność**

Perspektywa zdolności do adaptacji → % sprzedaży nowych produktów, NPS klienta, itp.

**03****Happiness – Pracownicy**

Perspektywa zadowolenia lub/i zaangażowania pracowników → Wynik badania zaangażowania, rotacja, itp.

**04****Productivity – Efektywność**

Perspektywa efektywności organizacji → EBIT, zysk netto, itp.

## Krok 2. Kaskadowania: proces

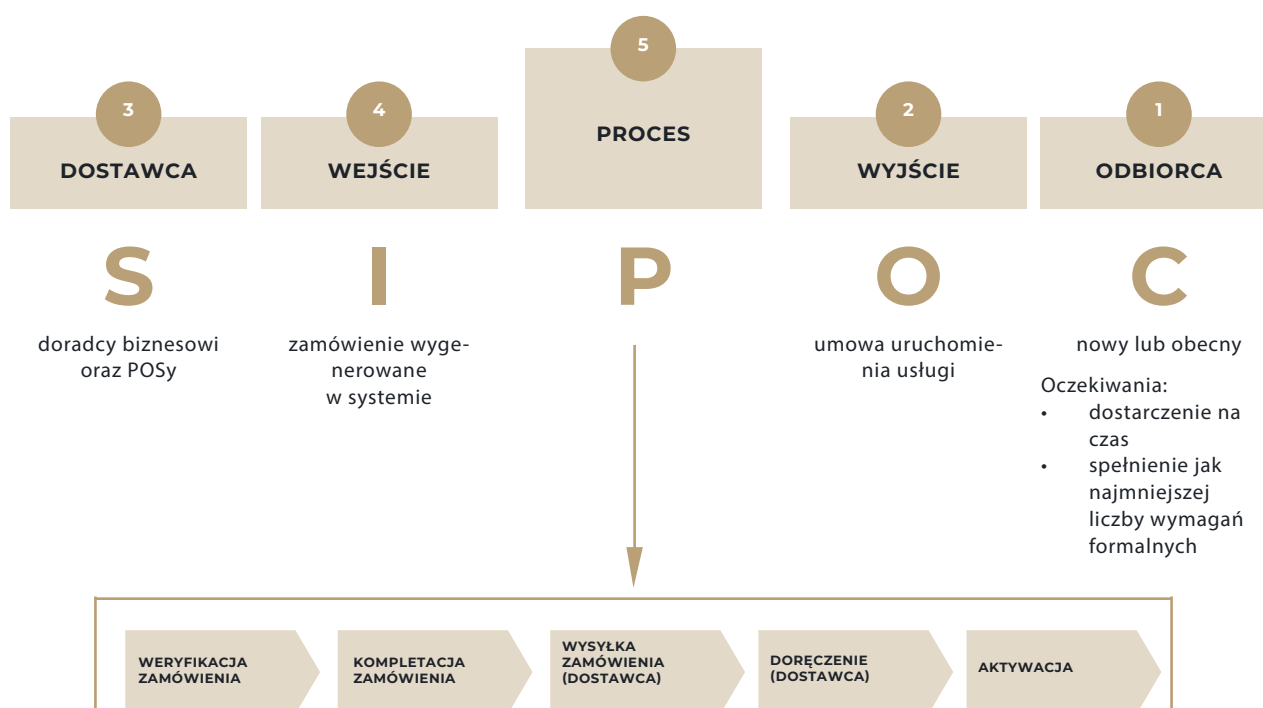
### Kaskadowanie w 7 krokach:

Zespół rysuje prosty przebieg procesu, który wybraliśmy do kaskadowania. Nie jest to szczegółowa mapa strumienia wartości i najczęściej podział na etapy wynika z podziału na zespoły realizujące proces. W efekcie, niezależnie od poziomu skomplikowania procesu, udaje się go zapisać w maksymalnie 6-7 etapach. Kaskadowanie zawsze przeprowadzamy dla każdego procesu oddzielnie.

## Kaskadowanie Lidera:

Zbierz zespół i narysujcie proces, którego jesteście częścią wg zasad opisanych wyżej. Wybierzcie proces, który zajmuje Wam najwięcej czasu i najbardziej angażuje ludzi. Może uda Wam się zaprosić przedstawiciela działu, który jest Waszym klientem – takie świeże spojrzenie może Wam pomóc w ustalaniu wskaźników.

Narzędziem, które możesz wykorzystać jest SIPOC. To uproszczone spojrzenie na proces – trochę z lotu ptaka. Mniej zajmujemy się poszczególnymi krokami procesu a bardziej właśnie klienta i dostawcą. Zaczynasz od klienta (w Twoim wypadku często to będzie klient wewnętrzny – przedstawiciel działu, do którego dostarczasz usługę, informację, czy półprodukt). Zachowuj się, tak jakbyś rozmawiał z klientem zewnętrznym. Zapisz co tak naprawdę dostarczasz i jakie wymogi musisz spełnić, aby Twój klient był zadowolony. Skonfrontuj Twoje wyobrażenia z rzeczywistością, zadając odpowiednie pytania.



### 1. Stworzenie hipotez dotyczących klientów:

- Kim jest Klient mojego procesu?
- Na czym mu/ jej zależy?
- Jakie ma bolączki?
- Jakie zadania musi wykonywać?
- Jaka wartość, którą oferuję poprzez mój produkt, rozwiązuje jego/jej problemy?

### 2. Przeprowadzenie badania (ankieta, wywiad, etc.)

### 3. Wyciągnięcie wniosków i plan działań

## Przykładowe pytania

Co jest dla Ciebie ważne we współpracy z nami (w kontekście procesu)?

- Co sobie cenisz?
- Co Ci przeszkadza?

Jakie są Twoje oczekiwania w kontekście produktu/wartości/usługi, jaki/ą od nas otrzymujesz?

Jakie są Twoje wyzwania związane z tym procesem?

Jak wyobrażasz sobie naszą współpracę za 2 lata?

+ pytania ukierunkowane w kontekście danego procesu.

Po drugiej stronie masz dostawców. Odpowiadasz na pytanie czego potrzebujesz aby rozpocząć procesowanie i kto powinien te oczekiwania zaspokoić. Teraz to Ty i Twój zespół jesteście klientami i doprecyzowujecie Wasze oczekiwania względem działów, zespołów, procesów które inicjują lub umożliwiają Wam wykonanie zadań w procesie.



Warto potraktować to zadanie poważnie, a nie jest to takie łatwe. Nasi wewnętrzni klienci bywają sztucznie „ugrzecznieni” lub zbywają takie pytania zdawkowym: „wszystko jest ok”. Nie o to chodzi! Stąd SIPOC, a potem także kaskadowanie powinno mieć formę odrębnego spotkania/warsztatu. Wykorzystaj sprytnie sformułowane pytania, które zamieszczamy powyżej.

Ostatnim krokiem SIPOC jest zgrubne rozpisanie kroków procesu wraz z pojawiającymi się tam zakłóceniami. SIPOC jest świetną okazją do refleksji, czy te zakłócenia wiążą się z naszym dostawcą a dla Twojego klienta, owym dostawcą jest Twój zespół. Wszystko to pomaga w ustaleniu wspólnych celów a także wskaźników, które nie tylko mierzą osiągnięcie celów indywidualnych. Dobry wskaźnik wspomaga także Twoich wewnętrznych klientów i pomaga dostawcom.

### **Krok 3. Kaskadowania: wspólne cele**

#### **Kaskadowanie w 7 krokach:**

W tym kroku zespół musi ustalić wspólne cele dla całego procesu. Tu pojawiają się trudne pytania, a kluczowe z nich brzmi: „Jakie wspólne cele chcielibyście mieć w tym procesie, żeby wspierały one kierunek i kontekst biznesowy firmy?”. Tu uruchamiamy emocje, które zawsze towarzyszą rozbijaniu silosów. Celem jest przekonanie pracowników, aby na proces patrzyli nie z własnej perspektywy, tylko z punktu widzenia klienta, jak na strumień wartości.

## **Kaskadowanie Lidera:**

Spójrzcie teraz na cele strategiczne oczami procesu, którego jesteście częścią. Zastanówcie się, co łączy wszystkie działy/departamenty procesu, a jednocześnie jest przełożeniem celów strategicznych na proste w zrozumieniu wspólne cele. Na przykład strategiczny cel EBITA wzrost o 5% można przełożyć na zwiększenie sprzedaży albo zwiększenie efektywności procesowej. Cel strategiczny Changeability, można przełożyć na zwiększenie kompetencji procesowania nowych produktów. Jeśli jest z Wami przedstawiciel innego działu – wykorzystajcie to. Niech potwierdzi, czy rzeczywiście przełożyliście strategię na wspólne cele procesu czy tylko na cele własnego zespołu. Przekonacie się, że nie jest to takie proste.

## Krok 4. Krytyczne czynniki sukcesu

### Kaskadowanie w 7 krokach:

Przechodzimy przez każdy z etapów procesu i pytamy, jakie są krytyczne czynniki sukcesu na tym etapie, by móc zrealizować wspólne cele. KCS'y definiujemy na poziomie poszczególnych etapów procesu. Pamiętaj o tym, że krytyczne czynniki sukcesu muszą odnosić się do ustalonych wcześniej wspólnych celów. Definiując KCS postaraj się odpowiedzieć na pytanie: „Co jest krytycznym czynnikiem sukcesu na tym etapie procesu, który pozwoli na realizowanie wspólnych celów?”

## Kaskadowanie Lidera:

Ten krok nie różni się od klasycznego kaskadowania. Zastanówcie się „Czego w naszej części procesu, szczególnie musimy dopilnować, by osiągnąć wspólne cele”. Możecie wykorzystać obecność na spotkaniu Waszego klienta wewnętrznego i zapytać go o oczekiwania. Może chciałby, abyście popełniali mniej błędów lub dostarczali waszą część pracy w innym czasie.

### Przykład

---

#### ETAP PROCESU:

Sprzedaż

---

#### KRYTYCZNY CZYNNIK SUKCESU:

Wysoka skuteczność domykania ofert

---

#### PROPOZYCJA KPI:

Poziom konwersji ofert (wygrane vs oferty złożone)

---

Na tym kończymy pierwszy warsztat.

## Krok 2. Zebranie danych odnośnie wypracowanych KPI's

## Krok 5. Kaskadowania – wskaźniki

### Kaskadowanie w 7 krokach:

W tym kroku wyznaczasz konkretne wskaźniki KPI dla każdego z krytycznych czynników sukcesu. Innymi słowy definiujesz sposób pomiaru konkretnego czynnika sukcesu.

## Kaskadowanie Lidera:

Tu także dotrzymujesz kroku klasycznemu sposobowi kaskadowania. Dla ułatwienia, załączamy przykład i kierunki, w których możesz się poruszać: jakość, efektywność, poziom obsługi i satysfakcja pracowników. Może się zdarzyć, że nie będziecie w stanie wytypować wskaźnika wydajności, albo będzie to wskaźnik miesięczny, mało przydatny w codziennej pracy zespołu. Przyczyną może być fakt, że Wasze procesy nigdy nie zostały zmierzone, więc nie wiecie jaka jest dzienna wydajność, produktywność czy poziom jakości. Wówczas trzeba odłożyć tę część wskaźników i zaplanować pomiary procesu czyli ustalić portfolio, opisać procesy, zmapować je i zmierzyć czasy cykli i rozkład pracy pracowników. Taki projekt nazywamy Konsensusem co do Stanu Obecnego i może zająć nawet kilka tygodni.



Wspólnie z zespołem, w trakcie trwania przerwy pomiędzy sesjami, uruchom próbnie system raportowania dla zdefiniowanych wskaźników w celu zweryfikowania, na jakim poziomie aktualnie jesteście. Pozwoli Wam to na dobre zdefiniowanie poziomów docelowych podczas sesji 2.

Zweryfikujcie źródła danych, które umożliwią Wam ich raportowanie.

Sprawdźcie, czy tak zdefiniowanie wskaźniki będą mogły być raportowanie i czy jesteście gotowi do tego, aby cyklicznie te wskaźniki monitorować.

Opiszcie każdy wskaźnik szczegółowo w zakresie: definicji, logiki kalkulacji, źródeł raportowania (patrz przykład poniżej). Dobrą praktyką jest też ustalenie wraz z zespołem, w jaki sposób możecie wpływać na wskaźnik: np. poprzez przestrzeganie standardów, podwójną kontrolę, regularny kontakt z klientami itp. Sposoby te szeregujecie w kolejności od takich, na które mamy wielki wpływ do tych, na które wpływ mają inne czynniki.

### Przykład karty wskaźnika

NR.	NAZWA WSKAŹNIKA	
DEFINICJA:		
FORMUŁA LICZENIA:		
ŹRÓDŁO DANYCH:		
JAK ZESPÓŁ WPŁYWA NA WSKAŹNIK:		
CZĘSTOTLIWOŚĆ POMIARU:		
OSOBA ODPOWIEDZIALNA ZA DOSTARCZENIE WARTOŚCI (WYNIKU):		
POZIOM DOCELOWY	Do uzupełnienia po warsztatach Kaskadowania cz.2	

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU



Po zdefiniowaniu i wypracowaniu przez zespół propozycji wskaźników (KPI's) zróbcie przerwę ok. 1-2 tygodni, którą zespół powinien wykorzystać na refleksję odnośnie wypracowanych wskaźników oraz zebranie danych na temat aktualnie osiąganym poziomów, na podstawie których będziecie mogli określić poziomy docelowe (Cele).

### Krok 3. Parafraza wypracowanych celów wspólnych oraz celów indywidualnych – warsztat cz.2

#### Krok 6. kaskadowania – cele indywidualne

##### Kaskadowanie w 7 krokach:

Macie już krytyczne czynniki sukcesu i pomysł na to, jakimi wskaźnikami będziecie je mierzyć. To moment, w którym możecie określić konkretne cele indywidualne, czyli poziomy docelowe dla wskaźników. W ten sposób pracownicy są w stanie wyznaczyć sobie cele indywidualne do określonych przez nich wcześniej wskaźników, kluczowych czynników sukcesu oraz wspólnych celów. Uzyskujecie też cele indywidualne dla wszystkich etapów, które powinny zapewnić realizację wspólnych celów dla procesu.

## Kaskadowanie Lidera:

Podczas drugich warsztatów, wspólnie z zespołem, sparafrazujcie wypracowane wspólne cele, krytyczne czynniki sukcesu oraz propozycje KPI's. Przeanalizujcie zebrane historyczne dane i na tej podstawie określcie wspólnie z zespołem poziomy docelowe dla poszczególnych wskaźników, które pozwolą na osiągnięcie wspólnych celów. Pamiętaj, aby cele były realne do osiągnięcia przez zespół, aby motywowały, a nie demotywowały zespół.

### Przykłady zdefiniowanych wskaźników – branża produkcyjna.

#### NAZWA WSKAŹNIKA:

Gotowość do produkcji

#### DEFINICJA WSKAŹNIKA:

Wskaźnik mierzący czy możemy rozpocząć pracę bez zakłóceń. Mierzymy następujące zakłócenia: a/ zaopatrzenie w materiał (25%), b/ maszyny (25%), c/ ludzie (25%), d/ dokumentacja (25%)

#### FORMUŁA LICZENIA:

$\text{ile rodzajów zakłóceń wystąpił} / \text{rodzaje możliwych zakłóceń (4 wymienione)} \times 100\%$

#### CO WPŁYWA NA WSKAŹNIK:

absencja pracowników, braki w zaopatrzeniu, awarie, mikroprzestoje, braki w obsadzie, przebrojenia, uruchomienia, brak zleceń lub błędy w zaleceniach

#### CZĘSTOTLIWOŚĆ RAPORTOWANIA:

Codziennie 06:00

#### CEL 100%

**NAZWA WSKAŹNIKA:**

Wydajność

**DEFINICJA WSKAŹNIKA**

Wskaźnik przedstawiający procent realizacji planu z uwzględnieniem indeksów

**FORMUŁA LICZENIA:**

Realizacja planu produkcyjnego =  $(\text{Wykonanie Planu}) / (\text{Plan Produkcji}) \times 100\%$

**CO WPŁYWA NA WSKAŹNIK:**

Braki w zaopatrzeniu awarie, mikroprzestoje, braki w obsadzie, przebrojenia, uruchomienia

**CZĘSTOTLIWOŚĆ RAPORTOWANIA:**

Codziennie 06:00

**CEL 100%****NAZWA WSKAŹNIKA:**

Jakość

**DEFINICJA WSKAŹNIKA**

Wskaźnik przedstawiający procent dobrych wyrobów (dane o wadach z arkuszy wypełnionych przez pracowników

**FORMUŁA LICZENIA:**

$(\text{Ilość wad} / \text{ilość wyprodukowanych sztuk}) \times 100\%$

**CO WPŁYWA NA WSKAŹNIK:**

Przestrzeganie standardów montażu, przestrzeganie zasad kontroli u źródła, jakość materiałów

**CZĘSTOTLIWOŚĆ RAPORTOWANIA:**

Codziennie 06:00

**CEL 98%****Krok 7. kaskadowania -komunikacja strategii (5R)**

Ten krok posłuży do komunikacji. W tym celu użyjesz jednego z najlepszych narzędzi skutecznego Lidera – Kontraktu 5R. Składa się on z pięciu elementów, które nie tylko doskonale nadają się do komunikacji czy też parafrazy strategii, ale również pozwalają na stworzenie efektywnego zespołu. Kontrakt 5R ma na celu stworzenie świadomego i efektywnego zespołu. W praktyce 5R ma formę plakatu, na którym zespół parafrazuje wspólne cele, które udało się uzyskać w sesji kaskadowania strategii. **Dodatkowo, zawiera również ramy, role, reguły i relacje.** O 5R będzie mowa w odrębnym rozdziale, więc tu zakończymy tylko na wzmiance.

## Tips & tricks

- Unikaj błędów tradycyjnego sposobu kaskadowania celów: narzucania celów, silosowego podejścia, rozpraszania się w nieistotnych kierunkach oraz definiowania wskaźników wyłącznie finansowych.
- Kaskadowanie to ramy i autonomia w jednym. Nie mówisz „Będziesz miał takie cele”, tylko zadajesz pytanie: „Jakie powinieneś mieć cele, żeby wspierać cele strategiczne?”
- Kaskaduj w 6 krokach a następnie podsumuj wszystko zawierając Kontrakt 5R.
- Jeśli nie należysz do grona zarządczego – wystarczy, że zbierzesz informacje o aktualnych celach strategicznych i przeprowadzisz kaskadowanie oddolne.
- Nie zapomnij o Krytycznych Czynn timerach Sukcesu. Zapytaj: „Czego w naszej części procesu, szczególnie musimy dopilnować, by osiągnąć wspólne cele”.
- Jeśli nie masz pomysłu na wskaźniki – przeprowadź Konsensus – zespołową analizę procesów w waszym środowisku. Gdy zderzysz wyniki ze wspólnymi celami procesu, KPI's powinny pojawić się same.
- Po zdefiniowaniu wskaźników – zrób 2 tygodnie przerwy na refleksję.

# Templatki

## Opis wskaźnika

NAZWA WSKAŹNIKA
CEL:
FORMUŁA OBLICZANIA:
OPIS:
CZĘSTOTLIWOŚĆ POMIARU:
CO WPŁYWA NA WSKAŹNIK?:
ŹRÓDŁO DANYCH:
OSOBA ODPOWIEDZIALNA:



Schemat kaskadowania

1. CELE STRATEGICZNE

1.....

2.....

3.....

4.....

ETAP 1

4. KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU

1.....

2.....

3.....

4.....

5. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI (KPI)

1.....

2.....

3.....

4.....

6. CELE INDYWIDUALNE

1.....

2.....

3.....

4.....

ETAP 2

4. KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU

1.....

2.....

3.....

4.....

5. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI (KPI)

1.....

2.....

3.....

4.....

6. CELE INDYWIDUALNE

1.....

2.....

3.....

4.....

ETAP 3

4. KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU

1.....

2.....

3.....

4.....

5. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI (KPI)

1.....

2.....

3.....

4.....

6. CELE INDYWIDUALNE

1.....

2.....

3.....

4.....

ETAP X

4. KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU

1.....

2.....

3.....

4.....

5. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI (KPI)

1.....

2.....

3.....

4.....

6. CELE INDYWIDUALNE

1.....

2.....

3.....

4.....

2. WSPÓLNE CELE

1.....

2.....

3.....

4.....

3. PROCES



Moduł V

# Kontrakt zespołowy 5R

Kontrakt  
zespołowy 5R

**LEADERSHIP**  
**734**



## Blok 2 Moduł 5

## Jakie tematy czekają Cię w tym rozdziale?

## Kontrakt 5R

- Kontrakt 5R jako podstawowe narzędzie do zbudowania zespołu marzeń,
- jak dać autonomię, a jednocześnie ramy, by każdy członek zespołu w pełni rozumiał i działał zgodnie ze swoją rolą w realizacji strategii,
- najczęściej popełniane błędy przy tworzeniu kontraktów zespołowych,
- praktyczne zastosowanie w codziennej pracy,
- korzyści z wdrożenia Kontraktu 5R w całej organizacji.

## 7 krok kaskadowania – opracowanie kontraktu 5R

### Kontrakt 5R jako podstawowe narzędzie do zbudowania zespołu marzeń

Ostateczną parafrazą i zamknięciem sesji procesu kaskadowania i komunikacji strategii jest opracowanie wspólnie z zespołem kontraktu 5R – Efektywne zespoły. W tej części bliżej przyjrzymy się Kontraktowi 5R. Jak pamiętasz, 5R jest 7 krokiem kaskadowania strategii, ale jest jednocześnie niezależnym narzędziem.

### Kontrakt składa się z pięciu elementów. Są to: Kierunek, Ramy, Role, Reguły i Relacje.

Tworząc 5R, uzgadniamy je po kolei, dyskutując z każdym uczestnikiem sesji warsztatowej. To dlatego 5R nazywamy kontraktem. Do Ciebie będzie należało stworzenie 5R zespołu lub procesu.

#### 5R efektywne zespoły – podstawowe składniki

01

**Kierunek**

cele strategiczne (1), cele wspólne (2), cele indywidualne (6)

02

**Ramy**

struktura, w ramach której powinien pracować zespół

03

**Role**

role jakie powinien pełnić zespół, aby móc zrealizować: cele strategiczne (1), wspólne cele (3), cele indywidualne (6)

04

**Reguły**

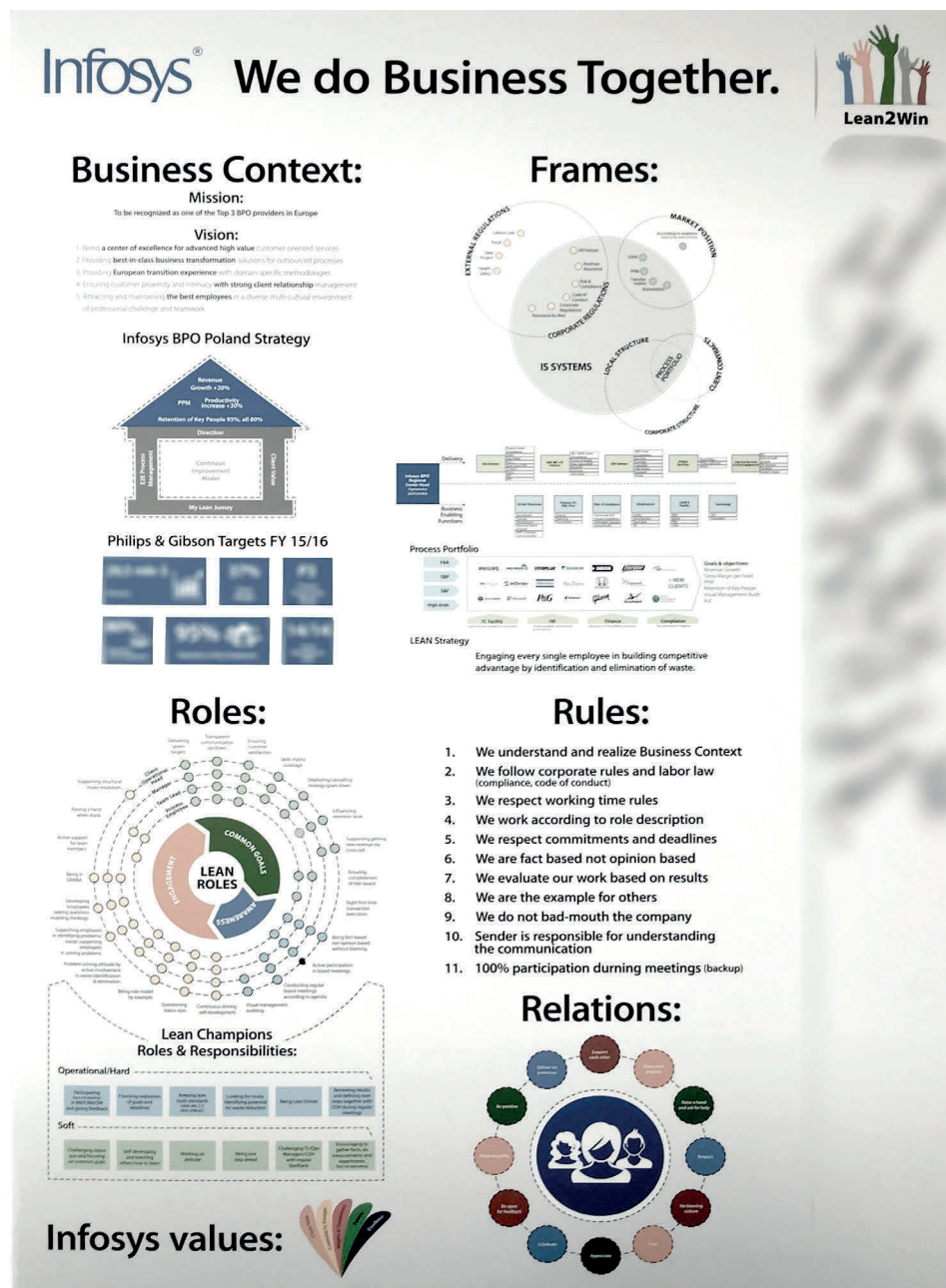
twarde reguły postępowania, które zapewniają spójność realizowanych zadań

05

**Relacje**

miękkie relacje, które budują atmosferę zaufania, wsparcia i pracy zespołowej

## Przykład Strategicznego Plakatu 5R



Decydując się na opracowanie kontraktów 5R w firmie, warto zacząć od tego największego, tworzonego przez Zarząd, czyli 5R strategicznego. Zarząd opisuje i podaje pierwszą część Kontraktu 5R. Kierunkiem jest więc misja, wizja i aktualne cele strategiczne. W sekcjach: Ramy, Reguły i Relacje definiujemy najważniejsze dla firmy zasady funkcjonowania na co dzień. W rolach natomiast, potwierdzamy jakie odpowiedzialności w kontekście realizacji strategii spoczywają na najważniejszych grupach funkcjonujących w strukturze organizacyjnej firmy. Mogą to być na przykład grupy w strukturze organizacji: menedżerowie, Liderzy, specjaliści, pracownicy podstawowi. Takie 5R staje się podstawą do opracowania kontraktów 5R dla procesów, czy kontraktów 5R w każdym z zespołów. Istotnym jest by zespołowe ustalenia pozostawały w zgodzie z zapisami strategicznego 5R, a także z procesowym 5R.

## 5R – Poziom Strategiczny

## KIERUNEK

WZROST WARTOŚCI PRZYCHODU	+15% (2020) +25% (2022)
RENTOWNOŚĆ	Utrzymanie wyniku na poziomie 8%
POZIOM LOJALNOŚCI KLIENTÓW	NPS > 60
STREFA NAJLEPSZYCH PRACODAWCÓW	EESS > 65%

## REGUŁY

PRZESTRZEGAMY ZASAD W PRACY	- Działamy bezpiecznie (SHE) - Jesteśmy punktualni - Dbamy o mienie Klienta - Postępujemy etycznie - Szanujemy swój czas i innych
REALIZUJEMY ZADANIA TERMINOWO I ODPOWIEDZIALNIE	- Pracujemy zgodnie ze standardami - Realizujemy wyznaczone cele - Wykonujemy zadania dobrze za pierwszym razem - Eskalujemy problemy
CODZIENNIE DOSKONALIMY PROCESY	- Eliminujemy marnotrawstwa - Obniżamy koszty - Zgłaszamy problemy na bieżąco i wspólnie je rozwiązujemy - Opiaramy się na faktach

## RAMY

ZAKRES TERYTORIALNY	- Polska - Wszystkie oddziały - Centrala
ZAKRES DZIAŁANIA	- Przewóz towarów w temperaturze kontrolowanej - Ładunki drobnicowe, częściowe, cało-samochodowe - Producenti, Dystrybutorzy, Sieci handlowe - Wszystkie zaangażowane działy - Przewoźnicy, kierowcy, tabor
WYMAGANIA	- Normy prawne - Procedury Zintegrowanego Systemu Zarządzania - Wymogi koncernowe - Dobre praktyki

## RELACJE

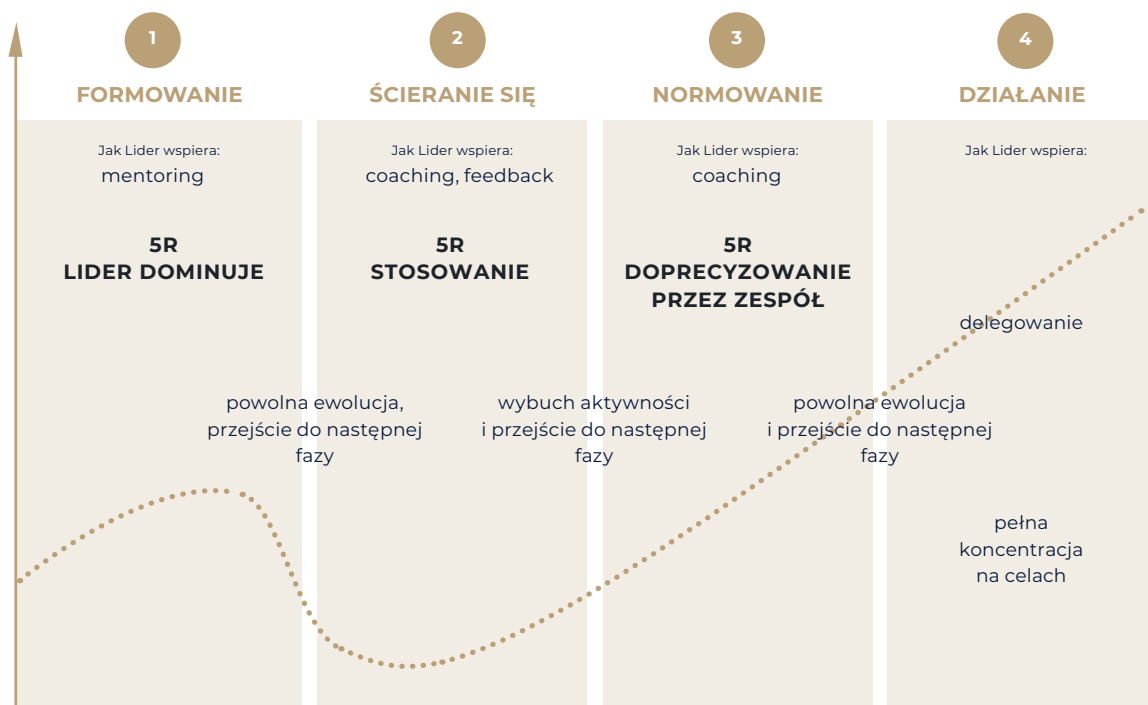
DBAMY O PRZYJAZNĄ ATMOSFERĘ	- Jesteśmy szczerzy i otwarci - Nie obwiniamy - Okazujemy szacunek i zrozumienie - Świętujemy sukcesy
BUDUJEMY PROFESJONALNE RELACJE Z KLIENTAMI	- Stawiamy Klienta na pierwszym miejscu - Pomagamy Klientom - Respektujemy interesy obu stron
WSPÓŁPRACUJEMY I WSPIERAMY SIĘ	- Wspólnie rozwiązujemy problemy - Wzajemnie się motywujemy - Podejmujemy wyzwania

## ROLE

	KADRA ZARZĄDZAJĄCA	KADRA KIEROWNICZA	PRACOWNICY
PRACOWNICY	- Budowanie motywującego i angażującego środowiska pracy - Budowanie kultury odpowiedzialności - Rozwój i doskonalenie kwalifikacji - Komunikacja i kaskadowanie wspólnych celów - Bezpieczne działanie (SHE)	- Budowanie motywującego i angażującego środowiska pracy - Budowanie kultury odpowiedzialności - Rozwój i doskonalenie kwalifikacji - Komunikacja i kaskadowanie wspólnych celów - Bezpieczne działanie (SHE)	- Budowanie kultury odpowiedzialności - Rozwój i doskonalenie kwalifikacji - Bezpieczne działanie (SHE)
DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA	- Inspirowanie oraz skuteczne realizowanie działań optymalizacyjnych - Tworzenie oraz stosowanie standardów - Wyznaczanie, kaskadowanie i zapewnienie realizacji celów - Poszukiwanie i wdrażanie dobrych praktyk - „Podnoszenie ręki” – zgłaszanie nieprawidłowości procesowych, proponowanie rozwiązań	- Zapewnianie realizacji zadań na czas, kompletnie, za pierwszym razem - Zapewnianie, aby praca była wykonywana zgodnie ze standardami - Realizowanie celów poprzez monitorowanie wskaźników - „Podnoszenie ręki” – zgłaszanie nieprawidłowości procesowych, proponowanie rozwiązań	- Realizacja zadań na czas, kompletnie, za pierwszym razem - Wykonywanie pracy zgodnie ze standardami - „Podnoszenie ręki” – zgłaszanie nieprawidłowości procesowych, proponowanie rozwiązań
WZROST	- Opracowywanie strategii - Planowanie niezbędnych inwestycji - Dbanie o długotrwałe relacje z Klientami i odbiorcami - Zapewnianie odpowiednich zasobów i skutecznej organizacji pracy - Określanie kierunku zmian	- Identyfikowanie dodatkowych możliwości przychodów - Dbanie o długotrwałe relacje z Klientami i odbiorcami - Poszukiwanie i redukcja zbędnych kosztów	- Identyfikowanie marnotrawstw - Dbanie o długotrwałe relacje z Klientami i odbiorcami

Pamiętasz z rozdziału o kaskadowaniu, że w 7 krokach kaskadowania, 5R jest **ostateczną parafrazą i zamknięciem sesji procesu** kaskadowania i komunikacji strategii. **W formie narzędzia** natomiast, zapewnia parafrazę zasad działania zespołu lub procesu, a także podkreśla postawione przed zespołem cele lub wspólne cele procesu. Jest warunkiem krytycznym, efektywnie działającego zespołu. Po kontrakcie 5R warto sięgnąć w każdym momencie, szczególnie na etapie formowania zespołu. Spójrz, jak buduje się zespół według Tuckmana.

### Model Tuckmana etapy formowania zespołu w zmianie

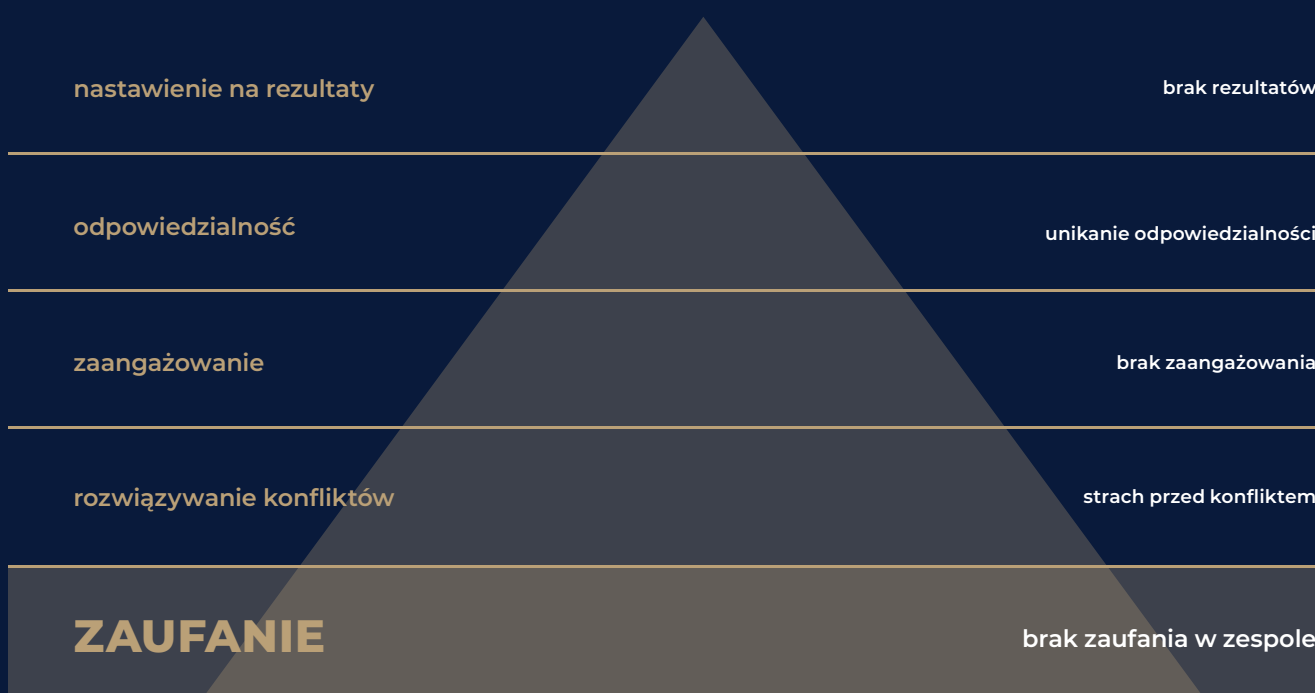


Najpierw niepewnie, wszyscy „rozpoznają teren”, badają co można, a czego nie; przyglądają się i oczekują wskazówek. To etap formowania. Wtedy z radością przyjmą 5R, będące w dużej mierze Twoją wizją. Kontrakt pozwoli ustawić początkową fazę współpracy i zapobiegnie wielu niepotrzebnym konfliktom i rozczarowaniom. W trakcie etapu „Ścierania się” korzystasz z ustalonych wtedy celów, ram i zasad. Odwołujesz się do nich, aby przeprowadzić ludzi przez okres konfliktów i niepewności, ale faza Normowania ma już zupełnie inny klimat. To – zgodnie z nazwą – pora aby ludzie ustalili ostateczne zasady, na których chcą funkcjonować. Pozwól im na to, używając ponownie 5R. Otwierasz kontrakt i pozwalasz zespołowi na dokonanie w nim zmian. Przekonasz się, że wtedy zespół jest na nie w pełni gotowy.



Rozwój zespołu, o którym mowa powyżej, to jednocześnie eliminowanie tzw. dysfunkcji zespołowych. Patrick Lencioni opisał 5 dysfunkcji w pracy zespołowej.

### 5 dysfunkcji w pracy zespołu wg Patricka Lencioniego



Większość zespołów, w mniejszym lub większym stopniu zmaga się z nimi na drodze **do bycia zespołem skutecznym**.

Czym jest zespół skuteczny? To taki, który osiąga wyniki. Dysfunkcji jest 5 a walka z nimi zaczyna się – podobnie jak w Piramidzie Masłowa – od podstawy. W wypadku zespołu, podstawą jest zbudowanie zaufania, bez którego trudno o otwarte zderzanie się z problemami czy też korzystanie ze wsparcia innych członków zespołu. I tu przydaje się 5R.

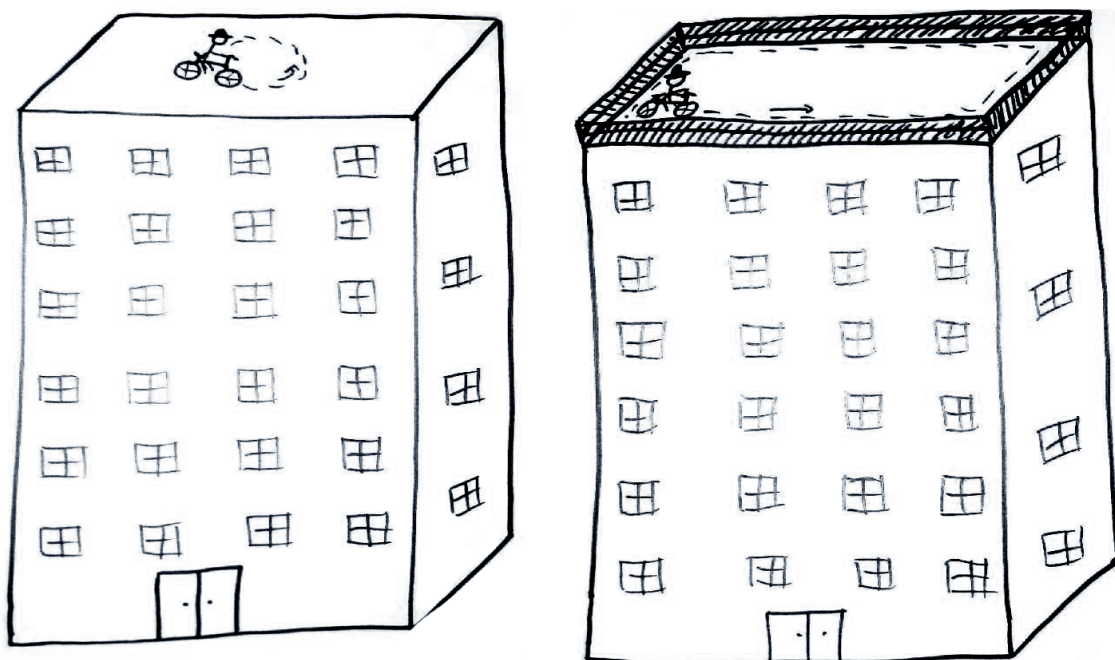
Mało co tak buduje zaufanie jak jasne cele, znajomość ról czy reguł współpracy. Ludzie nie obawiają się dyskutować na temat własnych słabości, błędów, obaw i zachowań. Są całkowicie otwarci wobec innych, nie stosują barier ochronnych. Kontrakt 5R działa też na kolejnych szczeblach piramidy. Na przykład znajomość ról zmniejsza ilość nieporozumień i obaw przed konfliktem. Twoi współpracownicy mogą wówczas bez negatywnych emocji, nie zgadzać z innymi, poddawać w wątpliwość ich punkt widzenia, w duchu znalezienia najlepszych rozwiązań, odkrywania prawdy i podejmowania najlepszych decyzji. Ustanawiając kierunki i cele – budujesz zaangażowanie.

Członkowie zespołu są w stanie osiągnąć konsensus dotyczący nawet w sytuacji, gdy na początku część z nich ma inne zdanie. Dzieje się tak dlatego, że ludzie mają pewność, że przedstawiono wszelkie wątpliwości, idee czy pomysły i nic nie zostało zamiecione pod dywan. Uzgadniając reguły współpracy wpływasz na branie odpowiedzialności. Członkowie Twojego zespołu, angażują się wówczas w proces podejmowania decyzji i nie obawiają się wymagać od innych, by cechowali się taką samą postawą.

Finalnie 5R pomaga zespołowi skoncentrować się na **osiąganiu wyników**, a nie wewnętrznych nieporozumieniach. Ludzie z zespołów w których pokonano 5 dysfunkcji, nie ulegają pokusie, by na plan pierwszy wysuwać interesy własnych działów, rozwój indywidualnej kariery, czy też własne ego. Stawiają świadomie na to, od czego uzależnione jest osiągnięcie sukcesu przez zespół.

## Jak dać autonomię, a jednocześnie ramy, by każdy członek zespołu w pełni rozumiał i działał zgodnie ze swoją rolą w realizacji strategii?

Autonomia czyli wolność kontra dyscyplina czyli ograniczenia. W dobrze zarządzanym zespole te dwie siły pozostają w równowadze. Z jednej strony w zespole ma uwalniać się nieskrępowana kreatywność i samodzielne wykonywanie zadań. Z drugiej strony, aby nie przerodziło się to w chaos i spędzanie czasu na czynnościach nie dodających wartości, potrzebne są ograniczenia i standardy. Nazywamy to ramami, w których Twój współpracownik swobodnie i bezpiecznie się porusza bez obawy, że popełni błąd.



Rzuć okiem na 2 rysunki. Na pierwszym rowerzysta krąży po ciasnym okręgu. Boi się, że spadnie. Nic nie oddziela go od przepastnego niebezpieczeństwa. Drugi rysunek to ten sam rowerzysta i ten sam dach. Wyznaczono ramy, a to pociągnęło większą swobodę ruchu. Na przykład członek zespołu, w którym zawarto 5R, czuje się swobodniej, bo wie dlaczego tu jest, do czego zmierza czego się od niego oczekuje, a jakie czynności są poza zakresem jego działania.

## Etap 4

Zapewnienie warunków, by każdy Lider opracował 5R ze swoim zespołem

Plakaty 5R wykonujemy po jednym dla każdego etapu procesu (zespołowe 5R), jeden dla celów wspólnych procesu (wspólne 5R), jeden dla celów strategicznych (strategiczne 5R).

Wzór, którym możesz się posłużyć, to  $x+2$ , gdzie  $x$  oznacza liczbę etapów w procesie. Do tego dochodzą tworzone ad hoc kontrakty projektowe: np. dla projektu automatyzacji, projektu szkoleniowego czy projektu wdrożenia systemu.

Pamiętaj, że 5R jest też parafrazą sesji kaskadowania strategii. Sparafrazowanie sesji kaskadowania pozwoli Ci na zapewnienie, że każdy z pracowników będzie potrafił wskazać, **w jaki sposób jego cele indywidualne wspierają cele wspólne oraz cele strategiczne organizacji.**

## Praktyczne zastosowanie w codziennej pracy

Jak budujemy zespołowe 5R?

Twoim zadaniem na dziś, jest **zbudowanie 5R zespołu**. Jeśli jest już 5R strategiczne lub procesowe – świetnie! Jeśli nie ma – nie martw się. Nawet samo, zespołowe 5R da Ci, jako Liderowi, potężne wsparcie.

## Przygotuj się merytorycznie.

Odpowiedz na następujące pytania:

1. Czy 5R ma budować nowo tworzący się zespół? (wtedy dokładniej się przygotowujesz i podczas sesji więcej elementów narzucasz). Jeśli tworzysz 5R dla działającego już od dawna zespołu, dajesz więcej swobody uczestnikom i bazujesz na pytaniach.

2. Czy znasz cele zespołu? Jeśli jesteś po procesie kaskadowania, powinieneś je już mieć. Zapisz je i zabierz na sesję. Jeśli nie znasz celów zespołu, cofnij się o krok i stwórzcie je, korzystając z rozdziału o kaskadowaniu.

3. Które ramy będą dawały najwięcej pewności zespołowi? Zwykle mamy kilkadziesiąt potencjalnych dokumentów, obszarów, przepisów, polityk, ram czasowych, systemów czy narzędzi itp. Zastanów się przed sesją, które są najważniejsze. Nie powinno być ich na 5R więcej, niż kilka.

4. Czy mogę zapewnić obecność na sesji wszystkich członków zespołu? Nie planuj 5R w okresie urlopowym, czy okołoswiątecznym. To powinna być wspólna praca wszystkich członków. Inaczej nieobecny może torpedować ustalenia, w których tworzeniu nie uczestniczył.

5. Czy mam flipchart, kolorowe pisaki, karteczki post-it oraz spokojne pomieszczenie na co najmniej 2-3 godziny?

6. Jak wyjaśnię cel spotkania? Wyślij uczestnikom przed sesją informacje czym jest 5R. Samo spotkanie rozpocznij od wyjaśnienia idei 5R i korzyści jakie przyniesie.

Prowadząc warsztat 5R, staraj się aby jak najwięcej pomysłów na zapisy, spłynęło od zespołu. Jeśli dyskusja wyhamuje, posłuż się, jako inspiracją, poniższymi przykładami.

R	Jak definiujemy?	Przykłady
Mini Misja	Dlaczego działamy jako zespół? W co wierzymy?	<b>Zakład Wodomierzy:</b> „Działamy, by pomagać mieszkańcom rzetelnie wyliczyć koszty zużywanej wody” <b>Branża finansowa:</b> „Pomagamy dotrzymać zobowiązań i wspieramy w zachowaniu płynności”
Cele zespołu	Cele zespołowe, cele projektowe, OKRy, obszary koncentracji, itp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OTIF zadaniowy [%]</li> <li>• Liczba zmian w planie</li> <li>• Ekwiwalent pracy / osobę</li> <li>• Liczba poprawek / Powrotów w procesie</li> </ul>

R	Jak definiujemy?	Przykłady
<b>Ramy</b>	Struktura, w ramach której powinien działać zespół: portfolio procesów, zakres zadań i odpowiedzialności zespołu, systemy IT, harmonogramy i plany pracy, zastępowalność, struktura organizacyjna, schemat raportowania, matryca kompetencji, godziny pracy, itp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kanały sprzedaży – kraj, eksport, marki obce, detal</li> <li>Wyznaczone obszary odpowiedzialności, portfel usług/ produktów</li> <li>Zasady BHP, Umowa zbiorowa; zakresy obowiązków</li> <li>Przepisy prawa np. przepisy księgowe, decyzje, interpretacje organów nadzorczych, zasady RODO</li> </ul>
<b>Role</b>	<p><b>Role jakie powinien</b> pełnić każdy członek zespołu by móc realizować cele.</p> <p><b>Rola indywidualna wynikająca z zakresu obowiązków oraz rola w zespole</b>, wspierająca realizację wspólnych celów.</p> <p><b>Najczęściej w zespole mamy:</b> Lidera i pracownika /młodszego i starszego specjalistę. W zespołach projektowych może być też rola konsultanta, rola wsparcia IT itp.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Lider:</b> Podział pracy podległym pracownikom; Monitorowanie postępów zleconej pracy; Przestrzeganie zasad BHP; Zgłaszanie problemów- komunikacja w górę i w dół; Kwestionowanie status quo.</li> <li><b>Pracownik:</b> Realizacja wyznaczonych zadań; Dbłość o najwyższą jakość pracy; Sygnalizowanie problemów; Raportowanie pracy; Zapewnienie informacji zwrotnej z procesu; Porządek na stanowisku pracy.</li> </ul>
<b>Reguły</b>	Twarde reguły postępowania, które zapewniają spójność funkcjonowania zespołu, rzetelność i konsekwencję działań oraz kulturę dyscypliny (spójne z wartościami firmy). Weryfikacja i wyciąganie konsekwencji.	<p>Punktualność; Wynagrodzenie adekwatne do zaangażowania;</p> <p>Dbamy o majątek firmy i powierzone mienie; Lojalność; Zachowanie poufności;</p> <p>Fakty zamiast opinii; Używamy sprawnych narzędzi; Wyciszamy telefony na spotkaniach.</p>
<b>Relacje</b>	Miękkie relacje wewnątrz zespołu oraz w relacji z innymi zespołami. Budowanie atmosfery zaufania, wsparcia i pracy zespołowej (spójne z wartościami firmy). Informacja zwrotna, korygowanie zachowań.	<p>Wzajemny szacunek; Nie szukamy winnych, tylko rozwiązania; Odważne zgłaszanie problemów i dążenie do ich rozwiązania; Nie przerywamy wypowiedzi; Postępujemy pragmatycznie; Jesteśmy nastawieni na rozwiązywanie problemów bez antagonizowania.</p>

### Przykład 5R zespołu projektowego

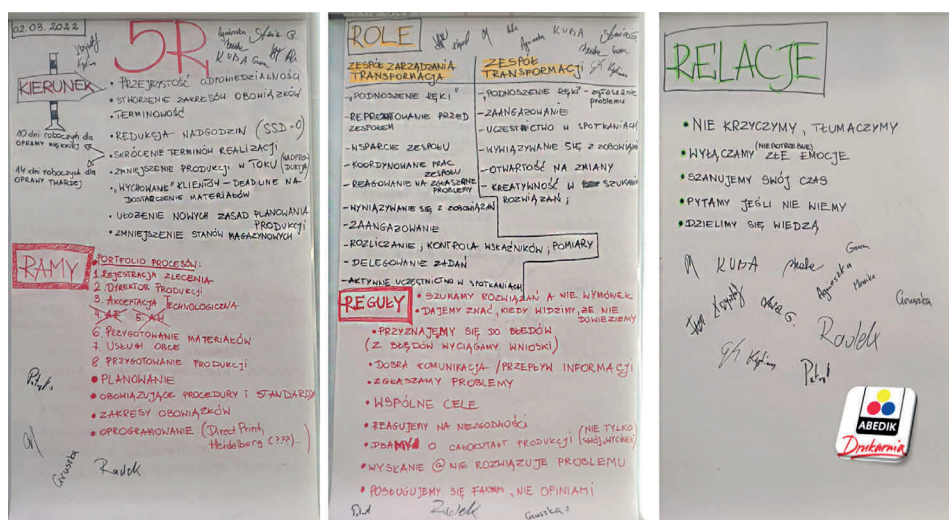
## Kontrakt 5R - pompy ciepła

Kierunek	Ramy	Role	Reguły	Relacje
<p>Mini misja: przez organizację logistyki do zaangażowania pracowników</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wzrost produktywności o 15%</li> <li>➤ Realizacja planu produkcji 100%</li> <li>➤ Dobrze za pierwszym razem 90%</li> <li>➤ 0 przestojów spowodowanych brakiem komponentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proces montażu na linii</li> <li>➤ Logistyka wewnętrzna</li> <li>➤ Procesy komunikacji</li> <li>➤ Procesy planowania produkcji</li> </ul>	<p><b>Koordynator projektu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Koordynowanie projektu,</li> <li>➤ Zbieranie danych, problemów z linii,</li> <li>➤ Propozycja rozwiązań, usprawnień</li> </ul> <p><b>Koordynator działu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wspieranie lidera linii,</li> <li>➤ Koordynowanie pracy lidera</li> <li>➤ Wsparcie pracowników w przypadku problemów</li> <li>➤ Rozwiązywanie problemów większej rangi</li> </ul> <p><b>Lider linii</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Koordynowanie pracowników linii</li> <li>➤ Ścisła komunikacja i współpraca z koordynatorem działu i logistyką,</li> <li>➤ Monitorowanie i zgłaszanie problemów występujących na linii</li> </ul> <p><b>Logistyk wewnętrzny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utrzymywanie wyznaczonych stanów komponentów na linii,</li> <li>➤ weryfikacja stanów komponentów na linii,</li> <li>➤ uzupełnianie komponentów na linii,</li> <li>➤ zapewnienie ciągłości dostaw komponentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pokazujemy błędy</li> <li>➤ Zmierzamy do wspólnego celu</li> <li>➤ Przestrzegamy regulaminu pracy</li> <li>➤ Przychodzimy o wyznaczonych godzinach</li> <li>➤ Jesteśmy punktualni</li> <li>➤ Bierzemy odpowiedzialność za własną pracę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Szanujemy się</li> <li>➤ Słuchamy się wzajemnie</li> <li>➤ Mówimy prawdę</li> <li>➤ Rozmawiamy otwarcie o problemach</li> <li>➤ Dajemy i przyjmujemy informację zwrotną</li> <li>➤ Nie ma złych pomysłów</li> </ul>

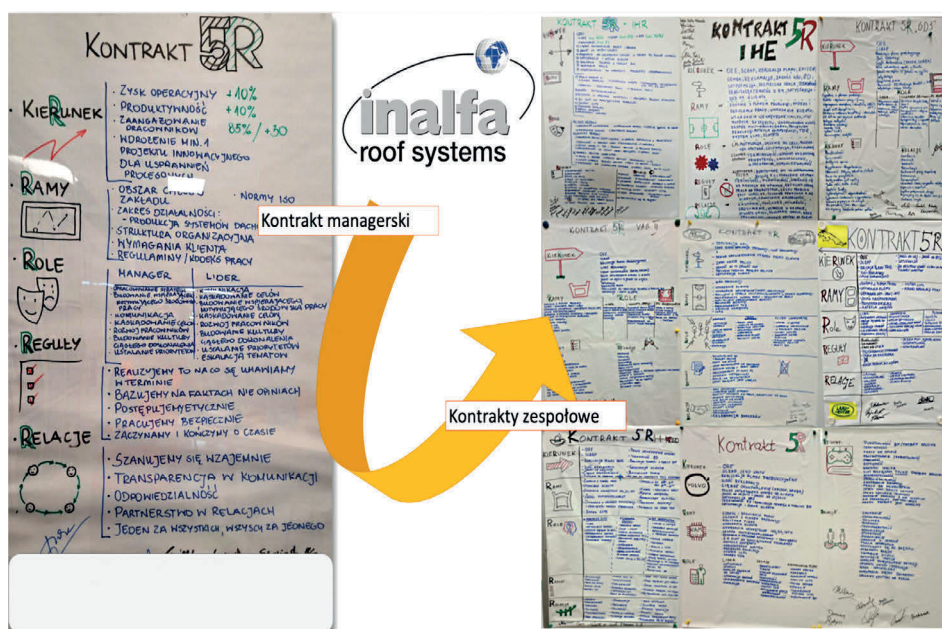
Podpisy uczestników:  
Marcin Piotr Jarek Bartek Paweł



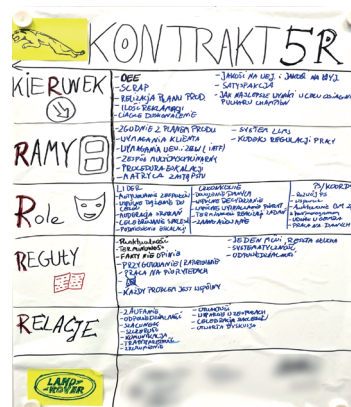
## Przykład zespołu projektowego Lean Green Belt



## Przykład 5R Procesowego wraz z kontraktami zespołowymi w procesie



## Przykład 5R. Zespołu produkcyjnego



## Zespół uruchomienia kredytów mieszkaniowych w dziale kredytowym banku

### KIERUNEK:

1. Lead Time uruchomienia  $\leq 2$  dni
2. Liczba zrealizowanych operacji / FTE +15%
3. % poprawnych uruchomień – 100%
4. Miesięczny poziom satysfakcji pracowników  $> 65$
5. FTR % spraw przeprocesowanych dobrze i za pierwszym razem na etapie uruchamiania

### RAMY:

Zgodność z polityką kredytową banku, regulacje prawne w tym zakresie (?), terytorium Polska, B2C, B2B, Procedury wew. Uruchomienia kredytów, PRZESTRZEGANIE NDA (KLAUZULI POUFNOŚCI), PRZESTRZEGANIE STANDARDÓW (CYBER)BEZPIECZEŃSTWA PRACY

### ROLE:

**Dyrektor:** kaskadowanie celów (wyznaczanie celów), zapewnienie możliwości rozwoju i warunków podnoszenia kompetencji, wsparcie w rozwiązywaniu trudnych problemów,

**Kierownik zespołu:** spotkania one2one, planowanie pracy zespołu, budowanie zaangażowania i motywacji, delegowanie i rozliczanie zadań, kwestionowanie statusu quo, wsparcie zespołu w sytuacjach trudnych/wymagających podjęcie decyzji

**Specjalista:** terminowa realizacja zadań, aktywne uczestnictwo w spotkaniach daily, zgłaszanie problemów, raportowanie wyników pracy, rzetelność w wykonywaniu zadań, zdobywanie wiedzy

### REGUŁY:

1. Opieramy się na faktach, nie opiniach
2. Jakość i terminowość wykonywania zadań
3. Działanie w najlepszym interesie firmy
4. Otwarcie i niezwłocznie sygnalizujemy i rozwiązujemy problemy zamiast narzekać

### RELACJE:

1. Jesteśmy jednym zespołem, gramy do jednej bramki
2. Mamy różne odpowiedzialności w zakresie realizacji celów, wszystkie jednak są ze sobą współzależne
3. Doceniamy pracę i zaangażowanie innych
4. Odnosimy się do siebie szczerze i z szacunkiem
5. Feedback profesjonalny, nie personalny
6. Jesteśmy pozytywnie nastawieni
7. Jesteśmy proaktywni i zaangażowani

## Najczęściej popełniane błędy przy tworzeniu kontraktów zespołowych

Na koniec wskazówki. Zebraliśmy najczęściej popełniane błędy, przy tworzeniu Kontraktów 5R. Warto przeczytać z uwagą i nie pozwolić, by proste niedopatrzenia storpedowały Twoje warsztaty. Zwróć także uwagę, sam kontrakt, bez pracy z nim to tylko zbędna kartka papieru.

## 1. Brak pomysłu na Kontrakt

Przygotuj własną wersję Kontraktu 5R, która będzie dla Ciebie wsparciem podczas pracy warsztatowej.

## 2. Niedopuszczanie do późniejszych zmian w 5R

Zaproponuj zespołowi, iż pierwszy Kontrakt będzie zrewidowany po 3 miesiącach pracy.

## 3. Samodzielne ułożenie kontraktu 5R, przy biernej obecności uczestników

Zadawaj pytania i wysłuchaj uważnie każdej wypowiedzi.

## 4. Utknięcie na kontrowersyjnych punktach

Parkuj je, lub rozstrzygaj głosowaniem.

## 5. Pośpiech podczas warsztatów 5R

Pracuj iteracyjnie i nie śpiesz się za bardzo; dobre 5R wymaga czasu.

## 6. Dzień po warsztatach, okazuje się, że zapomnieliśmy wpisać ważne punkty

Po spisaniu całego kontraktu, niespiesznie przeczytaj go na głos, zatrzymując się po każdej części, w oczekiwaniu na dodatkowe propozycje.

## 7. Brak podpisów uczestników warsztatów

Ludzie bardziej angażują się w przestrzeganie zasad, pod którymi się podpisali. Podpisy zbierz na koniec.

## 8. Stworzenie 5R jedynie z częścią członków zespołu

Pozostali mogą torpedować kontrakt. Dlatego nieobecnych powinno być jak najmniej i trzeba uzyskać, gdy wrócą, ich akceptacje dla kontraktu.

## 9. Kontrakt schowany do szuflady zaraz po warsztatach

Powieś kontrakt 5R w miejscu widocznym i uczęszczanym przez jego sygnatariuszy.

## 10. Kontrakt 5R wisi, ale nikt z niego nie korzysta

Jeśli Ty Liderze nie będziesz stale odwoływał się do kontraktu 5R w codziennej pracy; nikt inny tego nie zrobi.



**Formularz 5R do wykorzystania**

KIERUNEK

RAMY

REGUŁY

RELACJE

ROLE

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU

**Zadanie:**

Stwórz prototyp kontraktu 5R dla Twojego Zespołu

**Przeprowadź refleksję:**

Czego się nauczyłaś/ nauczyłeś?

Jakie wnioski wyciągasz z tego zadania?

# 5R Tips & tricks

- Pamiętaj, by zespołowe ustalenia pozostawały w zgodzie z zapisami strategicznego 5R a także z procesowym 5R.
- Po zespołowy kontrakt 5R warto sięgnąć w każdym momencie, szczególnie istotne jest to na etapie formowania zespołu lub na początku większych zmian w zespole.
- 5R pozwala dać Twoim współpracownikom autonomię, a jednocześnie ramy, by każdy członek zespołu w pełni rozumiał i działał zgodnie ze swoją rolą w realizacji strategii.
- Przygotuj się do sesji 5R. Miej swoją wersję, gdyby nie było propozycji od uczestników.
- Zapewnij obecność na sesji 5R wszystkich członków zespołu.
- Pamiętaj o podpisach na koniec sesji.
- Korzystaj z 5R, aby korzystali z niego inni.

# Templatki

---

## Kontrakt 5R

KIERUNEK	RAMY
REGUŁY	RELACJE
ROLE	



Moduł VI

# Boardmeetingi

**LEADERSHIP**  
**734**



## Blok 2 Moduł 6

## Boardmeetingi

## Jakie tematy czekają Cię w tym rozdziale?

- Boardmeeting (BM) jako klucz do sukcesu firmy i ciągłego doskonalenia
- Niezbędne elementy na tablicy BM
- Praktyczna realizacja cyklu cel-wynik-kaizen
- 4 poziomy zdolności do adaptacji
- Kwestionariusz przygotowania do wdrożenia BM w zespole
- Co robić przed BM, w trakcie i po? Krok po kroku
- Przygotowanie do wdrożenia BM w organizacji

## Boardmeeting jako klucz do sukcesu firmy i ciągłego doskonalenia

Dla dobrego Lidera, 3 najważniejsze zasady zarządzania zespołem to: obecność każdego dnia, empatia każdego dnia i refleksja z zespołem, która również powinna nam towarzyszyć co najmniej każdego dnia. Boardmeeting jest właśnie taką codzienną okazją do zespołowej refleksji.

**Aby jednak mieć, opartą na faktach, materię do owej refleksji, potrzebna jest empatyczna obecność.**

Dla jednych będzie to Gemba Walk, dla innych „Empatyczne Siedzenie”. Czasy Liderskich „gabinetów” minęły. Twoje biurko powinno stać obok innych biurek zespołu – dzięki temu Twoja obecność a nawet pomiary, nie będą odbierane jako presja. Wychwycisz więcej informacji, zrozumiesz też, co jest ważne dla Twoich ludzi i co im dziś przeszkadzało w pracy. Bycie na Gemba, czyli tam, gdzie dodawana jest wartość dla klienta, to Twój „One Step Ahead”.

### Boardmeeting:

Regularne spotkanie zespołu, mające na celu analizę wyników, odniesienie ich do założonych celów, a w przypadku nieosiągnięcia celów, uruchomienie procesu rozwiązania problemu.

Spotkanie realizuje cykl:

**CEL -> WYNIK -> KAIZEN**

Spotkanie wspiera tablica do prowadzenia odpraw, która jest elementem Zarządzania Wizualnego.

W ten sposób, czując „puls dnia”, organizujesz codzienne spotkanie podsumowujące zwane Boardmeetingiem. „Podsumowanie” może być na koniec dnia, ale z praktyki wynika, że częściej organizuje się je jako otwarcie kolejnego dnia. Oczywiście Twoje refleksje z obserwacji i pomiarów to nie jedyny wkład merytoryczny w Boardmeeting. Są jeszcze dwa inne źródła refleksji i dyskusji: **twarde wskaźniki oraz miękkie, ale mierzone codziennie barometrem satysfakcji, nastroje ludzi.**

## Odbywając spotkanie typu Boardmeeting, codziennie:

- 01** Omówicie z zespołem aktualnie osiągnane wyniki KPI's.
- 02** Zidentyfikujecie pojawiające się problemy.
- 03** Zaplanujecie działania do zdefiniowanych problemów, oraz omówicie statusy tych, zarejestrowanych na wcześniejszych spotkaniach.
- 04** Omówicie plan pracy na dziś.
- 05** Zbadacie i zwizualizujecie satysfakcję wszystkich członków zespołu.

Zanim rozłożymy Boardmeeting na czynniki pierwsze, poznaj korzyści z tego typu spotkań:

Zwiększenie efektywności procesów oraz zaangażowania zespołu **o 20-30% w kilka miesięcy**. Jeśli codziennie aktualizujecie kluczowe wskaźniki, to ludzie koncentrują się na ich dowiedzeniu i efektywność musi rosnąć! Zauważ, że efektywność rośnie także dzięki temu, że część z problemów, którymi zawracalibyśmy głowę kolegom w ciągu dnia, spokojnie czeka na Boardmeeting. Badania wskazują, że większość pracowników przerywa pracę ok. 100 razy dziennie! Dzięki BM oszczędzamy czas pracowników, a o problemie dowiaduje się na spotkaniu cały zespół.

Zaadresowanie **8 z 10 oczekiwań pracowników** względem Lidera. Co roku Grupa LP przeprowadza badanie oczekiwań pracowników względem Lidera. Każdego roku 8-9 z dziesięciu pośrednio lub wprost wspierana jest przez Boardmeeting.

Koncentracja wszystkich członków zespołu na **realizacji wspólnych celów, kluczowych inicjatyw**. Z rozdziału o kaskadowaniu celów, wiesz jaką rolę odgrywają wskaźniki. Są łącznikiem z oczekiwaniami klienta (także wewnętrznego) ale wspierają też cele strategiczne całej organizacji. Boardmeeting pozwala o tym codziennie przypominać.

Skupienie na systematycznym **rozwiązywaniu problemów**. „Problemy są jak klejnoty” – twierdzą zwolennicy ich ciągłego rozwiązywania. Póki nie rozwiążemy jednych, nie będziemy się mogli zderzyć z kolejnymi, ukrytymi pod bieżączką. Boardmeeting umożliwia odkrywanie kolejnych warstw problemów i ułatwia ich rozwiązywanie oraz zapobieganie ich nawrotom w przyszłości. Jak? Po pierwsze poprzez efekt synergii – co 5 głów to nie jedna. Po drugie – wszyscy w zespole są świadomi diskutowanych problemów i wiedza co robić, by nie wystąpiły ponownie.



Podłączenie pracowników do firmy oraz **zaangażowanie w jej doskonalenie**. Cykl **CEL -> WYNIK -> KAIZEN** – to logiczny, powtarzalny cykl. Dzięki „Cel” – ludzie skupiają się na najważniejszych kwestiach, dzięki „Wynik” – wiedzą na czym się dziś skupiamy; dzięki „Kaizen” czyli działaniom naprawczym – od razu rozwiązują to, na co dziś wskazuje wynik. Wszystko to, powtarzane codziennie uruchamia ponadprzeciętną zdolność zespołu do adaptacji.

Zbudowanie **autorytetu Lidera** wśród zespołu a osiągnięcie **trzeciego a nawet czwartego poziomu** przywództwa Maxwella. Zespół ceni Cię, ponieważ wie, że z Tobą zrealizuje cele. Jeszcze ważniejsze są osobiste ambicje każdego z Twoich współpracowników. Większość ludzi oczekuje od pracodawcy i Lidera rozwoju. Uczenie się na case'ach innych, a przede wszystkim samodzielne eksperymentowanie w trakcie testowania nowych rozwiązań, inicjowane na Boardmeetingach, daje zespołowi poczucie rozwoju.

## Ćwiczenie:

Weź na tapetę najnowsze badanie oczekiwań pracowników względem Lidera (jest w rozdziale „Ja Lider”).

Po doczytaniu tej części do końca, przemyśl sam a potem przedyskutuj z zespołem, jak ma się każde z bieżących oczekiwań do spotkań typu Boardmeeting. Zapiszcie wnioski na flipcharcie.

## 5 Poziomów przywództwa wg. John'a Maxwell'a

**05****SZCZYT AUTORYTETU**

ŚWIETNA firma, SZCZĘŚLIWI ludzie

**04****ROZWÓJ PRACOWNIKÓW**

Ludzie podążają, ponieważ ich ROZWIJASZ

**03****PRODUKTYWNOŚĆ**

Ludzie podążają, ponieważ REALIZUJECIE CELE

**02****PRYZWOLENIE**

Zbudowałeś relacje, zespół LUBI CIĘ

**01****STANOWISKO**

Jesteś szefem, który podkreśla, że jest SZEFEM

## Proces LEADERSHIP 734



1

## 7 KROKÓW KASKADOWANIA I KOMUNIKACJI STRATEGII

**cel:** Wypracowanie dla procesu celów, których realizacja będzie wspierać cele wspólne oraz cele strategiczne organizacji.

- ☐ 1. Wstęp do procesu kaskadowania i komunikacji strategii – warsztat cz.1.
- ☐ 2. Zebranie danych odnośnie wypracowanych wskaźników KPI (Key Performance Indicator).
- ☐ 3. Parafraza wypracowanych celów wspólnych oraz celów indywidualnych – warsztat cz.2.
- ☐ 4. Zapewnienie warunków, by każdy z Liderów opracował kontrakt 5R ze swoim zespołem.



2

## 3 ELEMENTY ZARZĄDZANIA WIZUALNEGO

**cel:** Stworzenie przejrzystego i transparentnego środowiska pracy, gdzie „nikt niczego nie musi się domyślać”.

- ☐ 1. Przygotowanie i uruchomienie pilotażowych spotkań – Boardmeetingów.
- ☐ 2. Zaprojektowanie docelowej struktury Performance Management System.
- ☐ 3. Uruchomienie spotkań realizujących cykl Cel – Wynik – Kaizen (Wizualne Tablice).
- ☐ 4. Stworzenie wizualnego środowiska pracy (Wizualne Procesy).
- ☐ 5. Zapewnienie warunków, by Liderzy spędzali min. 50% czasu w Gemba (Wizualni Liderzy).
- ☐ 6. Uruchomienie cyklicznych audytów Zarządzania Wizualnego.



3

## 4 ETAPY ROZWOJU PROCESOWEGO

**cel:** Zrozumienie obecnego poziomu dojrzałości procesowej i określenia dalszych działań doskonalących.

- ☐ 1. Identyfikacja procesów poprzez stworzenie portfolio procesowego.
- ☐ 2. Zdefiniowanie najważniejszych parametrów procesowych, poprzez prosty opis typu SIPOC.
- ☐ 3. Zmierzenie i udokumentowanie procesów poprzez Konsensus.
- ☐ 4. Długofalowe zarządzanie i doskonalenie zmierzonych oraz udokumentowanych procesów.

**Krok 1.** Przygotowanie i uruchomienie pilotażowych spotkań Boardmeeting.

Przygotuj się wspólnie z zespołem do uruchomienia pierwszego spotkania Boardmeeting. Pamiętaj, że macie już opracowane wskaźniki, które będziecie monitorować, oraz kontrakt 5R, który będzie fundamentem do tworzenia efektywnego zespołu.

**Zaprojektuj wspólnie z zespołem układ tablicy.**

Pamiętaj, aby projektowana tablica umożliwiła Ci poprowadzenie spotkania, podczas którego:

1. omówicie z zespołem aktualnie osiągnane wyniki KPI's,
2. zidentyfikujecie pojawiające się problemy,
3. zaplanujecie działania do zdefiniowanych problemów,
4. omówicie plan pracy na dziś,
5. zbadacie i zwizualizujecie satysfakcję wszystkich członków zespołu.

## Jak przygotować się do wdrożenia BM w Twoim zespole?

Na tym etapie sprawdzi się Kwestionariusz przygotowania do wdrożenia BM w zespole.

### Kwestionariusz przygotowania do wdrożenia BM w zespole

Odpowiedzcie sobie w gronie członków zespołu na poniższe pytania:

1. Jak zbuduję potrzebę spotkań statusowych?

.....

2. Jakie wskaźniki chcemy omawiać?

.....

3. Kto będzie odpowiedzialny za KPI's?

.....

4. W jakim gronie chcemy się spotykać?

.....

5. Jak często się spotykamy?

.....

6. Ile czasu ma trwać spotkanie?

.....

7. Jaka będzie agenda i zasady spotkania?

.....

8. Kto jest właścicielem spotkania?

.....

9. Czy spotkanie jest stacjonarne czy zdalne?

.....

10. Czy będziemy mierzyć zadowolenie zespołu?

.....

11. Kto będzie dawał feedback prowadzącemu?

.....

12. Jakie reguły przyjmiemy do rozwiązywania problemów?

.....

Zobacz przykład odpowiedzi, jakich udzielili Liderzy obszaru produkcyjnego (dla spotkania procesowego) oraz obszaru usługowego (dla spotkania zespołu sprzedaży).

### MÓJ BOARDMEETING – PRZYGOTOWANIE SPOTKANIA

LP	12 PYTAŃ	ODPOWIEDZI
1	Jak zbuduję potrzebę spotkań statusowych?	Chcemy mieć bieżące informacje z obszarów, poznać ewentualne problemy, z którymi się borykają i sposobami ich rozwiązywania. Chcemy również uzgadniać plan działania na kolejny okres.
2	Jakie wskaźniki chcemy omawiać?	Efektywność produkcji, OTIF, Wyrób niezgodny i zaangażowanie.
3	Kto będzie odpowiedzialny za KPI's?	Wg opisu wskaźników.
4	W jakim gronie chcemy się spotykać?	Dyrektor Produkcji i Kierownicy.
5	Jak często się spotykamy? W jaki dzień? O której godzinie?	Codziennie, 8:15.
6	Ile czasu ma trwać spotkanie?	15 min.
7	Jaka będzie agenda i zasady spotkania?	Zgodnie z załącznikiem.
8	Kto jest właścicielem spotkania?	Dyrektor Produkcji.
9	Czy spotkanie jest stacjonarne czy zdalne?	Stacjonarnie.
10	Czy będziemy mierzyć zadowolenie zespołu?	Nie.
11	Kto będzie dawał feedback prowadzącemu?	Losowo uczestnik spotkania (ustalany na początku spotkania).
12	Jakie reguły przyjmujemy do rozwiązywania problemów?	Zgodnie z załącznikiem.

**MÓJ BOARDMEETING – PRZYGOTOWANIE SPOTKANIA**

LP	12 PYTAŃ	ODPOWIEDZI
1	Jak zbuduję potrzebę spotkań statusowych?	5R, rozmowy 1:1, zaproponuję pilotaż przez 3 miesiące.
2	Jakie wskaźniki chcemy omawiać?	Współczynniki konwersji, Liczba ofert w zeszłym tygodniu (OTIF), Szerokość lejka sprzedażowego (MPLN), Liczba ofert >1 MPLN (szt.).
3	Kto będzie odpowiedzialny za KPI's?	Zgodnie z kartą wskaźnika.
4	W jakim gronie chcemy się spotykać?	Imiona i nazwiska.
5	Jak często się spotykamy? W jaki dzień? O której godzinie?	Raz w tygodniu, w każdy poniedziałek o godzinie 9:00.
6	Ile czasu ma trwać spotkanie?	60 min.
7	Jaka będzie agenda i zasady spotkania?	Według zakładki AGENDA.
8	Kto jest właścicielem spotkania?	Adam Kowalski.
9	Czy spotkanie jest stacjonarne czy zdalne?	Zdalnie.
10	Czy będziemy mierzyć zadowolenie zespołu?	Nie.
11	Kto będzie dawał feedback prowadzącemu?	Anna Kowalska.
12	Jakie reguły przyjmujemy do rozwiązywania problemów?	Priorytety.

Spotkania BM odbywają się przy tablicy. Twoja tablica będzie częścią całego systemu tablic w ramach Performance Management System, na 3 poziomach w organizacji:

- Poziom zespołu (cele zespołowe)
- Poziom procesu (cele wspólne)
- Poziom strategiczny (cele strategiczne).

Szczegóły całego systemu poznasz w kroku odnoszącym się do Performance Management System, teraz skupmy się na Twojej, zespołowej tablicy. Pamiętaj, że tablica jest częścią Zarządzania Wizualnego, dzięki któremu nikt się nie musi niczego domyślać.

Obok tablicy, na ścianach lub w przestrzeni wirtualnej powinieneś/powinnaś udostępnić zespołowi:

- Kontekst biznesowy całej firmy (Misja, Wizja, Cele strategiczne, Wartości, Zachowania);
- Wasz zespołowy Kontrakt 5R;
- Cele wspólne procesu, którego Twój zespół jest częścią;
- Matryce kompetencji pracowników Twojego zespołu;

- Aktualne mapy / pomiary najważniejszych procesów realizowanych przez Twój zespół;
- Opcjonalnie: tablicę kanban lub tablicę do raportowania wyników w interwałach godzinowych.

W taki sposób stworzysz kontekst Waszej tablicy – elementy, do których będziecie się odwoływać w trakcie spotkań Boardmeeting i nie tylko wtedy. W centralnym punkcie tych wizualizacji jest miejsce dla samej tablicy boardmeetingowej, która składa się z 5 elementów:



## 1. Karty wskaźników

znane Ci już z rozdziału o kaskadowaniu. Umieszczasz tu wszystkie istotne informacje o danym wskaźniku, tak aby pracownicy wiedzieli jak się go liczy, kto i skąd pozyskuje dane, jak często jest aktualizowany oraz w jaki sposób Wasza praca ma wpływ na poziom jego realizacji. Źródłem pomysłów na wskaźniki może być też sekcja „kierunek” kontraktu 5R.

Być może Twoja firma jest w trakcie istotnych zmian, albo zauważyłeś potrzebę wzbogacenia listy wskaźników KPI o takie, które nie zostały wymienione w kaskadowaniu i 5R. Nie wahaj się, dodaj je, mając jednak na względzie, by łączna liczba wskaźników do omówienia w czasie Boardmeetingu nie przekroczyła 5 lub 6. Więcej w tym przypadku, nie znaczy lepiej, a może znaczyć – nudniej.

## 2. Wyniki

Ta część tablicy codziennie jest uaktualniana. Pokazujemy czy w poprzednim dniu (rzadziej tygodniu) nasz cel został osiągnięty czy nie, poprzez przesunięcie wykresu na zielone lub czerwone pole. Najlepiej kiedy pokazujesz to w szerszym kontekście – np. na wykresie są widoczne wyniki z poprzednich kilku dni. Dzięki temu zespół śledzi trend i jego zmiany. Dobrą praktyką jest wizualizowanie wyników na zielono – jest ok, lub na czerwono – nie udało się osiągnąć wyniku.

Wtedy efekt widać od pierwszego rzutu oka, bez wgłębiania się w szczegóły. Taki sam efekt możesz uzyskać dzięki formatowaniu warunkowemu w wersji on-line. Pamiętaj aby wykresy miały klarowne jednostki, wyraźnie zaznaczony poziom celu i tytuł.

### 3. Agenda i Reguły spotkania

Każde spotkanie BM powinno mieć metryczkę. Jak często się odbywa spotkanie, o której zaczynamy, ile trwa, kto powinien być obecny i oczywiście sama, tytułowa agenda – plan spotkania. Poniżej przykładowa propozycja – do mówienia z Twoim zespołem. Nie zapomnij też o regułach spotkania. Uzgadniasz je z zespołem podczas uruchamiania BM.

Z czasem możecie je uzupełnić, metodycznie dopisując do reguł te, odpowiadające największym wyzwaniom akurat Waszego spotkania. Dla jednych będzie to „wrażliwy zapis”, dla innych „dopuszczanie wszystkich do głosu” a dla zespołu on-linowego regułą może być „włączanie kamerek”.

### 4. Rozwiązywanie problemów w trybie Fakty – Przyczyny – Rozwiązania/Zadania.

Zapisujemy problemy podawane w kontekście niezrealizowanych wskaźników lub trudności z ich zrealizowaniem, jeśli są na zielono. Pamiętaj, aby zapisywać objawy – fakty obserwowane przez uczestników spotkania. Od faktów przechodzicie do ustalenia przyczyny. Jeśli znamy przyczynę – zapisujemy rozwiązanie, które ją wyeliminuje.

Może się zdarzyć, że nie uda się podczas spotkania ustalić rozwiązania a nawet przyczyny. Wówczas zobowiązujesz jednego z uczestników do głębszej analizy, może do pozyskania kolejnych faktów i zapisujesz to jako zadanie w rubryce rozwiązania. Każde rozwiązanie / zadanie musi mieć swojego odpowiedzialnego. Jest to jedna osoba, która nie musi wykonać całego zadania osobiście, ale odpowiada za wykonanie zadania. To ta osoba wyznacza datę. **Nigdy nie narzucajcie terminu osobie odpowiedzialnej!**

Ostatnim elementem problemów jest status. Najczęściej w formie PDCA lub odpowiednio 1,2,3,4. **P** oznacza że mamy odpowiedzialnego i datę; **D** oznacza rozpoczęcie prac; **C** fazę sprawdzania eksperymentu/ wyniku i **A** to zakończenie zadania. Niektóre zespoły, obok cyklu PDCA, umieszczają na tablicy zestawienie zadań nie powiązanych z żadnymi problemami. Zastanówcie się czy taka dodatkowa przestrzeń (bez problemu i przyczyny) będzie u Was przydatna.

### 5. Barometr Zadowolenia/ Satysfakcji.

Ostatnim elementem tablicy BM jest miejsce na Barometr Zadowolenia/ Satysfakcji. Możesz go przygotować w formie dwóch pól (zadowolony/ niezadowolony), gdzie uczestnicy umieszczają magnesy w zależności od aktualnego samopoczucia. Jest to także istotne źródło zapisywanych problemów – tyle, że tu częściej mamy problemy związane z zachowaniami, przestrzeganiem reguł, procedur itp. **Biorąc pod uwagę 5 elementów tablicy, możecie zaprojektować układ oraz agendę.** Warto też wybrać odpowiednie miejsce (także onlinowego) na spotkania. Najlepiej robić to całym zespołem. Możesz zorganizować 1-dniowe warsztaty, w trakcie których opowiesz zespołowi o idei spotkań Boardmeeting, a następnie własnoręcznie przygotujecie tablicę, wykresy do wpisywania wyników; źródła pozyskiwania danych i wszystkie pozostałe elementy udanych spotkań.

## Agenda i Zasady spotkania – przykład

### PODSTAWOWE INFORMACJE

Lokalizacja: stołówka  
Częstotliwość: codziennie  
Godzina rozpoczęcia: 07:00  
Czas trwania: 15 min  
Właściciel spotkania: Lider Montażu.

### AGENDA

#### PRZED SPOTKANIEM

1. Uzupełnienie danych (plików)
2. Aktualizacja wskaźników (Czerwone/Zielone)
3. Przegląd problemów z Sherlocka (Mam to samo)
4. Przegląd statusów problemów/zadań

### CEL

Zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację celów oraz proces ciągłego rozwiązywania problemów

### PLAN SPOTKANIA

1. Badanie satysfakcji członków zespołu
2. Omówienie wyników w funkcji celów
3. Omówienie problemów – wyniki, Sherlock, satysfakcja
4. Problemy z poprzednich spotkań
5. Zadania i priorytety, plan pracy

### UCZESTNICZY SPOTKANIA

Wrzuć: Lider, Pracownicy, Jakość, UR; Kierownik (w środy).

### PO SPOTKANIU

1. Informacja zwrotna do prowadzącego
2. Aktualizacja problemów oraz statusów
3. Rozwiązywanie problemów zgodnie z priorytetami



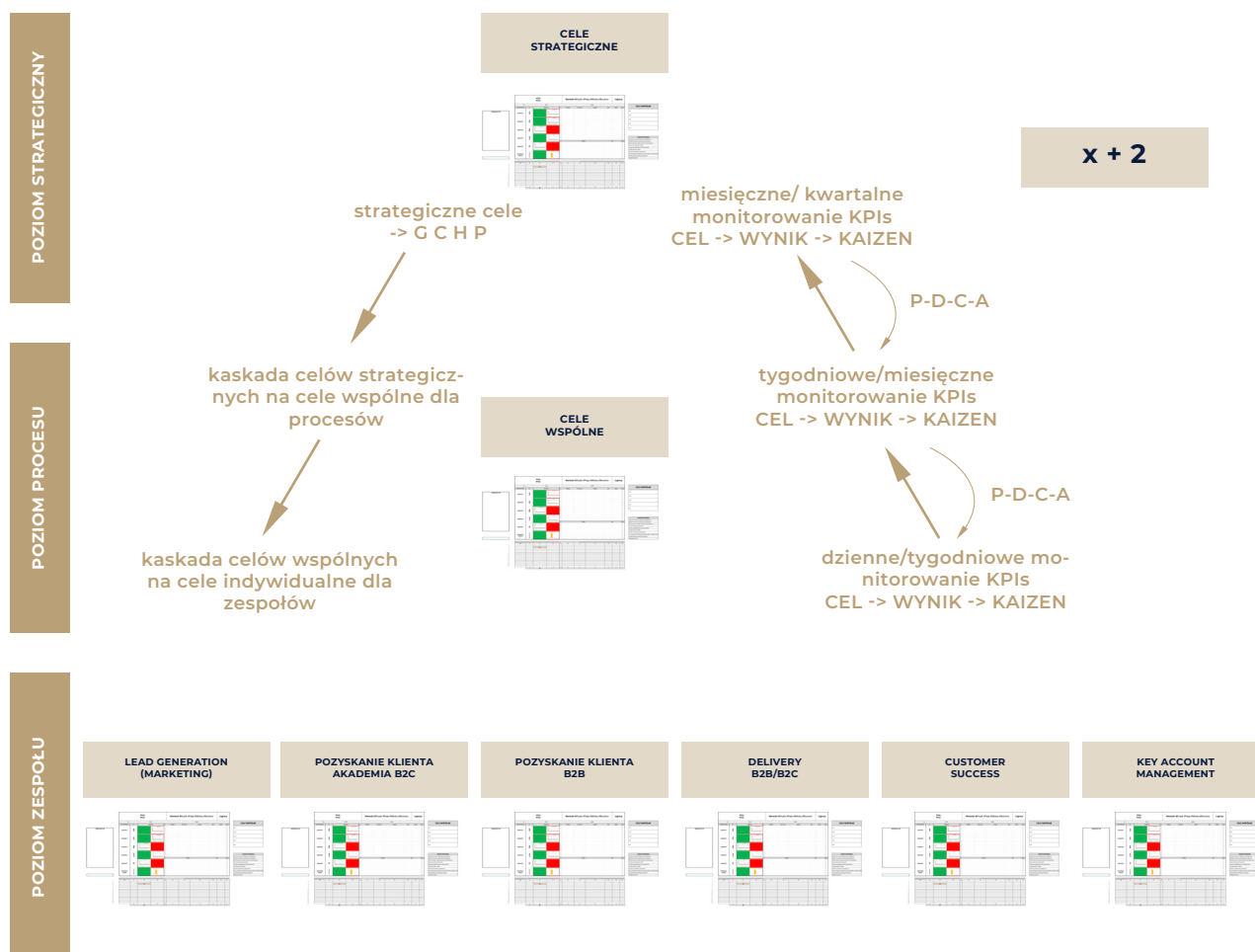
## Krok 2. Zaprojektowanie docelowej struktury wizualnych tablic (Performance Management System).

Nawet jeśli samodzielnie zaprojektujesz i uruchomisz Boardmeeting, pamiętaj, że tablice to system, którego jesteś częścią. Pamiętajasz proces kaskadowania strategii?

Jego owocem jest funkcjonujący na co dzień system weryfikacji postępów w realizacji celów. Nie polega on na excelowych raportach dostępnych dla wybrańców, ale na siatce kilkunastu a często kilkudziesięciu spotkań na różnych poziomach zarządzania. Jedno z funkcjonujących w Polsce centrów usług uruchomiło takich równoległych spotkań 76. Spotkania gremiów strategicznych i kierowniczych odbywają się rzadziej – raz w miesiącu lub raz w tygodniu. Spotkania procesowe częściej – 1-2 razy w tygodniu; zespoły najlepiej, aby spotykały się codziennie, co wydaje się oczywiste w kontekście 4 poziomów adaptacji. Jeśli zespół spotyka się raz w tygodniu – schodzi na najniższy poziom, zwany „On-off improvement”. Codzienny Boardmeeting to już poziom 2.

Dość dobrze ilustruje to poniższa grafika:

### X + 2 – Performance Management System Siatka spotkań



Jak widzisz jest to cyrkulujący system. Cele kaskadowane są aż do poziomu zespołu i pracownika, dzięki czemu każdy wie, jak wspierać cele firmy. Dodatkowo w górę eskalowane są bardziej złożone problemy – takie, których nie udaje się rozwiązać bez pomocy kierownictwa lub managementu. Problemy skierowane na sesje Problem Solving wracają w formie rekomendacji, z których część to tzw. quick-wins, a część to rekomendacje eskalowane, wymagające decyzji. Pamiętajmy też, że przedstawiciel naszego zespołu (najczęściej Lider, ale nie zawsze) jest jednocześnie uczestnikiem BM procesowego, gdzie burzymy silosy, dbając wspólnie o to by produkt czy usługa płynęła przez proces, napotykając jak najmniej przeszkód.

Docelowo, warto opracować wspólny dla całej firmy standard tablicy. Wówczas każdy w 3 minuty będzie w stanie poznać co jest dobrze, a co do poprawy oraz jakie działania podejmuje zespół w ramach rozwiązywania problemów. Krótkie podsumowanie elementów ogólnofirmowego systemu Performance Menegement. Każdy zespół jest częścią procesu. Każdej tablicy zespołowej powinna więc towarzyszyć tablica procesowa ze wspólnymi celami i odpowiedzialnym zań menedżerem. Dodatkowo wszystkie procesy funkcjonują w ramach kontekstu biznesowego firmy, co ilustruje tablica na poziomie strategicznym prowadzona przez gremium strategiczne.

### SYSTEM WIZUALNYCH TABLIC X+2

WIZUALNE TABLICE	CELE INDYWIDUALNE (6)	CELE WSPÓLNE (3)	KONTEKST BIZNESOWY (1)
	<p><b>Poziom zespołu, odpowiedzialność: Lider + pracownicy</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plakat wizualizujący kontekst biznesowy</li> <li>2. 5R zespołowe – cele indywidualne (6)</li> <li>3. Tablica do wykonywania odpraw – Cel-&gt; Wynik-&gt; Kaizen dla (6)</li> <li>4. Matryca kompetencji dla pracowników</li> <li>5. Plan pracy wraz ze statusem realizacji: Tablica godzina po godzinie indywidualna lub zespołowa. Cel -&gt; Wynik -&gt; Problem dla (6)</li> </ol>	<p><b>Poziom procesu, odpowiedzialność: menedżer + Liderzy</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plakat wizualizujący kontekst biznesowy</li> <li>2. 5R procesowe – cele wspólne (3)</li> <li>3. Tablica do wykonywania odpraw – Cel-&gt; Wynik-&gt; Kaizen dla celów wspólnych</li> <li>4. Matryca kompetencji dla Liderów</li> <li>5. Plan pracy wraz ze statusem realizacji: „Co 2 godziny 5 minut” – Tablica kontroli przepływu w procesie. Cel -&gt; Wynik -&gt; Problem dla (3)</li> </ol>	<p><b>Poziom firmowy, odpowiedzialność: gremium strategiczne</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plakat wizualizujący kontekst biznesowy</li> <li>2. 5R firmowe – cele strategiczne (1)</li> <li>3. Tablica do wykonywania odpraw – Cel-&gt; Wynik-&gt; Kaizen dla celów strategicznych</li> <li>4. Matryca kompetencji dla gremium strategicznego</li> <li>5. Plan pracy wraz ze statusem realizacji: Tygodniowy przegląd kluczowych inicjatyw strategicznych CEL -&gt; WYNIK – PROBLEM dla (1)</li> </ol>

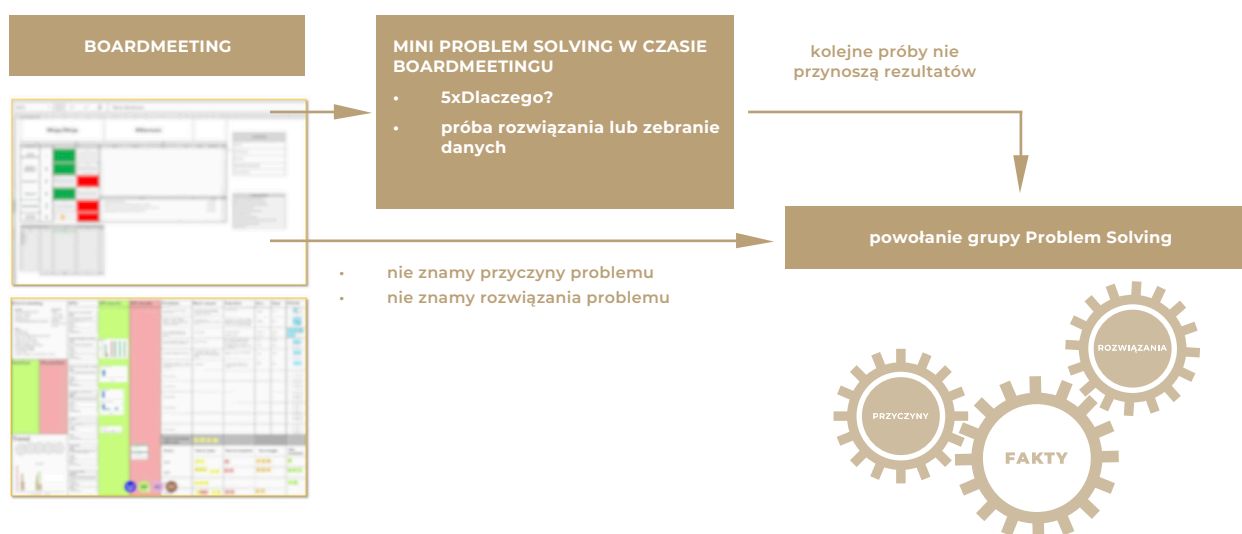
Kroki 4-5 z **Etapu 2**: 3 Elementy Zarządzania Wizualnego oraz **Etap 3**: 4 Etapy Rozwoju Procesowego są omówione w Materiałach Dodatkowych do tej części Guidebooka.

### Krok 3. Uruchomienie spotkań realizujących cykl Cel – Wynik – Kaizen (Wizualne Tablice).

Przygotowałeś/-aś projekt systemu wizualnych tablic. Jesteście jako organizacja gotowi do tego, aby sukcesywnie uruchamiać poszczególne poziomy spotkań. Pamiętaj, by każda tablica umożliwiała Wam realizację cyklu: Cel -> Wynik -> Kaizen. Jest on esencją spotkań typu Boardmeeting. Dzięki „Cel” – ludzie generalnie skupiają się na najważniejszych kwestiach; dzięki „wynik” – wiedzą na czym się **dziś** skupiamy; dzięki „kaizen” **od razu rozwiązujemy problemy** sygnalizowane przez wynik na czerwono. Na samym spotkaniu jest to oczywiście tylko plan rozwiązania, który należy zamienić na eksperyment, sprawdzić, czy eksperyment przyniósł efekt i (jeśli przyniósł) na koniec, należy dokonać ewentualnych zmian w standardach. Jak się domyślasz, opisaliśmy cykl PDCA, którego etapy zaznaczasz jako statusy przy poszczególnych zadaniach.

Pierwsze spotkanie poprowadź osobiście, ale pamiętaj, by po jakimś czasie zaproponować prowadzenie BM także innym członkom zespołu. W trakcie Boardmeetingu zarezerwuj kilka minut na dyskusję o 1 do 2 wybranych problemach. Upewnij się czy owe problemy nie są problemami decyzyjnymi (do eskalacji) i czy nie są zbyt specjalistyczne. Postaraj się wraz z zespołem odkryć przyczyny – możesz zastosować metodę 5 x Dlaczego? Czasem pomaga też przedyskutowanie problemu z obecnym na spotkaniu specjalistą czy pracownikiem, który na co dzień doświadcza problemu. Bywa, że ktoś inny podzieli się swoim doświadczeniem, czy wpadnie na pomysł.

### Agenda i Zasady spotkania – przykład



Zdarza się jednak, że mamy za mało danych – wtedy po prostu wyznaczamy kogoś, aby je zebrał i czekamy na potrzebne informacje, po czym kontynuujemy szukanie przyczyn i rozwiązań na kolejnych spotkaniach. Problemy bardzo specjalistyczne – jak nazwa wskazuje – kierujemy do specjalistów np. do informatyka czy do utrzymania ruchu. Zawsze jednak ktoś z zespołu powinien być odpowiedzialny i pilotować te akcje. To właśnie tę osobę a nie UR czy Informatyka wpisujesz na tablicę. Jeśli problem jest decyzyjny i wymaga wyescalowania do menedżera – zajmuje się tym Lider i on też widnieje jako odpowiedzialny na tablicy.

## A co, jeśli rozwiązania nie działają?

Albo działają, ale krótko, po czym problem wraca? Zwykle dzieje się tak, gdy likwidujemy same objawy, a przyczyna źródłowa pozostaje nieodkryta. To tak jakby zbijać gorączkę, nie lecząc choroby. Albo problem dotyczy kilku działów i nasz zespół ma tu ograniczone możliwości. W takim przypadku nasz lokalny Boardmeeting nie wystarczy. Potrzebne jest pogłębione działanie, skoncentrowane na problemie w formie małego projektu realizowanego przez interdyscyplinarny zespół. Nazywamy to Problem Solving i jest to odrębny, choć połączony z BM system.

Organizując codzienne Boardmeetingi, budujesz środowisko pracy, w którym każdy, każdego dnia podnosi rękę, kiedy widzi problem, czyli osiągasz drugi poziom zdolności do adaptacji. Zauważ, że im częściej podnosimy rękę, tym częściej mamy okazję zaadoptować się do zmiennych warunków.

## Poziom zdolności do adaptacji zależy od tego, jak często kwestionujesz status quo, a wyróżniamy 4 poziomy:

### Poziom 1: INCYDENTALNE USPRAWNIENIA

Zdolność do adaptacji na poziomie pierwszym charakteryzuje się tym, że „doskonalenie przeszkadza biznesowi”, czyli jest to rodzaj przekonania, że aby coś udoskonalić należy ludzi oderwać od pracy. Na tym poziomie nie potrafisz odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób doskonalenie i zdolność do adaptacji poprawia procesy ani ile problemów zostało rozwiązanych w zeszłym tygodniu.

Za zmiany odpowiedzialny jest najczęściej, specjalny zespół Lean a w mniejszych firmach właściciel lub menedżer. Zwykli pracownicy bywa, że pytani są o opinię. Czasem, raz w roku, niektórych zaprasza się na Work-outy – kilkudniowe warsztaty doskonalenia. Czasem w takich organizacjach uruchamia się system pomysłów pracowniczych, który wkrótce po odpaleniu... zamiera. Nazywamy ten poziom „włącz/wyłącz” – „on/off improvement”, czyli doskonalenie o charakterze incydentalnym.

## Poziom 2: CEL -> WYNIK -> KAIZEN

Drugi poziom zdolności do adaptacji – czyli poziom, który osiągasz uruchamiając Boardmeetingi, ma już charakter ciągły, a efekty mogą być widoczne w rachunku zysków i strat. Masz tu pewną systematykę – wyrabiasz codzienny nawyk. Na pytanie: „Ile problemów rozwiązaliście w zeszłym tygodniu?”, powiesz: „Chodźmy zobaczyć do tablicy, tam wszystko jest”.

Nie ma lepszego sposobu zaangażowania 80% ludzi w doskonalenie, niż wywołanie sytuacji, w której wszystkie zespoły mają regularne spotkania statusowe – Boardmeetingi. Rozmawiacie nie tylko o wynikach, ale o problemach. Tu pozyskujesz pomysły. Zauważ, że jeśli chcesz mieć pomysły, musisz mieć problemy. Używamy tu równania: 1P = minimum 1P, czyli jeden problem równa się minimum jeden pomysł. Ten poziom nazywam „Day by Day”, czyli „dzień po dniu”. Im częściej sprawdzasz, jak Ci idzie, tym częściej możesz podejmować decyzje. Budujesz pewne nawyki. Na tym poziomie doskonalenie nie jest przypadkowe – wspiera cele Twojego zespołu, wspólne cele procesu i cały biznes.



## Poziom 3: CEL -> WYNIK -> PROBLEM

Poziom trzeci to „Hour by Hour”. Będąc na tym poziomie mierzysz swój proces, czyli kwestionujesz status quo, robisz refleksję odnośnie do stanu obecnego, ale częściej niż raz dziennie. Im częściej sprawdzasz, jak Ci idzie, tym częściej możesz podejmować decyzje. Dzięki temu identyfikowanie problemów jest bardziej dokładne. Tablice Hour by Hour nie są jedynym sposobem na poziom 3. Wymagają one ustawicznego kontrolowania ilości zadań wykonywanych przez członków zespołu w określonych przedziałach czasu. Nie zawsze jest to możliwe. Dlatego alternatywą są stacjonarne lub on-lineowe tablice Kanban, gdzie status zmienia się każdorazowo po wykonaniu lub „utknięciu” zadania. Za każdym razem, gdy status nie zgadza się z założeniem pracownik notuje, że jest problem. W roku, jeśli pracujecie na jedną zmianę – daje to 1 760 okazji do podważania, kwestionowania sposobu realizacji procesu.

## Poziom 4: KIEDY KTOŚ PRACUJE, KTOŚ INNY OBSERWUJE

Na poziomie czwartym problemy są wyłapywane „Tu i Teraz”, na gorącym uczynku. Doprowadzasz do sytuacji, że kiedy ktoś pracuje, ktoś inny obserwuje. Tak jak w pracy trenera sportowego z zawodnikiem, gdzie zespół rozumie to, że wczorajszy rekord jest dzisiaj standardem. Tego typu trenerski standard pracy Lidera obowiązuje na przykład w Toyocie. W biznesie jest to wyzwanie. Tymczasem, dzięki obserwacji na Gemba, możesz podejmować decyzje na bieżąco. Zrób eksperyment. Obserwuj Twój zespół przez jeden dzień dokładnie tak, jak to robi trener. Zapisz wnioski i refleksje.

## Arkusze obserwacyjny

ZESPÓŁ:

DATA:

OBSERWATOR:

OBSERWACJE:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

POZIOM ADAPTACJI	MODEL DOSKONALENIA	MODEL ZARZĄDZANIA
<b>POZIOM 1 USPRAWNIANIE WŁĄCZ - WYŁĄCZ</b>	Brak określonego standardowego modelu doskonalenia. Incydentalny charakter zmian oparty głównie na projektach, narzędziach, szkoleniach w salach.	Improwizacja w zarządzaniu
<b>POZIOM 2 DZIEŃ PO DNIU LIDERZY min. 50% czasu w GEMBA</b>	Codziennie odprawy typu Boardmeeting dla celów indywidualnych oraz celów wspólnych. Cotygodniowe odprawy typu Boardmeeting dla celów strategicznych. Wybierane są takie problemy, które mogą być rozwiązane w czasie jednego dnia lub tygodnia (pomiędzy Boardmeetingami). Decydują liderzy. CEL -> WYNIK -> KAIZEN	Lider oraz meneger przeprowadzają cykliczne refleksje z zespołem tj. codzienne odprawy typu Boardmeeting dla celów indywidualnych oraz celów wspólnych. Liderzy oraz managerowie, selekcjonują, analizują oraz eliminują wybrane problemy. Oddelegowany członek gremium strategicznego przeprowadza cykliczne refleksje z zespołem, tj. cotygodniowe odprawy dla celów strategicznych. Członkowie gremium strategicznego analizują i eliminują problemy, które zgłosili liderzy oraz managerowie.
<b>POZIOM 3 DZIEŃ PO DNIU + GODZINA PO GODZINIE LIDERZY min. 70% czasu w GEMBA</b>	Codziennie odprawy typu Boardmeeting dla celów indywidualnych prowadzone rotacyjnie przez pracowników a dla celów wspólnych rotacyjnie przez liderów zespołów. Cotygodniowe odprawy typu Boardmeeting dla celów strategicznych. Wybierane problemy do rozwiązania są proponowane przez pracowników. Zajmujemy się tylko tymi problemami, które pochodzą z tablic godzinowych lub tablic kanban. Prowadzone są tablice, na których pracownik zapisuje co godzinę wyniki oraz problemy. CODZIENNE: CEL -> WYNIK -> KAIZEN CO GODZINĘ CEL -> WYNIK -> PROBLEM	W porównaniu do poziomu 2 dominuje koncentracja na rozwiązywaniu problemów oraz coaching podczas codziennych odpraw. Pracownicy przejmują odpowiedzialność za codzienne refleksje. Liderzy oraz menedżerowie, analizują oraz rozwiązują problemy wyselekcjonowane i spriorytetyzowane przez zespół. Minimum co cztery godziny a najlepiej co godzinę lider podchodzi do tablicy godzinowej, dziękuje pracownikom za jej uzupełnianie i analizuje wyniki oraz problemy. Brak istotnej zmiany roli dla członków gremium strategicznego.
<b>POZIOM 4 DZIEŃ PO DNIU + GODZINA PO GODZINIE + TU I TERAZ LIDERZY min 90 % czasu w GEMBA</b>	Codziennie odprawy typu Boardmeeting dla celów indywidualnych prowadzone rotacyjnie przez pracowników a dla celów wspólnych rotacyjnie przez liderów zespołów. Cotygodniowe odprawy typu Boardmeeting dla celów strategicznych. Większość problemów, zbierana, analizowana i rozwiązywana w czasie rzeczywistym. Pozostałe trafiają na tablicę HbH, lub jako bieżące oznakowanie statusu na tablicach Kanban a następnie na tablicę odpraw. Pełna odpowiedzialność pracowników za godzinę po godzinie CODZIENNE: CEL -> WYNIK -> KAIZEN CO GODZINĘ: CEL -> WYNIK -> PROBLEM TU I TERAZ: STANDARD -> ODSZCZĘPSTWO -> KAIZEN	Pracownicy przejmują odpowiedzialność za codzienne refleksje oraz godzinę po godzinie. Odpowiedzialność za identyfikację problemów.  W porównaniu do poziomu 3 rola liderów migruje do zadawania pytań, gryzienia się w język oraz pełnej koncentracji na rozwiązywaniu problemów. Wykorzystanie techniki dialog Mentor - Uczeń w momencie kiedy nie zauważono problemu.  Raz dziennie "check point" tablicy godzinę po godzinie. Brak istotnej zmiany ról dla menedżerów oraz członków gremium strategicznego.

Boardmeeting już uruchomiony, pora wyrobić sobie rutynę. Poniżej znajdziesz spis czynności, o których powinien pamiętać każdy, kto prowadzi spotkanie typu Boardmeeting w praktycznym podziale na część przygotowawczą, prowadzenie spotkania i ocenę spotkania.

## Reguły spotkania

Ważne, żeby każdy ich przestrzegał

**01**

Spotkanie trwa od 15 minut do 1 godziny

**02**

Określona jest częstotliwość spotkania i godzina rozpoczęcia

**03**

W spotkaniu bierze udział określona grupa uczestników (zespół / zespoły)

**04**

Spotkanie prowadzi Właściciel Procesu / Menedżer / Lider lub wyznaczony pracownik w dyżurach

### 3 etapy odprawy – przygotowanie

wskaźniki – problemy – zadania – inne

- Aktualizacja wszystkich wymaganych miar i wskaźników na tablicy (wg karty definicji wskaźnika)
- Analiza trendu realizacji celu
- Przygotowanie wniosków na podstawie odchyleń wskaźników (dół / góra)
- Przegląd nowo zgłoszonych problemów – zapisanych w ciągu dnia w wyznaczonych miejscach
- Weryfikacja, czy na tablicy znajduje się aktualne zestawienie Top Problemów
- Aktualizacja licznika problemów
- Aktualizacja statusu prac nad Top Problemami
- Przygotowanie innych zagadnień do omówienia na spotkaniu (ogłoszenia, ważne informacje dla zespołu)

### 3 etapy odprawy – przeprowadzenie

wskaźniki – problemy – planowanie prac- barometr

#### WSKAŹNIKI

Omówienie z zespołem aktualnych wyników w tym:

- co przyczyniło się do realizacji celów
- przyczyn braku realizacji celów
- wprowadzonych rozwiązań naprawczych, jeśli już wystąpiły
- przedstawienie wniosków z przeprowadzonej analizy trendów

#### PROBLEMY

- Omówienie statusu Top Problemów i dokonanie ewentualnych korekt w oznaczeniu statusów prac
- Wymiana informacji o wdrożonych rozwiązaniach
- Zapytanie uczestników spotkania, czy chcieliby zgłosić nowy problem
- Zanotowanie nowych problemów w oddzielnie wyznaczonym do tego miejscu np. Tabeli Kaizen.

#### BALANSOWANIE

- Rozdysponowanie zadań w zespole

#### BAROMETR

- Zbadanie i omówienie satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy

#### INNE

- Ewentualnie omówienie innych zagadnień – komunikacja do zespołu

### 3 etapy odprawy – informacja zwrotna ocena efektywności spotkania – lista feedbackowa

OBSZAR:			DATA		
PROWADZĄCY ODPRAWĘ					
ZAGADNIENIA	PYTANIA	OCENA	TAK	NIE	KOMENTARZ
ORGANIZACJA	Czy spotkanie trwało nie więcej niż 15 minut?				
	Czy wszystkie 3 punkty agendy zostały omówione?				
	Czy wszyscy wyznaczeni pracownicy mający wziąć udział w odprawie byli obecni?				
DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA	Czy na tablicy odpraw znajdują się karty z definicją każdego kluczowego wskaźnika efektywności? (Nazwa, definicja, formuła liczenia, częstotliwość aktualizacji)				
	Czy wszystkie wskaźniki są aktualne i umieszczone na odpowiednich polach?				
	Czy zespół ma świadomość braku realizacji celów i trendów dla poszczególnych wskaźników? (Status: czerwony/zielony, Wykres na odpowiednim polu)				
	Czy przyczyny braku realizacji celów są jasno zdefiniowane i omówione?				
OMÓWIENIE PROBLEMÓW ZGŁOSZONYCH PRZEZ PRACOWNIKÓW	Czy lider wchodził w szczegóły problemów – 5xDlaczego?				
	Czy dla każdego problemu zostały zdefiniowane działania korygujące i spisane na tablicy Rozwiązywania Problemów? (Zapisano problem, propozycję rozwiązania, datę, odpowiedzialnego, status). Jeśli nie, czy lider zaplanował spotkanie w celu rozwiązania problemów?				
	Czy tablica Rozwiązywania Problemów jest wypełniona i zaktualizowana?				
PROWADZĄCY – SPÓŚOB ZACHOWANIA LIDERA	Czy prowadzący spotkanie wyrażał się jasno i konkretnie? Czy był nastawiony na cele?				
	Czy prowadzący spotkanie zachęcał uczestników do dyskusji, zgłaszania pomysłów usprawniających? (Czy lider zadawał pytania, przypominał o możliwości zgłaszania pomysłów usprawniających, omawiał ich status?)				
	Czy prowadzący spotkanie wykazywał się entuzjazmem? Nawiązywał kontakt wzrokowy z uczestnikami? Czy mówił głośno i wyraźnie?				
	Czy prowadzący spotkanie dawał pozytywną informację zwrotną, kiedy miał możliwość?				

Prowadzenie spotkań BM, podobnie jak każda czynność podlega doskonaleniu. Aby rozwijać spotkania, skorzystaj z listy feedbackowej. Pamiętaj o tym, by przed spotkaniem wyznaczyć osobę oceniającą i wręczyć jej arkusz. Po spotkaniu oceniający udziela prowadzącemu informacji zwrotnej. Najlepiej na osobności, chyba, że mając w perspektywie prowadzenie spotkania przez pozostałych członków zespołu, zgodzicie się wspólnie, by pierwsze spotkania potraktować jako naukę dla wszystkich. Wówczas udzielamy feedbacku przy zespole. Dodatkowo, można poprosić, aby każdy z uczestników powiedział jak się czuł na spotkaniu prowadzonym przez Lidera. Użycie arkusza pomoże Wam to w rozwoju jakości prowadzonych spotkań.

Pierwszym elementem oceny jest przyjrzenie się samej tablicy jeszcze przed rozpoczęciem spotkania. Pomogą Ci poniższe kryteria.



## FAZA 1 przygotowanie do spotkania

KRYTERIA	OPIS DLA TAK	CEL	WYNIK	KOMENTARZ
Zastosowany standard tablicy odpraw (układ)	<p>Tablica spełnia wymagane standardem kryteria.</p> <p><b>Kryterium:</b> Tablica zgodna ze standardem. (1. Wskaźniki codzienne co najmniej 2. Wyniki – zielone czerwone. 3. Agenda; 4. Rozwiązywanie problemów. 5. Satysfakcja zespołu. 6. Standard wizualny LP)</p>			
Istnieje standard prowadzenia odpraw (Częstotliwość i agenda)	<p>Istnieje standardowa agenda spotkania potwierdzona przez prowadzącego i przełożonego. Spotkanie odbywa się regularnie, z uzgodnioną częstotliwością.</p> <p><b>Kryterium:</b> Agenda dostępna i znana wszystkim uczestnikom spotkania, obejmująca min.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omówienie wskaźników KPI w relacji do celów</li> <li>• Omówienie statusów zadań zapisanych w rejestrze</li> <li>• Badanie satysfakcji</li> </ul> <p>Wszystkie punkty agendy omówione. Spotkania odbywają się zgodnie z kalendarzem, nie są przesuwane, ani odwoływane. (w przypadku dni wolnych od pracy, możliwe przesunięcie terminu spotkania). Spotkania zaplanowane na 3 miesiące w przód.</p>			
Sekcja KPI zawiera zestaw wskaźników KPI wynikających z kaskady celów, powiązanych ze strategią firmy wraz z wartościami docelowymi	<p>Tablica przedstawia (zwykle 3-5) KPI wynikających z kaskadowania celów. Każdy KPI został opisany co do metody i częstotliwości pomiaru, osoby odpowiedzialnej za dostarczenie danych oraz wartości celu.</p> <p>Opcjonalnie zespół posługuje się wskaźnikiem efektywności procesu opartym na regularnym, częstym planowaniu prac i obserwacji stopnia realizacji planu. (np. kanban)</p> <p>Wskaźnik sygnalizuje odpowiednim kolorem (czerwony, zielony) swój status (osiągnięcie, nieosiągnięcie celu).</p> <p><b>Kryterium:</b> Opisy, definicje są KPI widoczne na tablicy. Przyjęte i stosowane kolory dla osiągniętych i nieosiągniętych celów.</p>			
Wskaźniki KPI są zrozumiałe dla uczestników odprawy	<p>Omawiane wskaźniki KPI są zrozumiałe przez uczestników w kontekście celów strategicznych firmy (kontekstu biznesowego).</p> <p><b>Kryterium:</b> Każdy z uczestników potrafi uzasadnić wpływ danego KPI na cele strategiczne. Opcjonalnie (pracownik jest w stanie uzasadnić, jak wpływa na realizację wskaźnika).</p>			
Tablica uzupełniona o najnowsze dane (KPI)	<p>Wszystkie zdefiniowane wskaźniki KPI są zaktualizowane i udostępnione uczestnikom przed spotkaniem.</p> <p><b>Kryterium:</b> Tablica uzupełniona przed spotkaniem o najbardziej aktualne dane.</p>			

Następnie oceniasz przebieg BM. Tu możesz się kierować drugą częścią arkusza feedbackowego.

## FAZA 2 prowadzenie spotkania

KRYTERIA	OPIS DLA TAK	CEL	WYNIK	KOMENTARZ
Zastosowany standard prowadzenia odpraw	<p>Spotkanie rozpoczęło i zakończyło się o czasie. Zrealizowana została standardowa agenda.</p> <p><b>Kryterium:</b> Wszystkie punkty agendy omówione. Spotkania odbywają się zgodnie z kalendarzem, nie są przesuwane, ani odwoływane (w przypadku dni wolnych od pracy, możliwe przesunięcie terminu spotkania).</p>			
Podważanie status quo, analiza wyników wskaźników KPI	<p>Prowadzący (inna wskazana osoba) przedstawi uczestnikom aktualne wyniki pomiarów w relacji do założonych celów zespołowych. Nieosiągnięte cele są zaznaczone na czerwono i inicjują dyskusję n.t. przyczyn i zapisanie problemu w Rejestrze. Spotkanie realizuje cykl Cel-Wynik-Kaizen.</p> <p><b>Kryterium:</b> Podczas omawiania wyników prowadzący zatrzymuje się przy tych nieosiągniętych i inicjuje dyskusję w zespole prowadzącą do zapisania problemu w Rejestrze. Prowadzący skupia się na zadawaniu pytań pogłębiających.</p>			
Podważanie status quo, analiza wyników wskaźników KPI	<p>Prowadzący (inna wskazana osoba) przedstawi uczestnikom aktualne wyniki pomiarów w relacji do założonych celów zespołowych. Nieosiągnięte cele są zaznaczone na czerwono i inicjują dyskusję n.t. przyczyn i zapisanie problemu w Rejestrze. Spotkanie realizuje cykl Cel-Wynik-Kaizen.</p> <p><b>Kryterium:</b> Podczas omawiania wyników prowadzący zatrzymuje się przy tych nieosiągniętych i inicjuje dyskusję w zespole prowadzącą do zapisania problemu w Rejestrze. Prowadzący skupia się na zadawaniu pytań pogłębiających.</p>			
Zaplanowane działania naprawcze monitorowane	<p>Przydzielone zadania umieszczane są w Rejestrze, a postęp monitorowany i omawiany na spotkaniu (status zadania zaktualizowany). Dla opóźnionych zadań definiowany jest nowy termin, a wpis jest oznaczany kolorem czerwonym.</p>			
Zaangażowanie uczestników odprawy	<p>Osoby odpowiedzialne aktywnie dostarczają uzasadnienia w przypadku nieosiągnięcia wyznaczonego celu – analizując przyczyny i podając propozycje działań zaradczych.</p> <p><b>Kryterium:</b> Uczestnicy spotkania aktywnie zabierają głos w spotkaniu, w wymiarze czasowym nie mniejszym niż prowadzący spotkanie.</p>			
Pozytywny feedback	<p>Gdy to możliwe prowadzący udziela pozytywnej informacji zwrotnej członkom zespołu.</p> <p><b>Kryterium:</b> Widoczny pozytywny feedback w przypadku osiągniętych wskaźników i wyjątkowych osiągnięć zespołu. Opcjonalnie w przypadku wartości są w celu, inicjowana jest dyskusja co przyczyniło się do takiej realizacji, celem identyfikacji i utrzymania dobrych praktyk.</p>			
Uczestnicy obecni na odprawie	<p>Odprawa to najważniejsze z operacyjnych spotkań zespołu.</p> <p><b>Kryterium:</b> Wszyscy członkowie zespołu obecni na spotkaniu przez cały jego czas trwania. W przypadku uzasadnionej nieobecności, wyznaczone zastępstwo. Lider poinformowany o nieobecności przed spotkaniem.</p>			

Warto wreszcie sprawdzić co dzieje się pomiędzy spotkaniami i do tego posłuży ci trzecia część naszego kwestionariusza oceny:

### FAZA 3 po odprawie i między spotkaniami

KRYTERIA	OPIS DLA TAK	CEL
Zaangażowanie w realizację zadań wynikających ze spotkania	<p>Odprawa stwarza przestrzeń do mówienia o problemach i ich rozwiązywania.</p> <p><b>Kryterium:</b> Min 80% zadań zapisanych w Rejestrze i omawianych na spotkaniu zrealizowanych w terminie.</p>	
Zaawansowany Problem Solving dla problemów z nieznaną przyczyną lub rozwiązaniem	<p>Konsekwentnie realizowane multidyscyplinarne sesje Problem Solving w odniesieniu do niezrealizowanych celów (wskaźników KPI).</p> <p><b>Kryterium:</b> Dostępna dokumentacja z ostatniej sesji Rozwiązywania Problemów, nie starsza niż 1 m-c.</p>	

# Tips & tricks

- Twoja tablica powinna być częścią całego systemu tablic w ramach Performance Management System. Wówczas w naturalny sposób nierozwiązywalne na Twoim poziomie problemy eskalowane są wyżej.
- Aby Boardmeeting mógł realizować swoje cele, tablica musi mieć 5 elementów: karty wskaźników, miejsce na wyniki, agendę, miejsce na rozwiązywanie problemów i barometr zadowolenia.
- Na tablicy zapisujemy problemy podawane w kontekście niezrealizowanych wskaźników lub trudności z ich zrealizowaniem.
- W trakcie spotkania zarezerwuj kilka minut na dyskusję o 1 do 2 wybranych problemach.
- Pamiętaj, aby w początkowym etapie prowadzenia spotkań udzielać feedbacku osobom prowadzącym.
- Zmieniaj prowadzących – najlepiej, aby spotkanie BM prowadzone było rotacyjnie przez wszystkich jego uczestników.
- Boardmeeting jest pomysłem na poprawę poziomu adaptacji w zespole, ale tylko pod warunkiem, że odbywa się codziennie, stwarzając każdego dnia okazję do zmiany.

## Zadanie:

1. Wraz z zespołem przygotuj tablicę do Boardmeetingu, określcie cel i agendę spotkania oraz jego parametry.
2. Przeprowadźcie pierwsze spotkania z udziałem obserwatora, który da Wam feedback.
3. Działajcie dalej, doskonaląc spotkanie.

## Przeprowadź refleksję:

Co mi dało to ćwiczenie?

Czego się o sobie dowiedziałam/ dowiedziałem? Czego o moim zespole?

Z czego jestem zadowolona/ zadowolony?

# Templatki

## Kwestionariusz przygotowania do wdrożenia BM w zespole.

MÓJ BOARDMEETING – PRZYGOTOWANIE SPOTKANIA	
12 PYTAŃ	ODPOWIEDZI
1. Jak zbuduję potrzebę spotkań statusowych?	
2. Jakie wskaźniki chcemy omawiać?	
3. Kto będzie odpowiedzialny za KPI's?	
4. W jakim gronie chcemy się spotykać?	
5. Jak często się spotykamy? W jaki dzień? O której godzinie?	
6. Ile czasu ma trwać spotkanie?	
7. Jaka będzie agenda i zasady spotkania?	
8. Kto jest właścicielem spotkania?	
9. Czy spotkanie jest stacjonarne czy zdalne?	
10. Czy będziemy mierzyć zadowolenie zespołu?	
11. Kto będzie dawał feedback prowadzącemu?	
12. Jakie reguły przyjmujemy do rozwiązywania problemów?	



## Arkusz Oceny Spotkania typu Boardmeeting

### FAZA 1 przygotowanie do spotkania

KRYTERIA	OPIS DLA TAK	CEL	WYNIK	KOMENTARZ
Zastosowany standard tablicy odpraw (układ)	<p>Tablica spełnia wymagane standardem kryteria.</p> <p><b>Kryterium:</b> Tablica zgodna ze standardem. (1. Wskaźniki codzienne co najmniej 2. Wyniki – zielone czerwone. 3. Agenda; 4. Rozwiązywanie problemów. 5. Satysfakcja zespołu. 6. Standard wizualny LP)</p>			
Istnieje standard prowadzenia odpraw (Częstotliwość i agenda)	<p>Istnieje standardowa agenda spotkania potwierdzona przez prowadzącego i przełożonego. Spotkanie odbywa się regularnie, z uzgodnioną częstotliwością.</p> <p><b>Kryterium:</b> Agenda dostępna i znana wszystkim uczestnikom spotkania, obejmująca min.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omówienie wskaźników KPI w relacji do celów</li> <li>• Omówienie statusów zadań zapisanych w rejestrze</li> <li>• Badanie satysfakcji</li> </ul> <p>Wszystkie punkty agendy omówione. Spotkania odbywają się zgodnie z kalendarzem, nie są przesuwane, ani odwoływane. (w przypadku dni wolnych od pracy, możliwe przesunięcie terminu spotkania). Spotkania zaplanowane na 3 miesiące w przód.</p>			
Sekcja KPI zawiera zestaw wskaźników KPI wynikających z kaskady celów, powiązanych ze strategią firmy wraz z wartościami docelowymi	<p>Tablica przedstawia (zwykle 3-5) KPI wynikających z kaskadowania celów. Każdy KPI został opisany co do metody i częstotliwości pomiaru, osoby odpowiedzialnej za dostarczenie danych oraz wartości celu.</p> <p>Opcjonalnie zespół posługuje się wskaźnikiem efektywności procesu opartym na regularnym, częstym planowaniu prac i obserwacji stopnia realizacji planu. (np. kanban)</p> <p>Wskaźnik sygnalizuje odpowiednim kolorem (czerwony, zielony) swój status (osiągnięcie, nieosiągnięcie celu).</p> <p><b>Kryterium:</b> Opisy, definicje są KPI widoczne na tablicy. Przyjęte i stosowane kolory dla osiągniętych i nieosiągniętych celów.</p>			
Wskaźniki KPI są zrozumiałe dla uczestników odprawy	<p>Omawiane wskaźniki KPI są zrozumiałe przez uczestników w kontekście celów strategicznych firmy (kontekstu biznesowego).</p> <p><b>Kryterium:</b> Każdy z uczestników potrafi uzasadnić wpływ danego KPI na cele strategiczne. Opcjonalnie (pracownik jest w stanie uzasadnić, jak wpływa na realizację wskaźnika).</p>			
Tablica uzupełniona o najnowsze dane (KPI)	<p>Wszystkie zdefiniowane wskaźniki KPI są zaktualizowane i udostępnione uczestnikom przed spotkaniem.</p> <p><b>Kryterium:</b> Tablica uzupełniona przed spotkaniem o najbardziej aktualne dane.</p>			



## FAZA 2 prowadzenie spotkania

KRYTERIA	OPIS DLA TAK	CEL	WYNIK	KOMENTARZ
Zastosowany standard prowadzenia odpraw	<p>Spotkanie rozpoczęło i zakończyło się o czasie. Zrealizowana została standardowa agenda.</p> <p><b>Kryterium:</b> Wszystkie punkty agendy omówione. Spotkania odbywają się zgodnie z kalendarzem, nie są przesuwane, ani odwoływane (w przypadku dni wolnych od pracy, możliwe przesunięcie terminu spotkania).</p>			
Podważanie status quo, analiza wyników wskaźników KPI	<p>Prowadzący (inna wskazana osoba) przedstawi uczestnikom aktualne wyniki pomiarów w relacji do założonych celów zespołowych. Nieosiągnięte cele są zaznaczone na czerwono i inicjują dyskusję n.t. przyczyn i zapisanie problemu w Rejestrze. Spotkanie realizuje cykl Cel-Wynik-Kaizen.</p> <p><b>Kryterium:</b> Podczas omawiania wyników prowadzący zatrzymuje się przy tych nieosiągniętych i inicjuje dyskusję w zespole prowadzącą do zapisania problemu w Rejestrze. Prowadzący skupia się na zadawaniu pytań pogłębiających.</p>			
Podważanie status quo, analiza wyników wskaźników KPI	<p>Prowadzący (inna wskazana osoba) przedstawi uczestnikom aktualne wyniki pomiarów w relacji do założonych celów zespołowych. Nieosiągnięte cele są zaznaczone na czerwono i inicjują dyskusję n.t. przyczyn i zapisanie problemu w Rejestrze. Spotkanie realizuje cykl Cel-Wynik-Kaizen.</p> <p><b>Kryterium:</b> Podczas omawiania wyników prowadzący zatrzymuje się przy tych nieosiągniętych i inicjuje dyskusję w zespole prowadzącą do zapisania problemu w Rejestrze. Prowadzący skupia się na zadawaniu pytań pogłębiających.</p>			
Zaplanowane działania naprawcze monitorowane	<p>Przydzielone zadania umieszczane są w Rejestrze, a postęp monitorowany i omawiany na spotkaniu (status zadania zaktualizowany). Dla opóźnionych zadań definiowany jest nowy termin, a wpis jest odznaczany kolorem czerwonym.</p>			
Zaangażowanie uczestników odprawy	<p>Osoby odpowiedzialne aktywnie dostarczają uzasadnienia w przypadku nieosiągnięcia wyznaczonego celu – analizując przyczyny i podając propozycje działań zaradczych.</p> <p><b>Kryterium:</b> Uczestnicy spotkania aktywnie zabierają głos w spotkaniu, w wymiarze czasowym nie mniejszym niż prowadzący spotkanie.</p>			
Pozytywny feedback	<p>Gdy to możliwe prowadzący udziela pozytywnej informacji zwrotnej członkom zespołu.</p> <p><b>Kryterium:</b> Widoczny pozytywny feedback w przypadku osiągniętych wskaźników i wyjątkowych osiągnięć zespołu. Opcjonalnie w przypadku wartości są w celu, inicjowana jest dyskusja co przyczyniło się do takiej realizacji, celem identyfikacji i utrzymania dobrych praktyk.</p>			
Uczestnicy obecni na odprawie	<p>Odprawa to najważniejsze z operacyjnych spotkań zespołu.</p> <p><b>Kryterium:</b> Wszyscy członkowie zespołu obecni na spotkaniu przez cały jego czas trwania. W przypadku uzasadnionej nieobecności, wyznaczone zastępstwo. Lider poinformowany o nieobecności przed spotkaniem.</p>			

### FAZA 3 po odprawie i między spotkaniami

KRYTERIA	OPIS DLA TAK	CEL
Zaangażowanie w realizację zadań wynikających ze spotkania	<p>Odprawa stwarza przestrzeń do mówienia o problemach i ich rozwiązywania.</p> <p><b>Kryterium:</b> Min 80% zadań zapisanych w Rejestrze i omawianych na spotkaniu zrealizowanych w terminie.</p>	
Zaawansowany Problem Solving dla problemów z nieznaną przyczyną lub rozwiązaniem	<p>Konsekwentnie realizowane multidyscyplinarne sesje Problem Solving w odniesieniu do niezrealizowanych celów (wskaźników KPI).</p> <p><b>Kryterium:</b> Dostępna dokumentacja z ostatniej sesji Rozwiązywania Problemów, nie starsza niż 1 m-c.</p>	

# Materiały Dodatkowe

Ta sekcja zawiera pozostałe elementy tworzące Leadership 734.



Wszyscy mają wspólne cele



Nikt niczego nie musi się domyślać



Każdy jest zaangażowany w realizację strategii (zgodnie ze swoją rolą)

## Kroków kaskadowania i komunikacji strategii

7

## Elementy zarządzania wizualnego

3

## Poziomy dojrzałości procesowej:

4

1. Cele strategiczne
2. Proces
3. Cele wspólne
4. Krytyczne czynniki sukcesu
5. Wskaźniki efektywności
6. Cele indywidualne
7. Plakaty SR

1. Wizualne tablice
2. **Wizualne procesy**
3. **Wizualni Liderzy**

1. Identyfikacja
2. Zdefiniowanie
3. Zmierzenie i analiza
4. Zarządzanie i doskonalenie

Ten rozdział zawiera informacje o elementach Zarządzania Wizualnego. Omówiliśmy na razie Wizualne Tablice. Pora na kilka słów o Wizualnych Procesach i Wizualnych Liderach.

## Stworzenie wizualnego środowiska pracy (Wizualne Procesy).

Kolejnym etapem prac nad tworzeniem wizualnego środowiska pracy będzie dla Ciebie aspekt związany z zapewnieniem w organizacji Wizualnych Procesów.

Staraj się dążyć do tego, aby środowisko pracy, które projektujesz, stwarzało warunki, w których każda osoba wie jaki jest standard pracy, oraz w dowolnym momencie można stwierdzić, czy praca przebiega zgodnie z tym standardem, a także szybko jesteś w stanie zidentyfikować, gdzie w tej chwili występuje problem.

## **Zapewnienie by Liderzy spędzali min. 80% czasu w Gemba (Wizualni Liderzy). Wizualni Liderzy – Liderzy w „Gemba”, dostępni i widoczni dla pracowników.**

---

### **Przykład zastosowanie Zarządzania Wizualnego do identyfikacji problemów**



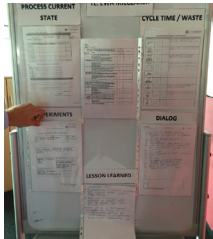
Wizualizacja modelu zarządzania Lidera zespołu w cyklu tygodniowym.

Z uwagi na to, że opracowany przez nas standard zachowania Lidera składa się z pięciu wytycznych, Wizualni Liderzy to jedna tablica składająca się z pięciu komponentów zarządzania zespołem.

- Lider cyklicznie przeprowadza konsensus odnośnie status quo.
- Lider cyklicznie obserwuje proces.
- Lider regularnie rozwiązuje problemy (zapewnia warunki do eliminacji marnotrawstwa).
- Lider cyklicznie przeprowadza dialog mentor – uczeń.
- Lider przeprowadza cyklicznie refleksje z zespołem.

## **Uruchomienie cyklicznych audytów Zarządzania Wizualnego.**

## Audyty zarządzania wizualnego

	PUNKTY ZARZĄDZANIA WIZUALNEGO	WYTYCZNE	WARUNKI DOCELOWE	PRZYKŁADY FOTO
WIZUALNE TABLICE	PLAKAT WIZUALIZUJĄCY KONTEKST BIZNESOWY - MISJA, WIZJA, WARTOŚCI, CELE STRATEGICZNE	Plakaty dot. misji, wizji, wartości i celów strategicznych podpisane przez wszystkich członków gremium strategicznego  Po jednym plakacie lub zestawie plakatów dla każdego zespołu, obszaru, pomieszczenia w firmie. Kontekst biznesowy widoczny dla wszystkich pracowników	każdy pracownik ma świadomość dlaczego firma istnieje (zna i rozumie kontekst biznesowy)	
	TABLICA 5R - EFEKTYWNE ZESPOŁY KIERUNEK, RAMY, ROLE, REGULY, RELACJE	Tablica/plakat 5R widoczny i podpisany przez wszystkich członków zespołu  Kierunek odpowiedzi dla poziomu zespołu - Cele wynikające z sesji kaskadowania strategii. Poziom strategiczny - 1, poziom procesowy - 3, poziom indywidualny - 6	każdy pracownik jest świadomy oraz identyfikuje się z kierunkiem, ramami, rolami, regulami oraz relacjami	
	TABLICA DO WYKONYWANIA ODPRAW DLA PRACOWNIKÓW, REALIZUJĄCA CYKL: CEL -> WYNIK -> KAIZEN (PODSUMOWANIE DNIA LUB/ TYGODNIA PRACY)	Status Kluczowych wskaźników i problemów jest regularnie aktualizowany; spotkania odbywają się regularnie zgodnie z częstotliwością cyklu doskonalenia i standardową agendą  Do wszystkich wskaźników, które są na czerwono są wypisywane problemy oraz działania korygujące  W pierwszej kolejności są zapisywane problemy z tablicy godzina po godzinie  Istnieje regularny pomiar satysfakcji z pracy (rury z pileczkami, magnesy, itp)	każdy pracownik wie jaki jest status realizacji celów, wie jakie były problemy i jakie są pomysły na ich rozwiązanie.  każdy pracownik wie jaki jest obecny poziom satysfakcji z pracy w zespole oraz zna aktualne przyczyny zadowolenia i niezadowolenia	
	MATRYCA KOMPETENCJI STAN OBECNY ORAZ STAN DOCELOWY	Matryca kompetencji zwiualizowana zgodnie ze standardem; stan docelowy i obecny widoczne; matryca jest aktualizowana min. Raz na kwartał; data ostatniej aktualizacji widoczna  Widoczny jest aktualny poziom wskaźnika pokrycia matrycy kompetencji	każdy pracownik jest świadomy obecnego oraz docelowego poziomu kompetencji w zespole.  każdy pracownik wie jaki jest indywidualny oraz zespołowy plan rozwoju	
	TABLICA Z PLANEM PRACY NA DZIS ORAZ STATUSEM REALIZACJI, REALIZUJĄCA CYKL: CEL -> WYNIK -> PROBLEM (NP. GODZINA PO GODZINIE)	Tablica godzina po godzinie jest regularnie uzupełniana i pokazuje cel, wynik, problem  Wszystkie wyniki poniżej celu na czerwono z dodanym problemem. Lider zespołu jest świadomy problemów w jednostce czasu	każdy pracownik zna plan pracy na dziś i status jego realizacji oraz wie, w której godzinie zespół miał problem	
WIZUALNE PROCESY	WIDĄC JAKI JEST STANDARD PRACY NA STANOWISKU I W PROCESIE	Należy zweryfikować 4 punkty (tylko 4 razy tak = praca standaryzowana)  Jest określony standard pracy Standard pracy jest aktualny? Pracownicy znają standard pracy Praca przebiega zgodnie ze standardem	każdy pracownik wie jaki jest aktualny standard pracy  lider (lub osoba obserwująca) wie czy praca przebiega zgodnie ze standardem	
	WIDĄC CO STANOWI W TEJ CHWILI PROBLEM W DODAWANIU WARTOŚCI	Istnieje wizualna sygnalizacja problemu, dzięki której można się zorientować na którym stanowisku (etapie procesu) mamy zatrzymanie w przepływie wartości  Najlepsze rozwiązania to taka wizualizacja standardu pracy (patrz punkt 6), która automatycznie umożliwia rozpoznanie sytuacji, w której występuje problem (odstępstwo od standardu)	lider (lub osoba obserwująca) wie gdzie jest w tej chwili problem (zatrzymanie przepływu) w procesie	
WIZUALNI LIDERZY	LIDER CYKLICZNIE PRZEPROWADZA KONSENSUS ODNOSNIE STATUS QUO DOSTĘPNY STANDARDOWY OPIS PROCESU	Standardowa karta procesu znajduje się na tablicy wizualnego lidera (np. w foliowej koszulce) jest aktualizowana regularnie raz na tydzień; data ostatniej aktualizacji widoczna; MOS, SWCS i SWS robione zgodnie ze standardem pracy lidera	managerowie wiedzą czy liderzy zarządzają zgodnie z ustalonym standardowym modelem zarządzania (cykl tygodniowy)	
	LIDER CYKLICZNIE OBSERWUJE PROCES DOSTĘPNA DOKUMENTACJA POMIARÓW (CZASY CYKLI ORAZ OBSERWACJE MARNOTRASTW)	Standardowa karta pomiarów czasu cyklu oraz karta obserwacji marnotrawstw znajdują się na tablicy wizualnego lidera (np. w foliowej koszulce). Pomiaru dokumentowane zgodnie ze standardowym cyklem tygodniowym  STOPER JEST NAJLEPSZYM NARZĘDZIEM NAUKI		
	LIDER CYKLICZNIE PRZEPROWADZA DIALOG MENTOR - UCZEŃ DOSTĘPNA DOKUMENTACJA WYWIADÓW	Standardowe formatki dla dialogu mentor uczeń znajdują się na tablicy wizualnego lidera (np. w foliowej koszulce) w ilości odpowiadającej ustalonej w standardzie liczbie wywiadów w tygodniu		
	LIDER CYKLICZNIE KWESTIONUJE STATUS QUO DOSTĘPNA DOKUMENTACJA EKSPERYMENTÓW PDCA	Karty podsumowujące eksperymenty PDCA do rozwiązywania wybranych w poprzednim tygodniu problemów znajdują się na tablicy wizualnego lidera (np. w foliowej koszulce). Do każdego problemu jest przeprowadzony cały cykl PDCA na osobnej karcie. Sugerowana maksymalna liczba problemów na PDCA = 5 (Docelowo mogą to być problemy wybrane z Sherlocka)		
	LIDER PRZEPROWADZA CYKLICZNE REFLEKSJE Z ZESPOŁEM DOSTĘPNA DOKUMENTACJA PODSUMOWUJĄCA NAUKĘ ZESPOŁU	Standardowa karta "Tygodniowa refleksja" znajduje się na tablicy wizualnego lidera (np. przyklepiona magnesem). Lider wraz z pracownikami wypisuje TOP 5 lessons learned z całego tygodnia pracy. Karta ta powinna być wypełniana w piątek najlepiej na zakończenie dnia pracy (ostatnie 30 minut). Źródła refleksji to nauka z całego systemu zarządzania wizualnego (tablic do odpraw, pomiaru satysfakcji z pracy, tablicy wizualnego lidera, standardów i problemów, itp)		

W celu doskonalenia systemu zarządzania wizualnego w Twojej organizacji, uruchom cykliczne audyty Zarządzania Wizualnego. Pozwolą one Wam na ciągłe doskonalenie wypracowanego systemu, będziecie na bieżąco monitorować, czy pracujecie zgodnie ze standardem i nad którymi elementami zarządzania wizualnego musicie pracować.

## Sprawdzenie poziomu dojrzałości procesowej

### Procesy na 4 poziomie dojrzałości procesowej

Trzeci element skutecznego zarządzania w modelu Leadership 734 to doprowadzenie do sytuacji, w której nasze procesy są mierzone, zarządzane i powtarzalne.

### Mamy cztery poziomy dojrzałości procesowej:

poziom

**00**

procesy przypadkowe, nieopisane

poziom

**01**

procesy zdefiniowane, nieudokumentowane, niemierzone

poziom

**02**

procesy zdefiniowane, udokumentowane, niemierzone

poziom

**03**

procesy zdefiniowane, zmierzone, niezarządzane

poziom

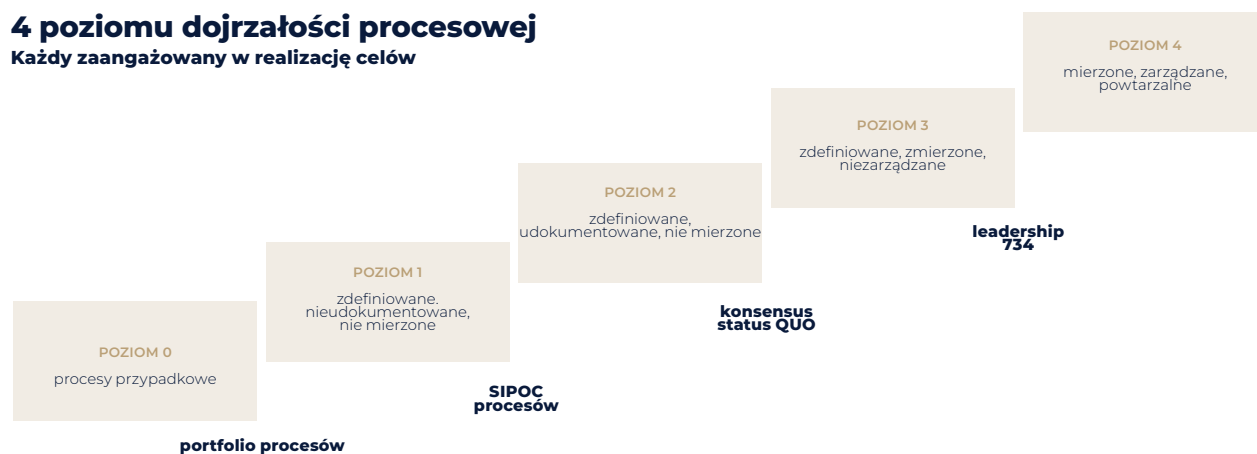
**04**

procesy mierzone, zarządzane, powtarzalne

Osiągnięcie każdego poziomu to konkretne narzędzia i kroki, które doprowadzą Cię do tego, że faktycznie wszystkie procesy są mierzone, zarządzane i powtarzalne. Procesy mierzone oznaczają, że mamy odpowiednie miary dobrane do naszych wskaźników, mierzymy i wiemy, jak wygląda sytuacja. Procesy są zarządzane, czyli świadomie pracujemy nad tym, żeby faktycznie w ramach tych procesów identyfikować i rozwiązywać problemy. I w końcu, procesy są powtarzalne, czyli mamy pewien standard pracy.

### 4 poziomu dojrzałości procesowej

Każdy zaangażowany w realizację celów



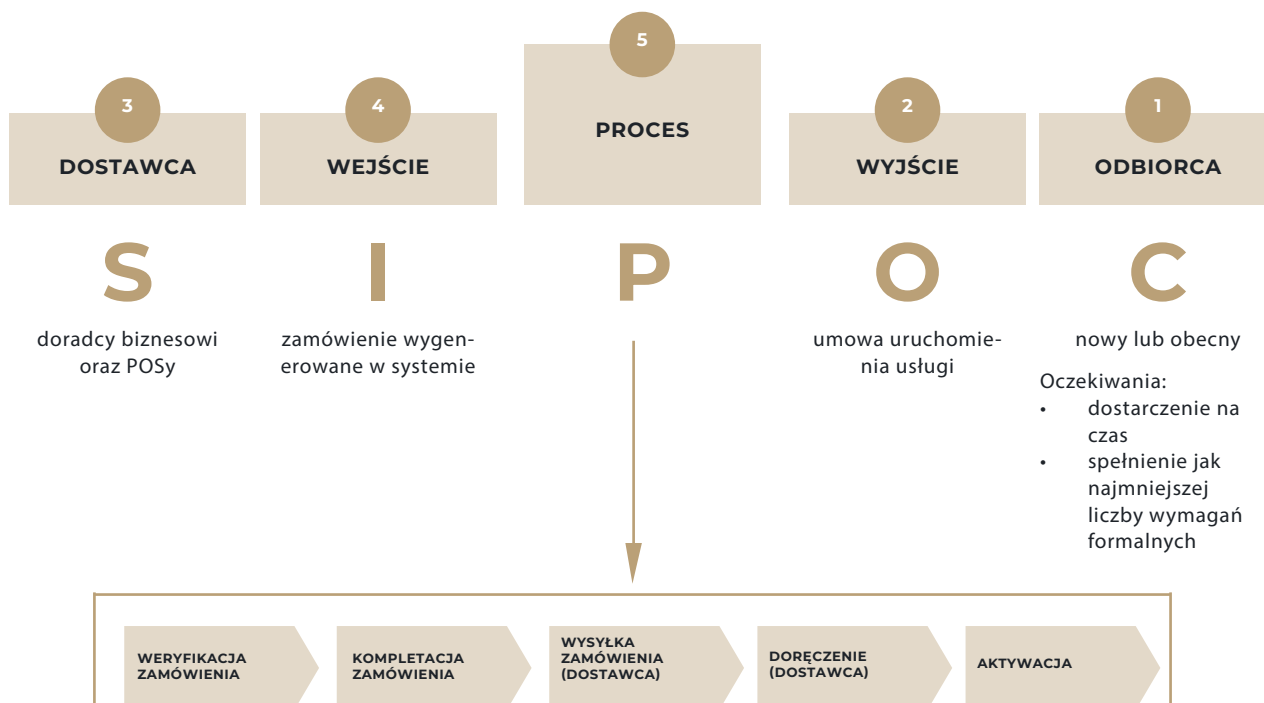
## Poziom 1: procesy zdefiniowane, nieudokumentowane, niemierzone. Narzędzie: Portfolio procesów.

Rozwój zarządzania procesowego najlepiej rozpocząć od podstaw. Budujesz portfolio procesów, co daje wgląd w to, jakimi procesami dysponujesz. Wypisujesz wszystkie procesy i podprocesy. Możesz to zrobić dla całej organizacji, ale również w danym zespole. Podczas budowania portfolio procesów możesz pod każdy proces zdefiniować sobie przydatne atrybuty – na przykład poziom zatrudnienia, pracochłonność, poziom automatyzacji, krytyczność z perspektywy prowadzenia biznesu czy potencjał do optymalizacji. Daje Ci to ogólny pogląd na to, jak wyglądają procesy, które z tych procesów sprawiają Wam problem a przede wszystkim, które z nich w pierwszej kolejności wybrać do dalszej, głębszej analizy.

Wejście na wyższy poziom szczegółowości pozwoli mapowanie procesów.

## Poziom 2. Procesy zdefiniowane, udokumentowane, niemierzone. Narzędzie SIPOC

Jednym z narzędzi pozwalających na zmapowanie procesu jest SIPOC. SIPOC to skrót od angielskiego Supplier (dostawcy), Inputs (wejścia), Process (proces), Outputs (wyjścia) oraz Customer (klienci). Jest to narzędzie zarządzania jakością, które służy do opisu i zrozumienia procesu biznesowego, a dokładniej jego kluczowych elementów oraz zależności między nimi.



## Elementy diagramu SIPOC:

**Dostawcy (Suppliers):** osoby lub firmy, które dostarczają potrzebne zasoby lub materiały do procesu biznesowego.

**Wejścia (Inputs):** materiały, informacje lub zasoby, które są wprowadzane do procesu biznesowego.

**Proces (Process):** działania, kroki lub operacje, które są wykonywane, aby przekształcić wejścia w wyjścia.

**Wyjścia (Outputs):** produkty, usługi lub wyniki, które są generowane podczas procesu biznesowego.

**Klienci (Customers):** odbiorcy lub użytkownicy końcowi, którzy korzystają z wyjść procesu biznesowego.

Diagram SIPOC umożliwia Ci ogólne zrozumienie przepływu między różnymi etapami procesu. W praktyce wygląda to tak, że bierzecie jeden konkretny proces i rozkładacie go na „czynniki pierwsze”. Pozwoli to zobaczyć, jakie są poszczególne etapy tego procesu, kto w ramach tych poszczególnych kroków jest zaangażowany, co jest na wejściu tego procesu, co jest na wyjściu, jak przebiega i wreszcie jakie towarzyszą mu marnotrawstwa. Bardzo często w organizacji zamykamy się w silosach, patrzymy na procesy dosyć wąsko, wiemy, co jest do wykonania w naszym zespole, natomiast nie wiemy, co się dzieje przed nami, co się dzieje za nami. Wykonanie diagramu SIPOC angażuje wszystkich uczestników procesu w spojrzenie na proces jako na całość, określić relacje z zewnętrznym lub wewnętrznym klientem czy dostawcą, porozmawiać z zespołem, że są pewne czynności, które jesteśmy w stanie z tego procesu wyeliminować, bo nie dodają żadnej wartości.

## Poziom 2: procesy zdefiniowane, udokumentowane, niemierzone

Jeśli chcesz się dowiedzieć dokładniej, jak dziś w Twojej firmie czy zespole wyglądają procesy, konieczne jest uzyskanie konsensusu odnośnie do stanu obecnego. Konsensus polega na tym, że uzyskasz zgodę wśród kluczowych interesariuszy procesu – osób bezpośrednio w niego zaangażowanych co do tego, jakie są fakty i dane, czyli co stanowi wartość a czego należy się pozbyć.

Wykorzystujesz tu bardziej zaawansowane narzędzia pomiaru procesów. Mapowania: VSM (Value Stream Mapping), Makigami czy BPMN 2.0. Do tego pomiary pracy z wykorzystaniem Badań Migawkowych lub ODiL (One Day in the Life), analizy Czasu Cyklu, analizy ruchu (Spaghetti Diagram), analizy zawartości cyklów (SWCS). Na końcu najważniejsze: uzyskujesz zgodę co do wyniku analiz zarówno wśród zespołu jak i ze strony przełożonego. Konsensus kończy się oczywiście propozycjami usprawnień, które aplikujecie w kolejnym kroku.



### Poziom 3: procesy zdefiniowane, zmierzone, niezarządzane

Dzięki konsensusowi wchodzimy na poziom 3, gdzie z pomocą poznanych już elementów Leadership 734 zaczynasz zarządzać zmierzonymi procesami i przechodzisz do stanu docelowego:

### Poziomu 4, gdzie procesy są mierzone, zarządzane i powtarzalne.

## Polecane lektury do LEADERSHIP 734

---

Radek Drzewiecki „Strategia Lean”

---

Patrick Lencioni: „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej”

---

Patrick Lencioni: „Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej”

---

David Parmenter: Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie

---

Zbigniew Misiak: Modelowanie procesów biznesowych. BPMN 2.0 od podstaw

---

Mike Rother, John Shock: „Naucz się widzieć”

---

Peter F. Drucker: „Menedżer skuteczny. Efektywności można się nauczyć”

---



---

## EFFECTIVE TEAM MANAGEMENT

Problem Solving      MODUŁ VII

Zarządzanie zmianą      MODUŁ VIII

Pragmatyczne zarządzanie      MODUŁ IX

---

# EFFECTIVE TEAM MANAGEMENT

**Najbardziej interesujące rzeczy  
w życiu dzieją się zaraz po drugiej  
stronie Twojego komfortu.**

Michael Hyatt

W trzeciej perspektywie Powerful Leadership skoncentrujemy się na praktycznych aspektach podnoszenia efektywności zespołowej. Twoim celem jest jednocześnie zarządzać efektywne i pragmatycznie, ale z empatią.

- jak z pomocą zespołu rozwiązywać trudne, zalegające od dawna problemy.
- jak stworzyć system, w którym problemy będą odpowiednio selekcjonowane i w zależności od ich rodzaju, będą trafiać do odpowiednich ludzi, którzy dysponują narzędziami ich rozwiązywania.
- jak oszczędzić czas i stworzyć swoją własną „rutynę Lidera”.
- jak wychodzić ze swojej strefy komfortu, konfrontując siebie i zespół ze zmianami.



Moduł VII

# Problem Solving

## EFFECTIVE TEAM MANAGEMENT



## Blok 3 Moduł 7

## Jakie tematy czekają Cię w tym rozdziale?

## Problem Solving

- Jakie są rodzaje problemów i w jaki sposób podejść do ich rozwiązywania.
- Jak dobrać właściwych ludzi, aby stworzyli efektywny zespół Problem Solving?
- O czym powinniśmy pamiętać moderując sesję Problem Solving?
- Jak przejść od faktów, przez przyczyny, aż do rozwiązań.
- Poznasz narzędzia, wspomagające rozwiązywanie problemów (5W1H, diagram Ishikawy, FTA, Philips623, matrycę PVA, analizę Pareto).
- Jak uczynić z Problem Solving system rozwiązywania skomplikowanych problemów na różnych szczeblach organizacji?

## PROBLEM

Każdego dnia napotykasz kilkadziesiąt problemów i nawet nie wiesz, kiedy uda Ci się je rozwiązać. **Problem** to różnica między **stanem obecnym, a tym pożądanym**. Korek przy dojeździe do pracy, zbuntowany nastolatek w domu, zawieszony komputer – znasz to dobrze. Co więcej, Twoja praca może opierać się na rozwiązywaniu problemów. Będąc Liderem musisz sprostać wielu wyzwaniom oraz stawić czoła problemom pojawiającym się w Twojej organizacji oraz tym zgłaszanym przez podwładnych. Czy jest to powód wielu frustracji? A może problemy to klejnoty?

Einstein stwierdził, że rozwiązuje się je na innym poziomie, niż powstały, a więc pchają nas do przodu! Taiichi Ohno – twórca Systemu Produkcyjnego Toyoty, krytykował swoich współpracowników, gdy na tablicach było ich... mniej niż poprzedniego dnia.

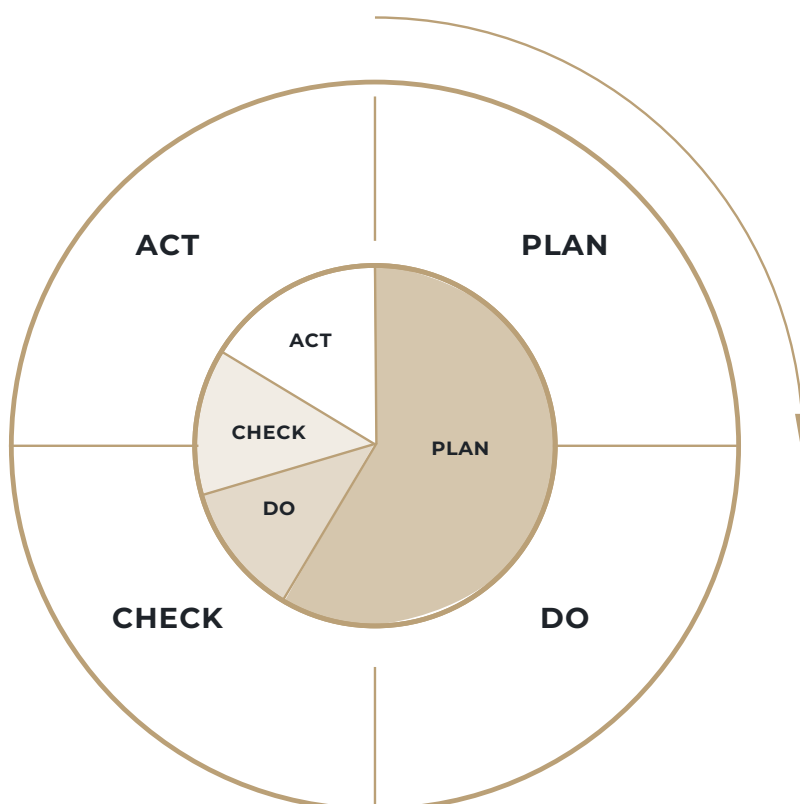
Jeszcze większym wyzwaniem jest pewien rodzaj problemów. Problem głębszy, trudniejszy. Nie wiesz, dlaczego wystąpił. Taki problem opiera się prostym i oczywistym rozwiązaniom. Noblista, psycholog Daniel Kahneman mówi o tym w przełomowej książce „Pułapki myślenia”. Opisuje 2 mechanizmy ludzkiego myślenia: **System 1** (na Goździkową) – intuicyjny, emocjonalny i szybki oraz **System 2** (na Dr Housa) – wolniejszy, przemyślany, logiczny. Najłatwiej użyć nam Systemu 1, stąd rozwiązywanie trudniejszych problemów skupia się głównie na ich symptomach, na walce ze skutkami problemów, a nie na eliminowaniu przyczyn.

## Proces rozwiązywania problemów

Dr House vs. Goździkowa



### Koło Deminga



Z lotu ptaka, rozwiązywanie problemów najłatwiej zilustrować poprzez Koło Deminga – **Pierwsza ćwiartka to Plan** (zaplanuj, jak rozwiążesz problem). Tu pracujesz z zespołem Problem Solving. Efektem pierwszej ćwiartki są potencjalne rozwiązania. Przechodzisz z zespołem cały logiczny ciąg od faktów; poprzez przyczyny aż do hipotetycznych rozwiązań. Na tym kończą się działania pierwszej ćwiartki Koła Deminga (Plan).

**Druga ćwiartka „D” oznacza „Wdróż na próbę”.** Nie potrzebujesz już spotkań zespołu Problem Solving. Problem wraca do Lidera obszaru, którego dotyczy. Ten organizuje eksperymenty z zastosowaniem potencjalnych rozwiązań. **Trzecia ćwiartka Koła Deminga „Check”** to weryfikacja czy nasze eksperymenty przyniosły efekt w postaci usunięcia tego, co było problemem. **I wreszcie ćwiartka Action oznaczać może albo wystandaryzowanie rozwiązań,** które przyniosły oczekiwany efekt albo powrót do pierwszej ćwiartki, jeśli eksperymenty nie przyniosły oczekiwanych rezultatów.



## Do jakiej sytuacji chcemy doprowadzić?

Pokażemy Ci w tym rozdziale, jak sprawić, aby ludzie użyli logicznego schematu dr House'a, czyli Systemu 2 (wg Kahnemana), do rozwiązywania trudniejszych problemów o niewyjaśnionych przyczynach, a także, aby konsekwencją wygenerowania rozwiązań było zaplanowanie i zrealizowanie eksperymentów, które je potwierdzą.

### Warunki docelowe dla Lidera:

1. Co najmniej raz w tygodniu dokonujesz selekcji problemów, wymagających wejścia na ścieżkę Problem Solving.
2. Co najmniej raz w miesiącu inicjujesz sesję Problem Solving.

### Warunki docelowe dla organizacji:

1. 100% Liderów opiera się na faktach podczas analizy problemów.
2. 100% Liderów korzysta z metody 5xDlaczego w stosunku do zaobserwowanych problemów.
2. 75% Liderów inicjuje co najmniej raz na kwartał akcje naprawcze polegające na poszukiwaniu źródłowych przyczyn problemów, a nie ich symptomów.



## ETAPY PRAC – CHECKLISTA



1

## ZDEFINIOWANIE PROBLEMU I POWOŁANIE ZESPOŁU

**cel:**

Przygotowanie Moderadora do pierwszego spotkania zespołu Problem Solving

- ☐ 1. Przydzielenie problemu Moderatorowi.
- ☐ 2. Moderator wstępnie zapoznaje się z problemem podczas spotkania z Liderem, którego dotyczy problem + wizyta w Gemba.
- ☐ 3. Wstępne wypełnienie arkusza 5W+1H.
- ☐ 4. Zdefiniowanie i doprecyzowanie problemu oraz dobór członków zespołu Problem Solving.



2

## ANALIZA FAKTÓW Z 5W+1H

**cel:**

Ustalenie faktów dotyczących problemu

- ☐ 1. Uruchomienie zespołu Problem Solving.
- ☐ 2. Ustalenie faktów, które znamy i tych, które trzeba ustalić, poprzez 5W+1H.
- ☐ 3. Zebranie przez członków zespołu brakujących faktów; wykonanie pomiarów i analiz.
- ☐ 4. Udostępnienie członkom zespołu zebranych faktów i przygotowanie spotkania diagnozującego przyczyny.



3

## DIAGNOZA PRZYZYNY PROBLEMU

**cel:**

Wytypowanie najbardziej prawdopodobnych przyczyn problemu.

- ☐ 1. Przeprowadzenie burzy mózgów (najczęściej w oparciu o metodę Ishikawy).
- ☐ 2. Wytypowanie najbardziej prawdopodobnych przyczyn problemu.
- ☐ 3. Dla wybranych przyczyn (jeśli członkowie grupy zgłaszają pomysły ich rozwiązania) zaplanowanie eksperymentów PDCA (Plan, Do, Check, Act).
- ☐ 4. Zaplanowanie terminu spotkania grupy Problem Solving celem wypracowania propozycji rozwiązań problemu.



4

## SZUKANIE ROZWIĄZAŃ PROBLEMU

**cel:**

Wypracowanie propozycji rozwiązań problemu.

- ☐ 1. Przeprowadzenie burzy mózgów w oparciu o metodę Philips 623.
- ☐ 2. Wytypowanie najbardziej prawdopodobnych rozwiązań problemu.
- ☐ 3. Zaplanowanie eksperymentów PDCA.



5

## EKSPERYMENTY

**cel:**

Przeprowadzenie eksperymentów zgodnie z planem, weryfikacja rezultatów eksperymentów i decyzja odnośnie dalszych kroków.

- ☐ 1. Sformułowanie hipotezy.
- ☐ 2. Przeprowadzenie eksperymentów zgodnie z planem.
- ☐ 3. Szczegółowa analiza rezultatów eksperymentu w odniesieniu do założeń (hipotezy).
- ☐ 4. Podjęcie decyzji odnośnie wdrożenia rozwiązania lub standardu.
- ☐ 5. Celebrowanie sukcesu.

# 1. Zdefiniowanie problemu i powołanie zespołu

Przygotowanie Moderatorsa do pierwszego spotkania zespołu Problem Solving

**Krok 1.** Cotygodniowy przegląd zapisów problemów z tablicy Boardmeeting i innych źródeł.

Skoro problemy to codzienność, to po co się nad nimi pochylać? Jak już wiesz, wykorzystujesz odmienne części swojego umysłu do rozwiązywania codziennych, drobnych problemów, a inne głowiąc się nad bardziej złożonymi. Przy łatwych, sięgasz do doświadczenia i standardów. Wykorzystujesz tu zdarzenia, które zapadły w Twojej pamięci. Otrzymujesz natychmiastowe i dobre rozwiązania.

Jak wiesz z Modułu VI, w organizacjach służą temu codzienne spotkania typu Boardmeeting przy tablicach ze wskaźnikami, podczas których omawiane są wyniki za poprzedni dzień. Kilka, kilkanaście minut – to akurat tyle, by każdy z uczestników mógł sięgnąć do doświadczeń lub przedyskutować, czy pracowaliśmy zgodnie z obowiązującymi standardami.

Propozycje rozwiązań krążyć będą wokół podjęcia konkretnej decyzji (**Problemy Decyzyjne**), wdrożenia lub odświeżenia standardu procesu (**Odchylenia od Standardu**), albo skierowania problemu do innego zespołu o odpowiednich kompetencjach (**Problemy Specjalistyczne**). Może się zdarzyć, że żadna z tych opcji nie będzie właściwa. Przeprowadzisz kilka eksperymentów, a problem wraca jak bumerang. Na kolejne pytanie o przyczynę lub rozwiązanie nie padnie żadna odpowiedź lub padną różne, liczne, niepowiązane propozycje).

## TYPY PROBLEMÓW KTÓRYCH NIE KIERUJESZ NA PROBLEM SOLVING

01

### Decyzyjne

Organizacja posiada wiedzę. Wystarczy wyznaczyć osobę odpowiedzialną, podjąć decyzje i zaplanować działanie.

02

### Specjalistyczne

Wymagają wiedzy specjalistów danego działu: planowanie i rozwiązywanie pozostaje w zakresie ich obowiązków.

03

### Niezgodności ze standardami

Jeśli istnieją standardy regulujące postępowanie, aktualne, dostępne dla pracowników, prawidłowo zakomunikowane, to nie jest to problem rozwiązywany w obszarze PS.

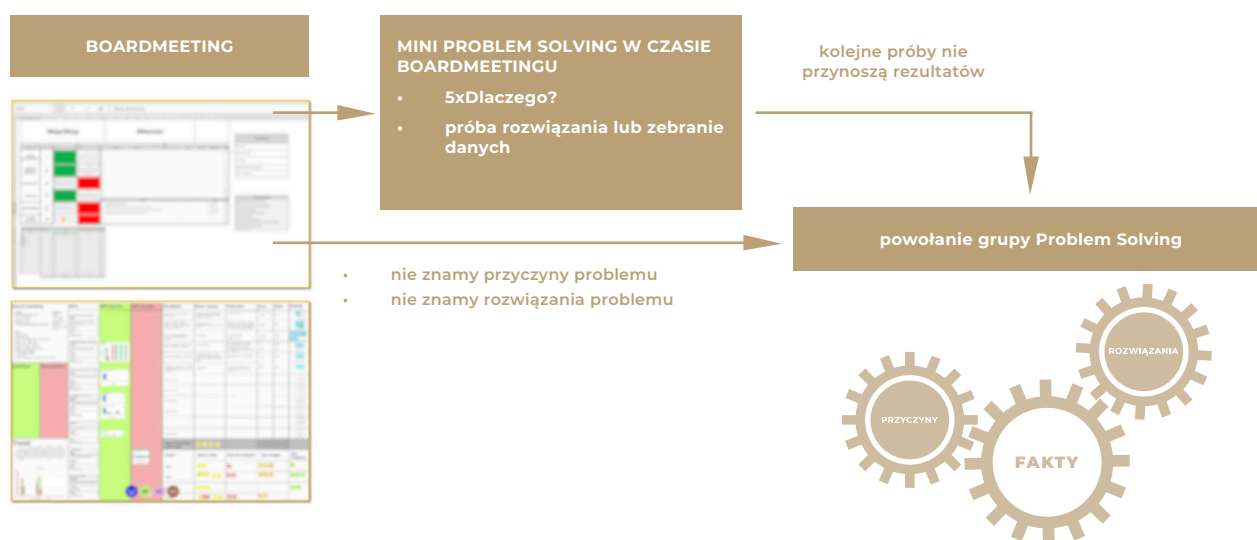
### Wymagające powołania grupy PS

- Jest standard, który jest przestrzegany, a mimo to pojawia się problem
- Problem wraca, choć próbujemy go rozwiązać

Przy takich problemach, skakanie po kolejnych wpadających nam w głowę rozwiązaniach nie ma sensu. Dlaczego? Bo testowanie rozwiązań bez znajomości przyczyny źródłowej jest jak rosyjska ruletka. W tym wypadku pojawia się potrzeba kreatywności, wyjścia poza utarte ścieżki. Przydaje się pomoc innych. Przy drobnych problemach oznacza to więcej doświadczeń lub wiedzy.

Jednak prawdziwie wielka rola przypada **zespołowi** podczas rozwiązywania trudnych problemów. Zachodzi wówczas **efekt synergii**. Wolne skojarzenia, emocje, strzępki informacji każdego uczestnika, w pewnym momencie schodzą się i otrzymujesz właściwą przyczynę a potem rozwiązanie. Warunkiem jest przejście logicznej ścieżki. I po to powołujemy grupę Problem Solving.

### Agenda i Zasady spotkania – przykład



#### Krok 2. Przydzielenie problemu Moderatorowi.

W każdej organizacji z systemem Problem Solving należy przygotować grupę Moderatorów, którzy zapewnią bezstronne prowadzenie zespołów Problem Solving. Powierzenie problemu Moderatorowi inicjuje proces Problem Solving.

Liderze, możesz być Moderatorem pod jednym warunkiem: jeśli problem nie dotyczy Twojego obszaru działania. Walcząc z problemem od jakiegoś czasu, masz już zapewne w głowie gotowe rozwiązanie. Jeśli poprowadzisz zespół, to wprost do potwierdzenia z góry postawionej tezy. Widzieliśmy nie raz „obiektywnego” Lidera, któremu rozbłyskało oko, gdy tylko ktoś wysnuł tezę po jego myśli. Szkoda na to czasu.

To nie znaczy, że masz zniknąć. Przedstawiasz znane ci fakty, nawet swój pogląd na problem, ale nigdy nie prowadź prac zespołu. Potrzebujesz do tego niezależnego Moderadora.

## **Moderator powinien być wprowadzony w problem, na przykład poprzez rozmowę z rzeczywistym Liderem, ale nie musi dysponować głęboką wiedzą w temacie.**

Tę mają dostarczyć uczestnicy. Moderatorem powinna być osoba neutralna, obiektywna, dobrze komunikująca się z innymi, umiejąca słuchać, ciekawa innych ludzi i ich opinii. Przydatna jest umiejętność wystąpień publicznych (język ciała, techniki komunikacyjne typu parafraza, informacja zwrotna). Dobrze wreszcie, aby miał umiejętności organizacyjne. Jego rola to doprowadzenie zespołu do jak najwyższego poziomu kreatywności, szczególnie w trakcie generowania przyczyn i potencjalnych rozwiązań. Pamiętaj, że celem zespołu Problem Solving jest dotarcie do **rozwiązań nieoczywistych**.

**Krok 3.** Moderator wstępnie zapoznaje się z problemem podczas spotkania z Liderem, którego dotyczy problem i wizycie na Gemba.

Moderator zapoznaje się z problemem. Rozmawia z Tobą o problemie. Może też złożyć wizytę na Gemba, czyli tam, gdzie można przeprowadzić obserwacje i rozmawiać z innymi osobami zaangażowanymi w problem.

**Krok 4.** Wstępne wypełnienie arkusza 5W+1H

Na podstawie tych wstępnych ustaleń, wraz z Moderatorem wypełniacie wstępną wersję arkusza 5W+1H. Moderator nie pokazuje go uczestnikom zespołu Problem Solving. Ta wersja pomaga mu jedynie przygotować i poprowadzić pierwsze spotkanie zespołu. Arkusz 5W+1H znajdziesz poniżej, w pkt 2: „Analiza Faktów z pomocą 5W+1H” a także na końcu rozdziału w Templatkach.

**Krok 5.** Zdefiniowanie i doprecyzowanie problemu oraz dobór członków Zespołu Problem Solving.

W ramach wstępnego 5W+1H najważniejsze jest, abyście doprecyzowali z Moderatorem zakres problemu oraz właściwie dobrali członków zespołu Problem Solving. Gdy tak się stanie, pozostanie Ci zaprosić ich na pierwsze spotkanie. W zaproszeniu wyjaśnij krótko ideę zespołów Problem Solving, a także napisz, z jakim problemem będziecie pracować. Pozwoli to uczestnikom odpowiednio się nastawić lub wstępnie przygotować do spotkania.

Dobierając ludzi do zespołu Problem Solving pamiętaj o kilku zasadach, które podniosą jego efektywność:

- 01** zespół powinien liczyć kilka osób – nie mniej niż 3, optymalnie 7,
- 02** zapraszamy osoby, które mogą udzielić nam informacji, są zaangażowane lub odpowiadają za obszar związany z problemem,
- 03** do tego dokładamy kreatywną i wygadaną osobę, która nie ma o problemie pojęcia. Osoba ta zwykle zadaje proste pytania, które wstydzą się zadać ci bardziej doświadczeni. Drugą jej rolą jest wzmacnianie kreatywności i budowanie nowych skojarzeń pozostałych członków zespołu, poprzez **nieszablonowe, „nieprofesjonalne” wypowiedzi**.

## Przykładowy kontrakt grupy Problem Solving

Zasady obowiązujące podczas spotkania zespołu pracującego nad problemem.

Wyłączone telefony	Wyłączamy dźwięk w telefonie komórkowym podczas spotkania
Rozmawiamy na temat	Trzymamy się tematu spotkania (nie staramy się załatwić swoich spraw przy okazji)
Kontrolujemy czas	Wyrażamy się krótko (wszyscy kontrolujemy czas)
Brak hierarchii	1 człowiek = 1 głos
Spokojna atmosfera	1 osoba mówi, reszta słucha
Fakty zamiast opinii	Trzymamy się faktów
Otwartość na pomysły	Akceptujemy nowe pomysły, oryginalne wizje, różne punkty widzenia
Szacunek	Opinie na temat wypowiedzi, z którymi się nie zgadzamy, wypowiadamy bez ataków osobistych
Twórcza krytyka	Jeżeli krytykujemy pomysł, uzasadniamy dlaczego i staramy się znaleźć alternatywne rozwiązanie

Zapewnij zespołowi spokojne miejsce i odpowiednie wyposażenie – flipchart lub rzutnik/ekran. Warto też zadbać o dobrą porę spotkania – najlepiej około 10:00 rano w okresie statystycznie najwyższej aktywności mózgu lub w okolicach 14:00 – 15:00 po porze lunchowej. Przed spotkaniem dobrze jest ustalić godzinę zakończenia i zawrzeć pisemny kontrakt z kilkoma zasadami np. „jeden mówi reszta słucha” czy „wyłączamy telefony”. Skorzystaj ze wskazówek dotyczących kontraktu, które znajdziesz powyżej.

Moderator nie powinien brać na siebie wszystkich ról organizacyjnych i merytorycznych. Prowadzi to do bierności niezaangażowanych uczestników i nadmiernego obciążenia Moderadora. Można zarówno zlecić przygotowanie pomiarów, opisu sytuacji, kontekstu biznesowego (Lider, menedżer) jak i poprosić o protokołowanie czy też zapisywanie wypowiedzi uczestników w trakcie np. burzy mózgów.

## 2. Analiza faktów z pomocą 5W+1H

### Ustalenie faktów dotyczących problemu

#### **Krok 1.** Uruchomienie Zespołu Problem Solving

Jak sprawić, by zespół Problem Solving wzniósł się na wyżyny swych możliwości?

Trudniejsze problemy rozwiązujemy, wychodząc poza utarte ścieżki. Zadaniem Moderadora jest uruchomienie kreatywności. Kreatywność, w przeciwieństwie do inteligencji nie jest stała przez całe życie. Jest jak mięsień. Trenowana – rozwija się; zaniedbana – karleje. Może być bardzo rozwinięta u pracowników na podstawowych stanowiskach, a w zaniku u menedżera.

Kreatywność polega bowiem na tworzeniu nowych połączeń międzyneuralnych. Im więcej nowych, nietypowych sytuacji w życiu pokonuje człowiek, tym większa kreatywność. Moderator może podnieść jej poziom w zespole poprzez „rozgrzewkę” na początku spotkania. Sprawdzają się zagadki logiczne i inne zabawy wymagające koncentracji i nieszablonowego myślenia.

Na podniesienie poziomu kreatywności wpływa też sposób podawania informacji. Jeśli jesteś kinestetykiem (czyli musisz dotknąć, by zrozumieć), idź na miejsce, w którym występuje problem albo przynieś na salę produkt czy detal, którego dotyczy sytuacja. Wzrokowcy dobrze zareagują na zdjęcia, filmy; narysowany na flipcharcie schemat, czy rysunek poglądowy. Słuchowców jest tylko kilka procent. Więc samo opowiadanie o problemie daje słaby efekt!

Dla wzmożenia kreatywności warto też pamiętać, że na sali mogą być zarówno osoby lewopółkulowe (tzw. logiczne) jak i prawopółkulowe (tzw. kreatywne). Warto więc łączyć tabelkę Excela (logika) z barwną opowieścią, demonstracją i przechodzeniem od ogółu do szczegółu (kreatywność). To tylko dwa przykładowe podziały naszych preferencji. Przypomnij sobie, jak różni są ludzie. Formę opowieści o problemie trzeba dopasować do różnorodnych odbiorców, a nie do siebie samego. Inaczej, nie „włączysz” w zespole tworzenia na wyższym poziomie. Ten wyższy poziom to hormony wydzielane, gdy czujemy emocje. Przy niedopasowanej do nas formie przekazu, spora część kreatywnych pomysłów pozostanie w uśpieniu.

**Krok 2.** Zapisanie z pomocą 5W+1H faktów które znany i tych, które trzeba dopiero ustalić

Pierwsze spotkanie zespołu służy ustaleniu faktów które znają, właściwie dobrani członkowie grupy Problem Solving. Dodatkowo zapisujemy pytania odnośnie tego, czego nie wiemy.

### Fakty: 5W + 1H

PYTANIE	WYJAŚNIENIE	PYTANIA POMOCNICZE
CO?	Co jest problemem?	<ul style="list-style-type: none"> <li>o jaki konkretny produkt/ usługę chodzi?</li> <li>co się wydarzyło?</li> </ul>
KTO?	Kto jest zaangażowany?	<ul style="list-style-type: none"> <li>kto ma informacje?</li> <li>kto odpowiada za dany obszar (kto jest zaangażowany w proces)?</li> <li>kto zauważy problem?</li> </ul>
GDZIE?	Gdzie to się stało?	<ul style="list-style-type: none"> <li>w którym miejscu występuje problem (geograficznie): w którym budynku, pokoju, oddziale, kraju;</li> <li>miejsce/ miejsca w systemie;</li> <li>miejsce w procesie.</li> </ul>
KIEDY?	Kiedy to się stało?	<ul style="list-style-type: none"> <li>od kiedy się to zaczęło (data)?</li> <li>kiedy się zdarza?</li> <li>z jaką częstotliwością, w jakim okresie czasu?</li> </ul>
JAK, ILE?	Jak pojawił się problem? Jaka ilość? Jaki koszt? Co zrobiono?	<ul style="list-style-type: none"> <li>jak wykryto problem? Co towarzyszyło pierwszemu wystąpieniu problemu?</li> <li>jakiej ilości usługi dotyczy?</li> <li>co do tej pory zostało zrobione?</li> </ul>
DLACZEGO?	Dlaczego się nim zajmujemy?	<ul style="list-style-type: none"> <li>dlaczego się tym zajmujemy?</li> <li>dlaczego problem jest ważny i należy go zgłosić? Ile nas to kosztuje? Ile tracimy czasu?</li> </ul>

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU



**Krok 3.** Zebranie przez członków zespołu brakujących faktów; wykonanie pomiarów i analiz

Pomiędzy pierwszym i drugim spotkaniem gromadzimy brakujące fakty. Prowadzimy pomiary, analizy statystyczne, badania opinii itp.



**Krok 4.** Udostępnienie członkom zespołu zebranych faktów i przygotowanie spotkania diagnozującego przyczyny

Nie zapomnij o tym, by Moderator wyznaczył osobę, która zbierze i posumuje efekty poszukiwań i badań. Można do tego użyć arkusza 5W+1H, który uzupełniamy o pozyskane informacje i rozsyłamy uczestnikom zespołu. Drugie spotkanie zespołu zwykle służy ustaleniu przyczyn źródłowych problemu. Zwróć uwagę, że po etapie faktów mogą zarysować się nowe wątki. Zdarza się, że trzeba przemodelować zespół Problem Solving, uzupełniając go o nowe osoby lub rezygnując z uczestników, których rola się wyczerpała w pierwszym etapie.

### 3. Diagnoza przyczyn problemu

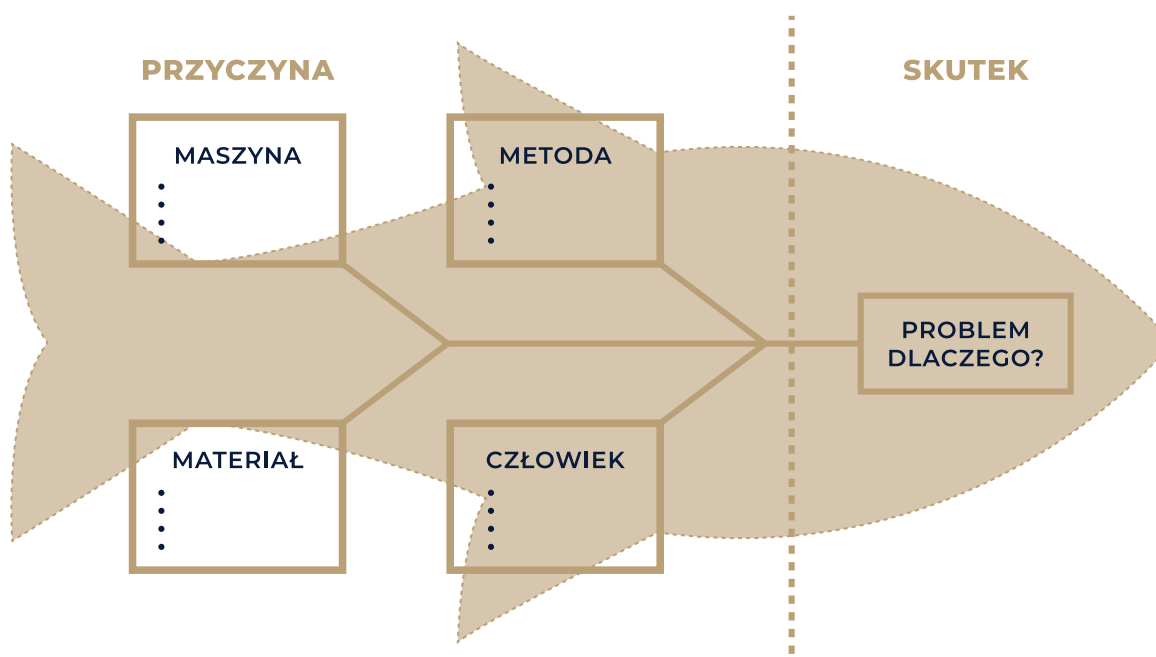
Wytypowanie najbardziej prawdopodobnych przyczyn problemu.

**Krok 1.** Przeprowadzenie burzy mózgów w oparciu o metodę Ishikawy

Drugie spotkanie zespołu Problem Solving związane jest z poszukiwaniem źródłowych przyczyn, ich wyborem i weryfikacją. Dysponujesz tu kilkoma narzędziami: 5 Why, Rybia Oś (diagram Ishikawy) służą szukaniu przyczyn. Pareto i Matryca P-S to narzędzia selekcji – pomagają wybrać przyczyny najistotniejsze. FTA jest narzędziem pomagającym weryfikować potencjalne przyczyny w odniesieniu do obowiązujących w organizacji standardów. Najczęściej poszukajcie przyczyn problemu poprzez zastosowanie Wykresu Ishikawy.

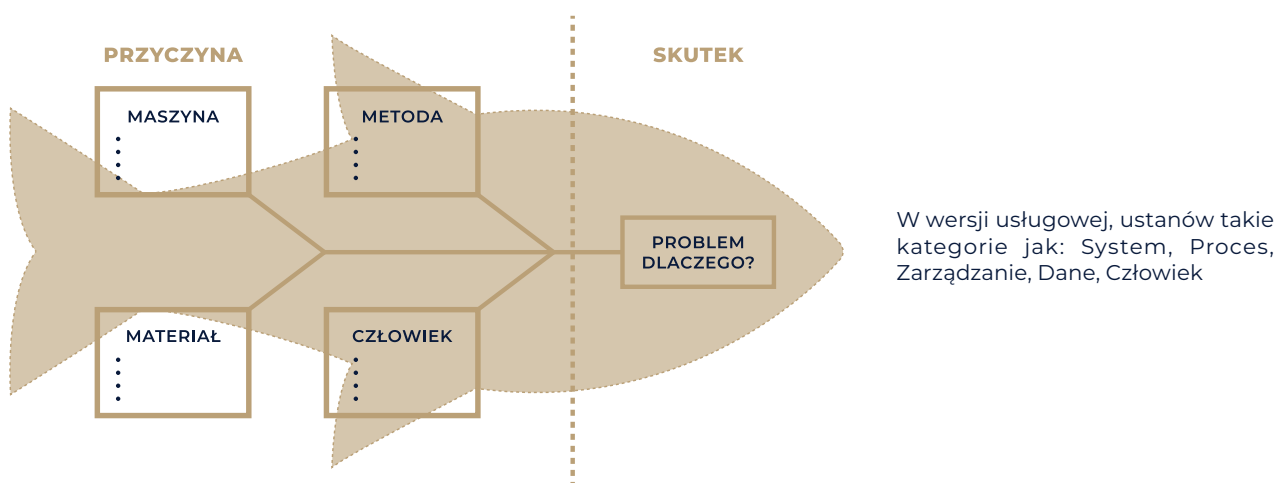
#### Diagram Ishikawy

Przeprowadź burzę mózgów dotyczącą potencjalnych przyczyn problemu.  
Wybierz razem z zespołem 3 najbardziej prawdopodobne.



**Krok 2.** Wytypowanie najbardziej prawdopodobnych przyczyn problemu

Pamiętaj, by w „głowie” diagramu Ishikawy zapisać problem w formie pytania, zaczynającego od słowa „Dlaczego?”. Zadbaj o to by uczestnicy zapoznali się i przestrzegali zasad spotkania opisanych w kontrakcie. Następnie zadajesz zapisane głowie wykresu Ishikawy pytanie wszystkim uczestnikom po kolei i spisujesz przyczyny na osiach wykresu. Na koniec otrzymacie ponad 20 przyczyn, z których zespół wybierze te najistotniejsze. Najbardziej prawdopodobne przyczyny wyłonicie poprzez głosowanie. Pamiętaj, Lider swój głos podaje jako ostatni. Uwaga – czasem otrzymasz objawy, które trzeba pogłębić poprzez zadawanie kolejnych pytań „dlaczego?”, aż do momentu, gdy uznacie, że trafiliście na przyczynę źródłową.



**Krok 3.** Dla wybranych przyczyn (jeśli członkowie grupy zgłaszają pomysły ich rozwiązania) zaplanowanie eksperymentów PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Pomiędzy drugim i trzecim spotkaniem zespołu Problem Solving weryfikujecie na Gemba odkryte przyczyny źródłowe. Być może w pierwszych 3 prawdopodobnych przyczynach z rankingu są takie, dla których zespół może od razu zaproponować rozwiązanie, które nie wymaga dużych nakładów pracy. Takie rozwiązania – „quick winy”, warto od razu sprawdzić w eksperymencie.

**Krok 4.** Zaplanowanie terminu spotkania grupy Problem Solving celem wypracowania propozycji rozwiązań problemu.

Trzecie spotkanie organizujesz, jeśli z przyczyn uznanych przez zespół jako ważne nie wypływa jedno logiczne rozwiązanie. Efektem tego etapu pracy zespołu są wygenerowane, w wyniku burzy mózgów, potencjalne rozwiązania. Zespół znowu dokonuje selekcji, by wybrać te najbardziej prawdopodobne.

## 4. Szukanie rozwiązań problemu

Wypracowanie propozycji rozwiązań problemu.

**Krok 1.** Przeprowadzenie burzy mózgów w oparciu o metodę Philips 623.

Proponujemy tu zastosowanie Burzy Mózgów Philips 623. Uczestnicy spisują pomysły podczas 6 rund i przekazują sobie karty z zapisami.

### Burza mózgów – model Philipsa 623

Poszukaj rozwiązań. Zaangażuj grupę 6 osób do burzy mózgów nad listą potencjalnych rozwiązań dla najwyżej ocenianej przyczyny, a dla której rozwiązanie wciąż nie jest znane. Wykorzystaj szablon Philips 623 w wersji papierowej lub elektronicznej (dla zespołów pracujących zdalnie).

OPIS PROBLEMU:		
	POMYSŁ	POMYSŁ
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Głosowanie. Razem z grupą wybierzcie rozwiązanie, które najbardziej wspieracie. (krok 1)

	PROPOZYCJA	1	2	3	4	5	6	SUMA
1								
2								
3								
4								
5								
6								



**Krok 2.** Wytypowanie najbardziej prawdopodobnych pomysłów.

Po wygenerowaniu rozwiązań z wybieracie najbardziej prawdopodobne hipotetyczne rozwiązania na przykład z pomocą **matrycy Wysiłek-Efekt (PVA)**. Pomysły dzielicie na quick winy, inwestycyjne, łatwe ale niepewne oraz tzw. „białe słonie”, czyli pomysły gdzie efekty są niewspółmiernie duże w stosunku do kosztów wdrożenia. Pamiętaj, najlepsze rozwiązania to te, które przy małym wysiłku i nakładach przyniosą najlepsze rezultaty.

**Matryca PVA**

Razem z grupą wybierzcie rozwiązanie, które najbardziej wspieracie i zdecydujcie, które rozwiązania, ze względu na niski wysiłek i duże efekty, należy wdrożyć w pierwszej kolejności. (krok 2.)



Alternatywną metodą ułatwiającą wyselekcjonowanie rozwiązań jest Matryca 7 pytań. Zapisujemy w niej 7 potencjalnych rozwiązań, które cieszyły się największym uznaniem uczestników. Następnie w stosunku do każdego z rozwiązań zadajemy 7 pytań. Ilość odpowiedzi na tak pozwoli nam spriorytetyzować rozwiązania.

### Matryca selekcji rozwiązań

Ranking. Razem z grupą wybierzcie rozwiązanie, które najbardziej wspieracie (krok 2 – jako alternatywa dla macierzy PVA).

	POMYSŁ	1	2	3	4	5	6
KTO ZAPROPONOWAŁ?							
CZY JEST TANI?							
CZY ŁATWO GO WDROŻYĆ?							
CZY MOŻEMY GO WDROŻYĆ WŁASNYMI SIŁAMI?							
CZY MOŻNA GO WDROŻYĆ W CIĄGU 3 TYGODNI?							
CZY JEST TO JEDNA Z NASZYCH 3 NAJBARDZIEJ POPIERANYCH PROPOZYCJI?							
CZY ZAOSZCZĘDZI SIĘ ZNAČNĄ KWOTĘ?							
CZY JEST TO PILNE?							
CAŁKOWITA LICZBA ZAZNACZEŃ							
PRIORYTET							
TERMIN WYKONANIA							
OSOBA ODPOWIEDZIALNA							

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU



### Krok 3. Zaplanowanie eksperymentów PDCA.

Sporządzamy harmonogram eksperymentów na podstawie rankingu potencjalnych rozwiązań, utworzonych z pomocą matryc. Pamiętaj o osobie odpowiedzialnej, dacie docelowej i statusie wszystkich zaplanowanych eksperymentów.

Czasem warto uruchomić cotygodniowy Boardmeeting projektowy, na którym omawiamy postęp prac. Uwaga: osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie eksperymentu niekoniecznie muszą wywodzić się z zespołu Problem Solving.

## 5. Eksperymenty

Przeprowadzenie eksperymentów zgodnie z planem, weryfikacja rezultatów eksperymentów i decyzja o dalszych krokach.

### Krok 1. Sformułowanie hipotezy

Hipoteza zawsze przyjmuje formę zdania: „Jeśli [propozycja rozwiązania], to [efekt].” Efekt może być wyrażony z pomocą wskaźnika lub faktu, cechy, poziomu oszczędności, które po przeprowadzeniu eksperymentu powinny się pojawić.

### Arkusz PDCA

Plan – Do – Check – Act – Reflect. Zaprojektuj eksperyment.  
Przedstaw stan przyszły za pomocą hipotezy i przeprowadź eksperyment.

OPIS PROBLEMU (P)	PRZYCZYNA ŹRÓDŁOWA PROBLEMU (P)
Problem opisany za pomocą 5W1H.	Przyczyna opisana za pomocą narzędzi Ishikawa i/lub 5xDlaczego.
HIPOTEZA / ROZWIĄZANIE / OCZEKIWANE KORZYŚCI (P)	PLAN DZIAŁANIA (P, D)
Opisz stan docelowy po wprowadzeniu zmiany oraz oczekiwane rezultaty – oszczędności w perspektywie roku.  Jeśli coś zmienimy, lub wykonamy jakąś akcję, to proces / KPI zmieni się poprzez...	Zaplanuj kto i co robi, jaki jest termin wykonania – ogólne akcje bez szczegółów technicznych (kto?, co?, co kiedy?).
REZULTATY ZMIAN (C)	DECYZJA (A)
Wpisz rezultaty zmian w odniesieniu do postawionej hipotezy. Zważ również na pozostałe czynniki, na które mógł wpłynąć eksperyment.	Decyzja na podstawie rezultatów eksperymentu. Czy wdrażasz nowe rozwiązanie jako standard? Plan wdrożenia (kto?, co?, co kiedy?).
REFLEKSJA – CZEGO NAUCZYŁ CIĘ EKSPERYMENT	

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU

#### Krok 2. Przeprowadzenie eksperymentów zgodnie z planem

Zarządzaj eksperymentem używając arkusza lub tabeli PDCA. Nanoś tam najbardziej aktualne statusy.

### Arkusz Zarządzania Eksperymentami

LP.	PROBLEM	TYP PROBLEMU (SPECJALISTYCZNE, DECYZYJNE, NA PS)	PRZYCZYNA	KRÓTKI OPIS EKSPERYMENTU	ODPOWIEDZIALNY	TERMIN	POTENCJALNE OSZCZĘDNOŚCI	PRZEWIDYWANE KOSZTY	STATUS PDCA
1									
2									
3									
4									
5									
WNIOSKI (W TYM BENEFITY NIEMATERIALNE)									

TEMPLATKĘ ZNAJ-  
DZIESZ NA KOŃCU  
DOKUMENTU



**Krok 3.** Szczegółowa analiza rezultatów eksperymentu w odniesieniu do założeń (hipotezy)

Przeprowadź pomiar lub zmierz odpowiednie, wskazane w planie i hipotezie wskaźniki. Odnieś je do stanu sprzed eksperymentu. Pamiętaj, warto również sprawdzić, czy eksperyment nie wywołał niepożądanych zjawisk. Podczas obliczania korzyści finansowych odejmij koszty przeprowadzenia eksperymentu (w tym koszt czasu poświęconego na wdrożenie).

**Krok 4.** Podjęcie decyzji odnośnie wdrożenia rozwiązania lub standardu

Umów spotkanie grupy Problem Solvingowej celem przedstawienia rezultatów eksperymentu i podjęcia decyzji odnośnie wdrożenia rozwiązania jako nowy standard lub kontynuowania eksperymentów by wyeliminować przyczynę. Jeśli eksperyment zakończył się sukcesem, zaplanujcie razem, w jaki sposób będziecie świętować.

**Krok 5.** Celebrowanie sukcesu

Na koniec warto podziękować wszystkim zaangażowanym w rozwiązanie problemu. Dotyczy to zarówno uczestników spotkań Problem Solving, jak i osób, które zaangażowały się w eksperymenty. Można przesłać im krótkie podsumowanie, lub zrobić krótkie spotkanie podsumowujące z drobnym poczęstunkiem. Zostawiamy to twojej inwencji.

Opisana powyżej ścieżka prowadzi Cię za rękę i zapobiega tzw. skakaniu do rozwiązań, którego unikamy przy trudniejszych problemach.

## Systemy Problem Solving do rozwiązywania skomplikowanych problemów na różnych szczeblach organizacji.

Na koniec ważna kwestia związana z procedurą/ systemem Problem Solving. Rozwiązywanie złożonych problemów zabiera czas uczestników, generuje koszty zbierania faktów i danych; koszty eksperymentów. Nie uruchamiasz Problem Solving przy każdym ze 100 codziennych problemów. Jeśli nie radzisz sobie sam/-a, szukasz pomocy dopytując specjalistę, bardziej doświadczoną koleżkę czy Lidera. Jeśli nadal bez efektu, zgłaszasz problem na odprawie. Dopiero jeśli to wszystko nie daje rezultatu – uruchamiasz procedurę Problem Solving. **Nie uruchamiaj zbyt wielu spotkań na raz.**

## Przykład:

firma produkcyjna z branży spożywczej. Zakład zatrudniający 250 osób był w stanie prowadzić 5 projektów Problem Solving jednocześnie. Jeśli było więcej – efektywność spadała, a wydłużał się czas trwania każdego PS. O tym, który problem wskazuje na grupę, decydowano na cotygodniowym spotkaniu grupy kierowniczej. Jeśli któryś z problemów PS wchodził już w etap eksperymentu, wyciągano kartę z kolejnym, wyselekcjonowanym wcześniej problemem i wpisywano go na tablicę „Top 5”. Taki problem przydzielany był jednemu z 15 przygotowanych do prowadzenia sesji Moderatorów, a ten przystępował do działania.

Przygotowanie Moderatorów, którzy będą prowadzić projekty Problem Solving nie może polegać na wysłaniu im maila, że „będą Moderatorem”. Najbardziej sprawdzają się warsztatowe programy certyfikujące, w trakcie których każdy z 12-15 uczestników poprowadzi sesję Problem Solving „na sucho” i dostanie feedback od pozostałych uczestników i trenera.

Potem warto zaplanować etap, gdy Moderatorzy prowadzą prawdziwe sesje, ale z coachem / trenerem na sali. Otrzymają feedback i wsparcie. Dopiero wtedy Moderator może pójść w świat i samodzielnie prowadzić sesje. Nieprzygotowani Moderatorzy często odkładają w nieskończoność spotkania, a jeśli nawet uda im się spotkanie zorganizować, jest ono mało efektywne.

## Systemy rozwiązywania problemów – A-3; 8D; DMAIC

Większość doskonalących się organizacji rozwiązuje problemy systemowo. Wyżej przedstawione Fakty – Przyczyny- Rozwiązania obrazują etapy pracy intelektualnej. Potrzebna jest jeszcze ścieżka praktyczna, rozpisana bardziej szczegółowo. Tym właśnie są systemy rozwiązywania problemów. Kilka z nich zdobyło międzynarodową popularność. Na przykład system 8D stworzony przez Departament Obrony USA w 1974 roku. 8D, niezwykle popularny w firmach branży automotive, stosuje się w relacji klient – dostawca. Klient wstępnie opisuje problem z produktem, a dostawca zobowiązany jest podjąć natychmiastowe kroki zapobiegające dostarczaniu wadliwych produktów, a następnie przystępuje do głębszych analiz z zastosowaniem narzędzi rozwiązywania problemów.

A-3 to system japoński stosowany podczas rozwiązywania kompleksowych problemów. Główną rolę odgrywa tu duet: mentor (reprezentujący punkt widzenia organizacji) i ekspert kierujący procesem analizy, rozwiązywania problemu i utrzymania rezultatów.

Wreszcie DMAIC – analityczny system związany z Six Sigma. Świetny w przypadku nieregularności procesowych, ale wymagający wiedzy eksperckiej.

Jest też wiele autorskich systemów rozwijanych przez organizacje. Wszędzie jednak spotkasz schemat Koła Deminga, czyli znane ci już trzy etapy intelektualne, a także wdrażanie i utrzymanie zmian.



## Zadanie:

Dobierz zespół Problem Solving i przeprowadź sesję Problem Solving obejmującą największy problem zdiagnozowany podczas obserwacji pracy zespołu/procesu.

## Przeprowadź refleksję:

Czego się nauczyłaś/ nauczyłeś?

Jakie wnioski wyciągasz z tego zadania?

# Tips & tricks

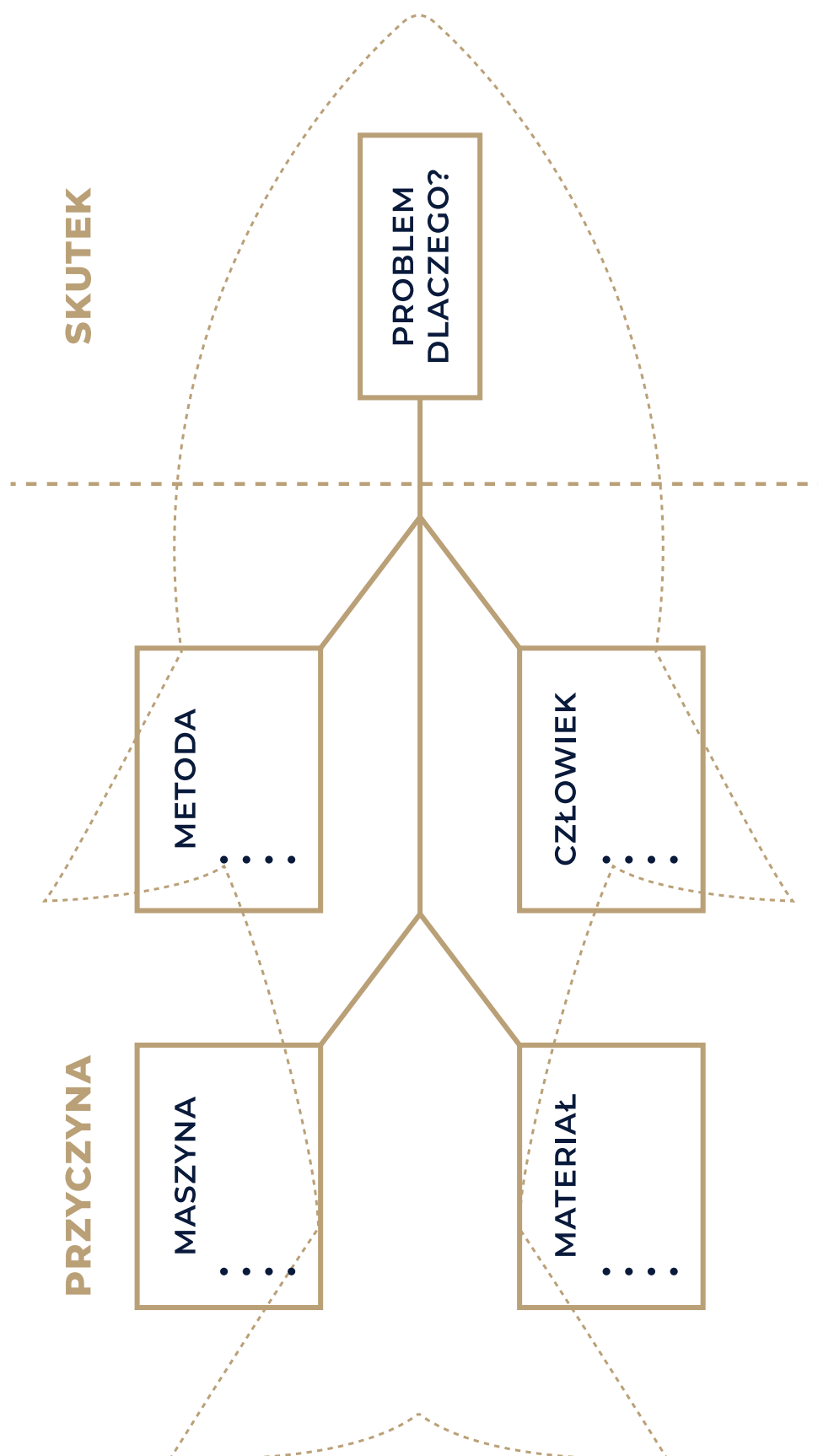
- Użyj Systemu Logicznego, opartego o 3 kroki: Fakty – Przyczyny – Rozwiązania, do pokonania trudniejszych problemów o niewyjaśnionych przyczynach.
- Trudniejsze problemy rozwiązuje się zespołowo, chyba, że są to problemy decyzyjne lub specjalistyczne.
- Zespół Problem Solving powinien liczyć kilka osób – nie mniej niż 3, optymalnie 7.
- Różnorodność jest w cenie: każda osoba to inne cechy i inny punkt widzenia.
- Moderator zespołu Problem Solving nie powinien być wcześniej odpowiedzialny za problem.
- Fakty ustalisz odpowiadając na pytania zawarte w 5W+1H.
- Przyczyny odkryjecie poprzez wykres Ishikawy (gdy potencjalnych przyczyn jest dużo) lub poprzez 5 x Dlaczego (gdy widać kierunek).
- Rozwiązania wygenerujesz używając Burzy Mózgów Philipsa.
- Gotowe rozwiązania warto posortować z pomocą PVA na Quick Winy; Inwestycyjne, „Bułki z masłem” i „Białe słonie”.
- Każde rozwiązanie przeanalizuj pod kątem kosztów wdrożenia i korzyści, jakie przyniesie.

# Templatki

## Fakty: 5W + 1H

PYTANIE	WYJAŚNIENIE	PYTANIA POMOCNICZE
CO?	Co jest problemem?	<ul style="list-style-type: none"> <li>o jaki konkretny produkt/ usługę chodzi?</li> <li>co się wydarzyło?</li> </ul>
KTO?	Kto jest zaangażowany?	<ul style="list-style-type: none"> <li>kto ma informacje?</li> <li>kto odpowiada za dany obszar (kto jest zaangażowany w proces)?</li> <li>kto zauważy problem?</li> </ul>
GDZIE?	Gdzie to się stało?	<ul style="list-style-type: none"> <li>w którym miejscu występuje problem (geograficznie): w którym budynku, pokoju, oddziale, kraju;</li> <li>miejsce/ miejsca w systemie;</li> <li>miejsce w procesie.</li> </ul>
KIEDY?	Kiedy to się stało?	<ul style="list-style-type: none"> <li>od kiedy się to zaczęło (data)?</li> <li>kiedy się zdarza?</li> <li>z jaką częstotliwością, w jakim okresie czasu?</li> </ul>
JAK, ILE?	Jak pojawił się problem? Jaka ilość? Jaki koszt? Co zrobiono?	<ul style="list-style-type: none"> <li>jak wykryto problem? Co towarzyszyło pierwszemu wystąpieniu problemu?</li> <li>jakiej ilości usługi dotyczyć?</li> <li>co do tej pory zostało zrobione?</li> </ul>
DLACZEGO?	Dlaczego się nim zajmujemy?	<ul style="list-style-type: none"> <li>dlaczego się tym zajmujemy?</li> <li>dlaczego problem jest ważny i należy go zgłosić? Ile nas to kosztuje? Ile tracimy czasu?</li> </ul>

## Wykres Ishikawy



Burza Mózgów Philips 623

	OPIS PROBLEMU:	
	POMYSŁ	POMYSŁ
1		
2		
3		
4		
5		
6		

	PROPOZYCJA	1	2	3	4	5	6	SUMA
1								
2								
3								
4								
5								
6								

Matryca PVA

NISKA/IE		TRUDNOŚĆ WDROŻENIA I NAKŁADY		WYSOKA/IE	
				PRZECIĘTNY	
				WYSOKI	
		"BUŁKI Z MASŁEM" - MAŁY WYSIŁEK/ MAŁY EFEKT		WPŁYW NA POPRAWĘ PROCESU (Z PUNKTU WIDZENIA CAŁEJ FIRMY)	
		"OSTRYGI" - DUŻY WYSIŁEK/ DUŻY EFEKT			
		"PERŁKI/ QUICK WINY"- MAŁY WYSIŁEK /DUŻY EFEKT			

Matryca selekcji rozwiązań

	POMYSŁ	1	2	3	4	5	6
KTO ZAPROPONOWAŁ?							
CZY JEST TANI?							
CZY ŁATWO GO WDROŻYĆ?							
CZY MOŻEMY GO WDROŻYĆ WŁASNYMI SIŁAMI?							
CZY MOŻNA GO WDROŻYĆ W CIAĞU 3 TYGODNI?							
CZY JEST TO JEDNA Z NASZYCH 3 NAJBARDZIEJ POPIERANYCH PROPOZYCJI?							
CZY ZAOSZCZĘDZI SIĘ ZNACZNĄ KWOTĘ?							
CZY JEST TO PILNE?							
CAŁKOWITA LICZBA ZAZNACZEŃ							
PRIORYTET							
TERMIN WYKONANIA							
OSOBA ODPOWIEDZIALNA							

**Arkusz PDCA**

OPIS PROBLEMU (P)	PRZYCZYNA ŹRÓDŁOWA PROBLEMU (P)
HIPOTEZA / ROZWIĄZANIE / OCZEKIWANE KORZYŚCI (P)	PLAN DZIAŁANIA (P, D)
REZULTATY ZMIAN (C)	DECYZJA (A)
REFLEKSJA – CZEGO NAUCZYŁ CIĘ EKSPERYMENT	



## Arkusz Zarządzania Eksperymentami

LP.	PROBLEM	TYP PROBLEMU (SPECJALISTYCZNE, DECYZYJNE, NA PS)	PRZYCZYNA	KRÓTKI OPIS EKSPERYMENTU	ODPOWIEDZIALNY	TERMIN	POTENCJALNE OSZCZĘDNOŚCI	PRZEWIDYWANE KOSZTY	STATUS PDCA
1									
2									
3									
4									
5									
WNIOSKI (W TYM BENEFITY NIEMATERIALNE)									



Moduł VIII

# Zarządzanie zmianą

## EFFECTIVE TEAM MANAGEMENT



## Blok 3 Moduł 8

Zarządzanie  
Zmianą

## Jakie tematy czekają Cię w tym rozdziale?

- Czy istnieje wzór na skuteczną zmianę?
- Podejścia do zarządzania zmianą: Kotter, model ADKAR®, Lewin.
- Skuteczna komunikacja a Twój sukces w przeprowadzaniu zmiany.
- Zarządzanie zmianą a zarządzanie projektem: co ważniejsze.
- 10 głównych powodów oporu przed zmianą.
- Jak Lider może wesprzeć siebie i zespół w przechodzeniu przez zmianę? Sesja obaw, diagram Kartezjański, coaching menedżerski.
- Mechanizmy podtrzymujące zmiany i ich praktyczne zastosowanie w kontekście dążenia do kultury odpowiedzialności.

## Kultura odpowiedzialności jako model zarządzania, ku któremu zmierzamy.

Przy okazji wątków adoptowania się do zmian warto przytoczyć koncepcję kultury odpowiedzialności, jako stylu zarządzania do którego zmierzamy. Wiele firm zawdzięcza w ostatnim czasie diametralną zmianę podejścia do zarządzania amerykańskiemu kapitanowi łodzi podwodnej, Davidowi Marquetowi. Na przykładzie doświadczeń w dowodzeniu okrętem podwodnym udowodnił on, że **kultura odpowiedzialności** to świetny pomysł na zarządzanie w czasach ciągłych zmian i niepewności.

Historia dotyczy kapitana. Przydzielono mu dowodzenie okrętem, do którego prowadzenia nie miał podstawowych kompetencji. Po pierwszych porażkach, zmienił wojskowy, autokratyczny styl zarządzania na... rewolucyjny w wojskowym środowisku, oparty o zaufanie do ludzi. Skoro on sam nie był w stanie skutecznie zarządzać jednostką – musiał oddać władzę członkom załogi, którzy znają łódź od podszewki i posiadają najwięcej informacji na dany temat.

Twoi współpracownicy, zajmujący się konkretnym zagadnieniem, zawsze będą posiadać więcej danych w tym zakresie niż Ty. Masz wiedzę ogólną, doświadczenie w dowodzeniu... w zarządzaniu. Nie wykażesz się jednak większymi kompetencjami w danej dziedzinie od księgowego, operatora, magazyniera – Twoich współpracowników, którzy codziennie wykonują swoje obowiązki. Dlatego Twoim celem w zarządzaniu zmianą jest usamodzielnienie ludzi, którzy po pokonaniu emocji etapu oporu, powinni lepiej od Ciebie zmodyfikować i dopasować szczegóły nowej strategii, nowego systemu czy nowych wartości firmy, do codziennego funkcjonowania. Niektórzy szefowie przypominają autorytarnych kapitanów.

O wszystkim decydują sami, wyręczając w tym menedżerów i pracowników. W ten sposób pozbawiają współpracowników kreatywności, uczą ich bezradności. Po co mam coś wymyślać, skoro Lider i tak będzie miał własną wizję? Po co podnosić rękę, narażając się na krytykę i odrzucenie. Doprowadzając zmianę do końca, nie zapominaj o „przekazaniu władzy”, bo to, co sprawdza się w zarządzaniu na etapie wyparcia (styl dyrektywny), storpeduje efekty wprowadzanej zmiany, gdy dojdiesz do etapu adaptacji.

## Wprowadzenie kultury odpowiedzialności:

- 01 zwiększa zaangażowanie pracowników,
- 02 buduje ich pewność siebie,
- 03 pracownicy stają się samodzielni, a więc i odpowiedzialni,
- 04 wprowadza w firmie większy spokój,
- 05 a dodatkowo wpływa na zwiększenie przychodów.

W Grupie LP kulturę odpowiedzialności opieramy o Piramidę Świadomego Przywództwa, którą poznałeś/-eś przy okazji modułu Strategiczne Przywództwo. W module Zarządzanie Zmianą omówimy szeroko podejście do tak znaczącej zmiany, podając przykłady narzędzi, które możesz zastosować również przy okazji innych, nawet dużo mniejszych, zmian. Zatem – zaczynamy!

Zmiana wydaje się być dziedziną odległą od matematycznych wyliczeń. I tak jest. 80% działań, które musisz podjąć jako Lider, związanych będzie z ludźmi i kontekstem społecznym. Tylko 20% obejmuje kwestie techniczne. Mimo to istnieje uniwersalny wzór tzw. Formuła Gleichera, opracowany przez Beckharda & Harrisa, który oddaje ducha wielu koncepcji związanych z Zarządzaniem Zmianą. Wedle tejże koncepcji naszym **celem jest skuteczność zmiany**. To istotne, bowiem statystyki wskazują, że im większa zmiana, tym trudniej doprowadzić ją do szczęśliwego końca.

W wypadku **największych zmian, zmian kulturowych, zwanych Transformacjami**, statystyki są brutalne: **9 na 10 zmian nie udaje się**. Tymczasem już Karol Darwin stwierdził, że

**„Gatunkiem, który przetrwa, nie jest ani ten najsilniejszy, ani najinteligentniejszy. Przetrwa ten, który najlepiej dostosowuje się do zmian”.**

### Wzór na skuteczną zmianę

$$C = [ABD] > X$$

- C** skuteczna zmiana (change)
- A** poziom niezadowolenia ze status quo
- B** poziom pożądania zmiany
- D** praktyczność zmiany (wiedza nt. dalszych działań, co konkretnie jest wymagane, minimalne ryzyko i redukcja zagrożenia)
- X** przewidywany koszt zmiany

Nasz wzór dość prosto przeciwstawia koszty zmiany, wyrażane najczęściej w walucie „opór ludzi” (X), trzem zadaniom, które masz przed sobą Ty, Liderze:

#### A - NIEZADOWOLENIE

z obecnej sytuacji/stanu/status quo. Niezadowolenie to powinno wynikać z wiedzy, dlaczego chcemy coś zmieniać, czyli można powiedzieć, że odpowiada na fundamentalne pytanie PO CO? Na przykład wprowadzamy nowy system pracy (hybrydowej), ponieważ zarząd zmierzył, że praca wyłącznie zdalna jest mniej efektywna. Zarząd to wie, ale niekoniecznie pracownicy, których powrót do biura dotyczy. Ci poukładali już sobie home office, dopasowali życie rodzinne, doceniają możliwość obioru paczek o każdej porze itp. Wygląda na to, że są zadowoleni, a więc w punkcie wyjścia czynnik A odpada. Ale nie zawsze tak jest.

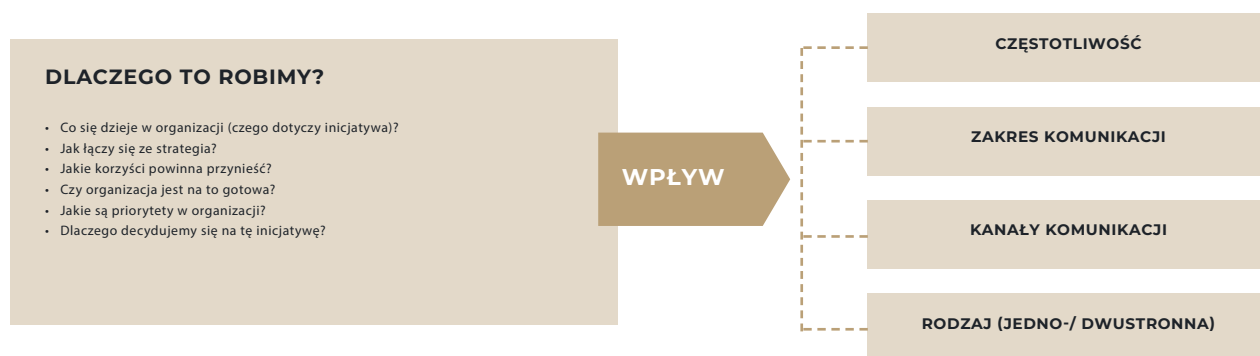
Przykładem rosnące, rok po roku, niezadowolenie ze starego systemu informatycznego, który przestaje obsługiwać nowe wyzwania naszej organizacji. Tu na wejściu mamy A po naszej stronie. Swoją drogą nawet w pierwszym przykładzie nie jesteśmy na straconej pozycji. Można np. poprowadzić miękką kampanię komunikacyjną podczas „one to one-ów” Lider-pracownik. „Chętnie pogadałbym na żywo”; „Szkoda, że kawka tylko wirtualna” lub budować grunt pokazując słabsze wyniki. itp.

## B – POZIOM POŻĄDANIA ZMIANY

To nic innego, jak znana Ci już wizja. Odpowiedź na pytanie: dokąd zmierzamy? Pracownicy zdecydowanie chętniej zaangażują się w działania, gdy będą wiedzieć do czego dążą i co ma być ich celem. W naszym przykładzie z trybem pracy mówimy o przyjaznej przestrzeni w biurze i zaletach spotkań na żywo; ciągle podkreślając elastyczny czas pracy i pozostawienie części pracy w trybie home office. Można się posłużyć arkuszem 12 pytań zaangażowania Gallupa – ze słynnym dziesiątym pytaniem „Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?”. Trudniej jest na te pytania odpowiedzieć twierdząco pracując wyłącznie on-line. Warto zbudować zespół kierujący zmianą, który będzie tę wizję stale opracowywał, np. można zorganizować warsztat na temat wizji firmy lub panel spotkań dyskusyjnych, aby rozwiązać wszelkie wątpliwości osób, odczuwających niepokój donośnie przyszłości.

Tu przydatne Ci będą **praktyczne narzędzia komunikacyjne**. Punktem wyjścia będzie Strategia Komunikacji, którą najwygodniej zrealizować krok po kroku w 7 punktach:

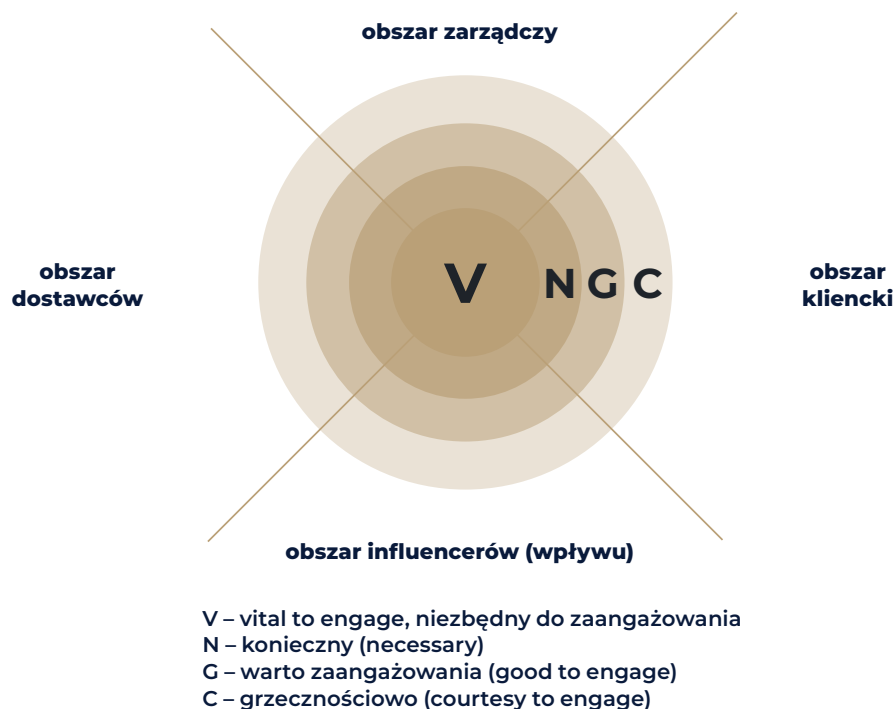
- 1 Zrozum kontekst organizacyjny** – to kilka pytań pozwalających wybrać najważniejsze elementy komunikacji.



- 2 Dokonaj analizy grupy docelowej**

Aby dokonać wyboru grup lub grupy docelowej, potrzebujesz analizy Interesariuszy. **INTERESARIUSZ** to jednostka lub grupa ludzi zainteresowana inicjatywą (zmianą) lub jej wynikami. Mogą to być pojedyncze osoby, grupy, zespoły lub firmy/organizacje. Analizę realizujesz poprzez działania, o których wspominaliśmy już w rozdziale o Strategicznym Przywództwie, czyli matrycę w której znajdzie się obok nazwy interesariusza, populacja, cele, spodziewane reakcje, ryzyka i działania. Możesz też użyć Radaru Interesariuszy, który pomoże w analizach.





3

### Opracuj cele komunikacji

Dopasuj je do potrzeb każdej z grup Interesariuszy. Zadaj sobie pytanie, co poszczególne grupy interesariuszy mają wiedzieć, myśleć i czuć jako rezultat inicjatywy? Cele powinny być mierzalne! Np. wzrost zaangażowania – mierzony ankietą, poprzez procent osób, które odpowiedziały.

4

### Wybierz odpowiednie podejście.

Do celów komunikacji należy dopasować główne przesłanie i kanały komunikacji. Przykład planu komunikacji, realizowanego z pomocą modelu ADKAR, o którym więcej znajdziesz w dalszej części rozdziału.

ŚWIADOMOŚĆ	Webinar z CEO i Lokalnym Liderem	Mail podsumowujący webinar z linkami do nagrania, prezentacji	Krótką ankietą typu Pulse przez telefon/ firmowe social media
CHĘĆ	Wydarzenia lokalne prowadzone przez lokalnych Liderów i przełożonych- open forum/ world cafe/ quizy/ konkursy (np. na nazwę inicjatywy)	Spotkania 1-1 przełożeni z bezpośrednimi pracownikami i największymi influencerami	Wezwanie do działania: ankietą dot. sposobu osiągnięcia celów wyznaczonych przez Zarząd
WIEDZA	Newslettery informujące o kluczowych działaniach i harmonogramie	Forum Q&A	Plan działań wynikający z ankiety Puls
UMIEJĘTNOŚĆ	Szkolenia pokrywające 4 sposoby zdobywania wiedzy wgKolba	Ustalić grupy robocze pracujące nad zmianami procesowymi	
WZMOCNIENIE	Indywidualne case study pracowników	Regularna komunikacja dot. zrealizowanych korzyści	

5

**Wybierz odpowiedni przekaz**

Tworząc przekaz przestrzegaj kilku zasad. Unikaj żargonu. Używaj prostego języka. Zastanów się nad przykładami i metaforami. Kilka dobrze dobranych słów lepiej działa niż nudna tyrada. Pamiętaj o różnorodności form: Townhall, ale i spotkania kameralne; słowo mówione, ale i środki wizualne; spotkania formalne, ale i rozmowy nieformalne; formy tradycyjne ale i niekonwencjonalne np. konkursy, quizu i gry.

6

**Zidentyfikuj nadawców (kto przekaże komunikaty)**

7

**Wybierz odpowiedni kanał komunikacji****C – PRZEŁOŻENIE ZMIANY NA PRAKTYKĘ**

Wiemy, że liczy się pierwsze wrażenie, które uruchomi zaangażowanie i wywoła efekt lawiny. Pierwszy Krok można porównać do siły z pierwszej zasady dynamiki Newtona, która, jeśli nie zadziała, to spowoduje, że zmiana nie nastąpi. Pierwszy Krok jest niezbędny, aby pokonać siły bezwładności (siły oporu) i ostatecznie doprowadzić do zmiany.

W naszym przykładzie może być to pierwsze spotkanie w odnowionym biurze; spotkanie starannie zaplanowane przez zespół, przygotowujący odpalenie projektu. Sprawdzą się tu także małe projekty pilotażowe, realizowane przez osoby lubiące zmiany. Przynoszą one małe zwycięstwa tzw. quick win-y, które służą nam potem do przekonania tych, którzy tkwią w oporze dłużej. Zwróć uwagę, że pomiędzy ABC mamy znak mnożenia, a więc brak któregośkolwiek z czynników oznacza zero.

**X – PRZEWIDYWALNY KOSZT ZMIANY CZYLI OPÓR**

O oporze będziemy jeszcze sporo mówić w dalszej części rozdziału. Tu warto przypomnieć, że opór wynika zwykle nie z faktu wprowadzania zmiany, ale z tego w jaki sposób i w jakich warunkach wprowadza się tę zmianę. Poza tym, spełnia również rolę pozytywną. Jaką? Jest on dla nas naturalną informacją zwrotną. Może wynikać np. z samoobrony pracowników przed nie zawsze do końca przemyślanymi i korzystnymi zmianami lub przed nadmiarem zmian w organizacji przekraczających możliwości adaptacyjne człowieka.

Wprowadzony wcześniej wzór to jedno z wielu podejść do zarządzania zmianą. We wszystkich pojawiają się podobne fazy, choć niektóre z modeli są bardziej rozbudowane; zawierają wiele szczegółów. **Lewin mówi o 3 fazach: Rozmrożenie** – przypomina czynnik A i B (niezadowolenie i wizja budująca pragnienie zmiany) w naszym wzorze: „To, co sprawdzało się w przyszłości, nie może być stosowane obecnie”. Widzimy też samą **Zmianę** i wreszcie faza **Zamrożenia**.

Badacz jako pierwszy zwrócił uwagę, że skutki zmiany ciągną się jeszcze długo po jej wdrożeniu. Koncepcję tę rozwinął potem **John P. Kotter**, twierdząc, że duże zmiany kulturowo – transformacyjne

mogą trwać nawet do 20 lat (póki nie wymieni się stare pokolenie). Przez cały ten czas trzeba dbać o ich utrwalanie. Jego koncept rozpoczyna się podobnie jak nasz wzór na zmianę – od pilności, wywołania niezadowolenia z obecnego stanu rzeczy.

Autor prowadzi nas przez kolejne kroki transformacji czyli powołanie koalicji przygotowującej znaną Ci już Wizję Zmiany; następnie planujemy komunikację i wreszcie zmiana zostaje uruchomiona.

W tej części Guidebooka skoncentrujemy się na Komunikacji, a w kolejnej przejdziemy przez 4 etapy, które jako Lider będziesz pokonywał wraz ze swoim zespołem. Warto wiedzieć, że Kotter w pewnym momencie wycofał się z konieczności stąpania krok po kroku od etapu 1 do 8. Uczynił to powalony krytyką praktyków, którym zwykle nie udawało się wcielić w życie wszystkiego po kolei i zniechęceni porzucali koncepcję.

Zwróć też uwagę, że w XXI wieku, zmiany potrafią występować gromadnie i nakładać się na siebie, co potęguje wrażenie chaosu. Obecnie więc dawne liniowe etapy są koszykiem z „akceleratorami” zmiany. Możesz z nich czerpać dowolnie w takiej sekwencji, jaką uznasz za przydatną do poprowadzenia swojego zespołu przez zmiany.



Ostatnim z modeli, na które zwracamy uwagę, jest ADKAR. Tu także patrzymy przez pryzmat zmian organizacyjnych, natomiast, aby efektywnie przemeblować firmę, należy przede wszystkim zrozumieć pracowników, którzy przez reorganizację przechodzą. ADKAR koncentruje się na 5 krokach, które są kluczowe przy wdrożeniu jakichkolwiek zmian.

Nazwa ADKAR to akronim pierwszych liter tych 5 kroków, jakie trzeba wykonać wprowadzając firmowe rewolucje. Są to: Awareness – Świadomość; Desire – Pragnienie; Knowledge – Wiedza; Ability – Umiejętność oraz Reinforcement – Wzmocnienie. Jak się domyślasz to jeszcze inna perspektywa tego samego logicznego ciągu mającego doprowadzić do akceptacji zmiany.

## Model ADKAR

**A** **AWARENESS – ŚWIADOMOŚĆ**  
potrzeba zmiany

**D** **DESIRE – CHĘĆ**  
wspierania zmiany

**K** **KNOWLEDGE – WIEDZA**  
jak zmieniać

**A** **ABILITY – UMIEJĘTNOŚĆ**  
demonstrowania kompetencji i zachowań

**R** **REINFORCEMENT – UTRWALANIE**  
aby utrzymać zmianę

Liderze, pora na praktyczne wskazówki. Zakładamy, że zmiana została przez zarządzających zamieniona w porywającą wizję i zakomunikowana. A właściwie komunikacja się rozpoczęła i teraz spotykasz się z zespołem, aby zmobilizować ich do wejścia w nowe. Co powinieneś zrobić krok po kroku?

## PROBLEM

Jak przeprowadzić zespół i organizację przez transformację?

Podczas przeprowadzania poważnych, strategicznych i kulturowych zmian, zwanych transformacjami, tylko 20% wysiłku wiąże się z aspektami techniczno-organizacyjnymi.

Pozostałe 80% to praca z ludźmi.

Zmiana kultury organizacyjnej może trwać ponad 20 lat, czyli do czasu, gdy pokolenie wyrastające w starej kulturze nie odejdzie na emeryturę. Mało która organizacja potrafi tak długo utrzymać wprowadzane zmiany, dlatego 9 na 10 transformacji kończy się porażką.

**Warunki docelowe:**

1. 100% Menedżerów i Liderów wierzy w transformację kultury odpowiedzialności, rozumie ją i wspiera.
2. 85% pracowników adaptuje się do zmian, które zachodzą w wyniku transformacji kultury odpowiedzialności.



Zakładamy, że zmiana została już wypracowana i zakomunikowana od strony zarządczej, zgodnie ze wskazówkami zawartymi w Module II (Strategiczne Przywództwo „Jak radzić sobie z przywództwem w kontekście Run the Business i Change the Business”). Tu idziemy dalej – po komunikacji zarządczej pora na zderzenie się ze zmianą w zespołach i w kontekście indywidualnym.

## ETAPY PRAC – CHECKLISTA



1

## MOBILIZOWANIE DO DZIAŁAŃ

**cel:** Wytrącenie członków zespołu z dotychczasowego status quo;  
15% zespołu zaangażowane w realizację nowej strategii

- ☐ 1. Przemyślenie własnego podejścia do zmiany.
- ☐ 2. Zaproponowanie przez Lidera zespołowej koncepcji zmian.
- ☐ 3. Przygotowanie zespołu do wejścia w fazę oporu / storming.



2

## OSIĄGANIE KRÓTKOTERMINOWYCH CELÓW

**cel:** 50% zespołu zaangażowane w realizację nowej strategii

- ☐ 1. Nisko zwisające owoce.
- ☐ 2. Praca z oporem ludzi.
- ☐ 3. Rola mediatora w konfliktach fazy Stormingu.



3

## UTRWALANIE KORZYŚCI I DALSZE WPROWADZANIE ZMIAN

**cel:** 75% zespołu zaangażowane we wprowadzanie zmian

- ☐ 1. Kontynuowanie działań z etapu 2 wobec osób dłużej przechodzących zmiany.
- ☐ 2. Parafraza koncepcji zmian razem z zespołem.
- ☐ 3. Przyjęcie stylu zarządzania Leadership 734 wobec osób zaangażowanych w realizację nowej strategii.



4

## UTRWALANIE METOD DZIAŁANIA W KULTURZE ORGANIZACJI

**cel:** 85% zespołu zaangażowane w realizację nowej strategii

- ☐ 1. Kontynuowanie działań z etapu 2 wobec osób dłużej przechodzących zmiany.
- ☐ 2. Stałe monitorowanie przestrzegania nowych standardów i reagowanie na odstępstwa.

## 1. MOBILIZOWANIE DO DZIAŁAŃ (ZESPÓŁ – FAZA FORMINGU; LUDZIE – FAZA WYPARCIA):

Wytrącenie członków zespołu z dotychczasowego status quo;  
15% zespołu zaangażowane w realizację nowej strategii

### Krok 1. Przemyślenie własnego podejścia do zmiany

- Wypełnij szczerze arkusz „Moja Wielka Zmiana” i „Test gotowości na zmianę”.
- Zapisz swoje mocne i słabe strony w zmianie.
- Opracuj plan własnej pracy z przynajmniej jedną, słabszą stroną podejścia do zmiany.

## Moja Wielka Zmiana – Twoje doświadczenie ze zmianą

Przypomnij sobie swoje własne doświadczenie, w czasie którego poddany/a byłeś/aś dużej zmianie. Przeanalizuj to doświadczenie, korzystając z poniższych pytań.

1. Czego ta zmiana dotyczyła? Na czym polegała?

---

---

---

2. Co pomyślałeś/aś, co czułeś/aś, jak się zachowywałeś/aś na początku? – byłeś/aś za czy przeciw?

---

---

---

3. Czy Twoje uczucia, reakcje zmieniły się po pewnym czasie? Jeśli tak, to w jaki sposób i dlaczego?

---

---

---

4. Jakie Twoje cechy i umiejętności pomagały Ci w akceptacji tej zmiany?

---

---

---

5. Jakie Twoje cechy i umiejętności przeszkadzały Ci w akceptacji tej zmiany?

---

---

---

6. Czego potrzebowałeś/aś od innych (przełożonych, kolegów, rodziny, przyjaciół) w różnych fazach tej zmiany?

---

---

---

7. Jakie jeszcze czynniki zewnętrzne wpłynęły na zmianę Twojego nastawienia?

---

---

---

8. Jaka jest Twoja najważniejsza refleksja na temat opisywanej zmiany?

---

---

---



## Test gotowości na zmianę

Skoncentruj się na swoim sposobie działania i wykonywania pracy. W kwestionariuszu znajdziesz stwierdzenia określające ten sposób. Szczerze ustosunkuj się do każdego stwierdzenia. Odpowiadaj, jaki jesteś, a nie jaki chciałbyś być. Przy każdym zdaniu zakreśl cyfrę, która najdokładniej określa Twoje rzeczywiste funkcjonowanie zawodowe, Twoje zachowania i postawy.

Zakreślenie cyfry 1 oznacza, że z danym stwierdzeniem całkowicie się nie zgadzasz, zakreślenie cyfry 6 – że w pełni się zgadzasz. Pozostałe cyfry oznaczają oceny pośrednie.

Zdecydowanie się NIE ZGADZAM			Zdecydowanie się ZGADZAM		
1	2	3	4	5	6

1. Zdecydowanie wolę rzeczy znane od nieznanych	1	2	3	4	5	6
2. Rzadko mam do siebie o coś pretensję po fakcie	1	2	3	4	5	6
3. Jest mało prawdopodobne, żebym zmienił coś, co wcześniej zaplanowałem	1	2	3	4	5	6
4. Nie mogę doczekać się dnia, w którym mam rozpocząć coś ważnego (np. nowe zadanie)	1	2	3	4	5	6
5. Nie wierzę, że marzenia mogą się ziścić	1	2	3	4	5	6
6. Jeśli coś się psuje, to zwykle znajduję sposób, by to naprawić	1	2	3	4	5	6
7. Niecierpliwie się, gdy nie otrzymuję jasnych odpowiedzi	1	2	3	4	5	6
8. Mam tendencję do ustalania rutynowych rozwiązań i polegania na nich	1	2	3	4	5	6
9. Umiem każdą sytuację wykorzystać dla swojego dobra	1	2	3	4	5	6
10. Kiedy nie udaje mi się coś ważnego, trudno jest mi się z tym pogodzić	1	2	3	4	5	6
11. Nie mogę znieść bezczynności i odpoczynku	1	2	3	4	5	6
12. Jeśli coś ma pójść źle, to na pewno pójdzie źle	1	2	3	4	5	6
13. Kiedy znajduję się w martwym punkcie realizacji jakiegoś trudnego zadania, zaczynam improwizować	1	2	3	4	5	6
14. Jestem niezadowolony, jeśli czegoś nie mogę ubrać w jasno określone ramy	1	2	3	4	5	6
15. Wolę pracować w obrębie bliskich mi i znanych zagadnień	1	2	3	4	5	6
16. Radzę sobie ze wszystkim, co przynosi dzień	1	2	3	4	5	6
17. Jeśli już raz podejmę decyzję, niełatwo ją zmieniam	1	2	3	4	5	6
18. Eksploatuję siebie do maksimum	1	2	3	4	5	6
19. Zwykle koncentruję się na potencjalnych porażkach	1	2	3	4	5	6
20. Często jestem proszony przez innych o rozwiązanie problemu	1	2	3	4	5	6
21. Kiedy mam do czynienia z niejasnym zagadnieniem, wręcz odruchowo zmierzam do uzyskania wyjaśnienia, nie mogę znieść braku wyjaśnienia	1	2	3	4	5	6
22. Zbyt wiele kosztuje mnie codzienna konfrontacja z rzeczywistością	1	2	3	4	5	6
23. Koncentruję się na moich mocnych stronach, a nie na słabościach	1	2	3	4	5	6
24. Trudno mi rozstać się z jakimś pomysłem, nawet jeśli okazał się nie najlepszy	1	2	3	4	5	6
25. Jestem ciągle pełen energii	1	2	3	4	5	6
26. Rzeczywistość rzadko jest taka, jakiej bym sobie życzył	1	2	3	4	5	6
27. Umiem obchodzić trudności dookoła	1	2	3	4	5	6
28. Nie znoszę rzeczy niedokończonych, muszę zawsze dokończyć rozpoczęte zadania	1	2	3	4	5	6
29. Wolę utarte drogi od bocznych szlaków	1	2	3	4	5	6
30. Wierzę w sposób niezachwiany we własne możliwości	1	2	3	4	5	6
31. Kiedy wejdiesz między wrony, musisz krakać tak jak one	1	2	3	4	5	6
32. Jestem osobą pełną wigoru i pasji	1	2	3	4	5	6
33. Częściej dostrzegam problemy i trudności niż świetne okazje	1	2	3	4	5	6
34. Kiedy trzeba znaleźć rozwiązanie, jestem gotów szukać go w sposób bardzo nietypowy	1	2	3	4	5	6
35. Nie mogę działać efektywnie, kiedy cele, jakie mam zrealizować oraz oczekiwania wobec mnie są niejasne	1	2	3	4	5	6



Arkusz obliczeniowy

Test gotowości na zmianę

POMYSŁOWOŚĆ	P6= SUMA=	P13= P20= P27= P34=	WYNIK OPTYMALNY 22-26
OPTYZMIZM	P5= SUMA=	P12= P19= P26= P33= WYNIK =	WYNIK OPTYMALNY 22-26 35-(MINUS) SUMA = WYNIK
PODEJMOWANIE RYZYKA (ŚMIAŁOŚĆ)	P1= SUMA=	P8= P15= P22= P29= WYNIK =	WYNIK OPTYMALNY 22-26 35-(MINUS) SUMA = WYNIK
NAPĘD (PASJA)	P4= SUMA=	P11= P18= P25= P32=	WYNIK OPTYMALNY 22-26
ZDOLNOŚĆ ADAPTACYJNA	P3= SUMA=	P10= P17= P24= P31= WYNIK =	WYNIK OPTYMALNY 22-26 35-(MINUS) SUMA = WYNIK
PEWNOŚĆ SIEBIE	P2= SUMA=	P9= P16= P23= P30=	WYNIK OPTYMALNY 22-26
TOLERANCJA NA NIEPEWNOŚĆ	P7= SUMA=	P14= P21= P28= P35= WYNIK =	WYNIK OPTYMALNY 22-26 35-(MINUS) SUMA = WYNIK

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU

Interpretacja

Test gotowości na zmianę

POMYSŁOWOŚĆ

Ludzie pomysłowi potrafią wykorzystać każdą sytuację do własnych celów i zrobić „coś z niczego”. Umieją docierać do właściwych źródeł i zasobów, aby zrealizować swoje plany. Dostrzegają różnorodne sposoby działania i w sposób twórczy podchodzą nawet do stereotypowych zagadnień. Wiedzą, że każdy problem można rozwiązać, a trudności w nim tkwiące stanowią dla nich wyzwanie i wartość samą w sobie. Niski wynik w tej skali może oznaczać zbytne przywiązanie do typowych sytuacji i utartych dróg. Wynik zbyt wysoki (ponad 26 punktów) może oznaczać, że osoba nie zauważa prostych i oczywistych rozwiązań i tym samym przysparza sobie więcej pracy niż jest to konieczne.

OPTYZMIZM

Cecha optymizmu wysoce koreluje z gotowością do podejmowania zmian. Optymiści prezentują pozytywny, a niekiedy wręcz entuzjastyczny stosunek do wszelkich nowości. W przeciwieństwie do pesymistów, optymiści dostrzegają wokół siebie różnorodne możliwości i okazje. Pozytywnie interpretują rzeczywistość i wierzą, że czas pracuje dla nich. Zbyt wysoki wynik w tej skali (ponad 26 punktów) może oznaczać brak umiejętności krytycznego myślenia.

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU

### PODEJMOWANIE RYZYKA (ŚMIAŁOŚĆ)

Ryzykanci traktują życie jak wielką przygodę. Kochają wyzwania. Charakteryzuje ich ciągły ruch i niepokój, nie znoszą poczucia bezpieczeństwa i stagnacji. Nudzą ich działania rutynowe i powtarzalne. Zwykle są twórcami zmian i podejmują działania innowacyjne. Pracują efektywnie w środowisku pełnym „burz i zawirowań”.

### NAPĘD (PASJA)

Pasja jest rodzajem energii, która wzmacnia wszystkie pozostałe cechy. Pasjonaci rzadziej ulegają znużeniu i zmęczeniu. U progu trudnych zadań nie odczuwają lęku, lecz raczej są pełni energii i entuzjazmu. Bardzo wysoki wynik może jednakże oznaczać skłonność do trwania w bezsensownym uporze oraz grozi szybkim wypaleniem zawodowym.

### ZDOLNOŚĆ ADAPTACYJNA

Zdolność ta zawiera w sobie dwa komponenty: elastyczność i odporność. Dzięki elastyczności możliwe jest łatwe przystosowanie się osoby do zmiennych wymagań otoczenia. Oszczędza jej to rozczarowań i frustracji. Ludzie elastyczni stawiają sobie cele, ale nie inwestują ponad miarę w ich realizację. W razie potrzeby szybko zmieniają plany, mając wcześniej przygotowane różne opcje. Odporność jest cechą, dzięki której ludzie nie załamują się niepowodzeniami, a popełniane błędy mają dla nich walor kształcący. Żyją raczej dniem dzisiejszym i przyszłością niż przeszłością. Nie przywiązują nadmiernej wagi do własnego statusu i funkcji. Osoby o zbyt wysokim wyniku w tej skali (ponad 26 punktów) mogą odznaczać się pewną powierzchownością i zbyt małym zaangażowaniem w to, co robią.

### PEWNOŚĆ SIEBIE

O ile pozytywnie interpretują rzeczywistość zewnętrzną, o tyle osoby pewne siebie mają zaufanie do własnych zdolności i możliwości. Wysoki wynik w tej skali jest typowy dla osób o silnym poczuciu własnej wartości. Mają one przekonanie, że panują nad swoim życiem. Jeśli, mimo chęci, nie mogą zmienić rzeczywistości wokół siebie, to starają się ją maksymalnie wykorzystać. Nie przeraża ich możliwość porażki a pojedyncze niepowodzenia nie podważają ich wiary w siebie. Uczą się na błędach, wierząc, że bez porażek nie ma mistrzostwa. Zbyt wysoki wynik w tej skali (ponad 26 punktów) może oznaczać zarozumiałość, nadmierne zadufanie oraz odrzucanie opinii innych ludzi na własny temat.

### TOLERANCJA NA NIEPEWNOŚĆ

Dla osób obdarzonych tą cechą, jedyną pewną rzeczą jest to, że w dzisiejszym świecie nic nie jest pewne. Akceptują one ten stan, wiedząc, że w realizacji każdego planu mogą pojawić się elementy nowe i zaskakujące. Ponieważ nie spodziewają się szybkich rozwiązań i prostych odpowiedzi, wykazują dużą cierpliwość i nie dokonują pochopnych ocen. Zbyt duża tolerancja na niepewność (ponad 26 punktów) może oznaczać trudności w doprowadzeniu zadań do końca i podejmowaniu ostatecznych decyzji.

**Krok 2.** Zaproponowanie przez Lidera zespołowej koncepcji zmian

Pamiętasz model ADKAR? Pora na Awareness, czyli budzenie świadomości. Nawet najbardziej potrzebne zmiany, jeżeli nie zostaną wyjaśnione pracownikom i zrozumiane, spotkają się z niechęcią lub odrzuceniem. Twoje zadanie to Informować i Przekonywać. Spotykasz się regularnie z pracownikami. Informujesz o celu zmian i o zakładanych pozytywnych skutkach, do których mają one doprowadzić. Trzeba również rzetelnie przedstawić podwładnym aktualny stan i obszary, które wymagają korekty. Sama informacja nie wystarczy. Fakty można różnie interpretować. Ważne jest również przekonywanie co do zasadności zmian. Nie należy bać się polemiki dyskusji. Tylko one są w stanie przekonać do planowanych działań.

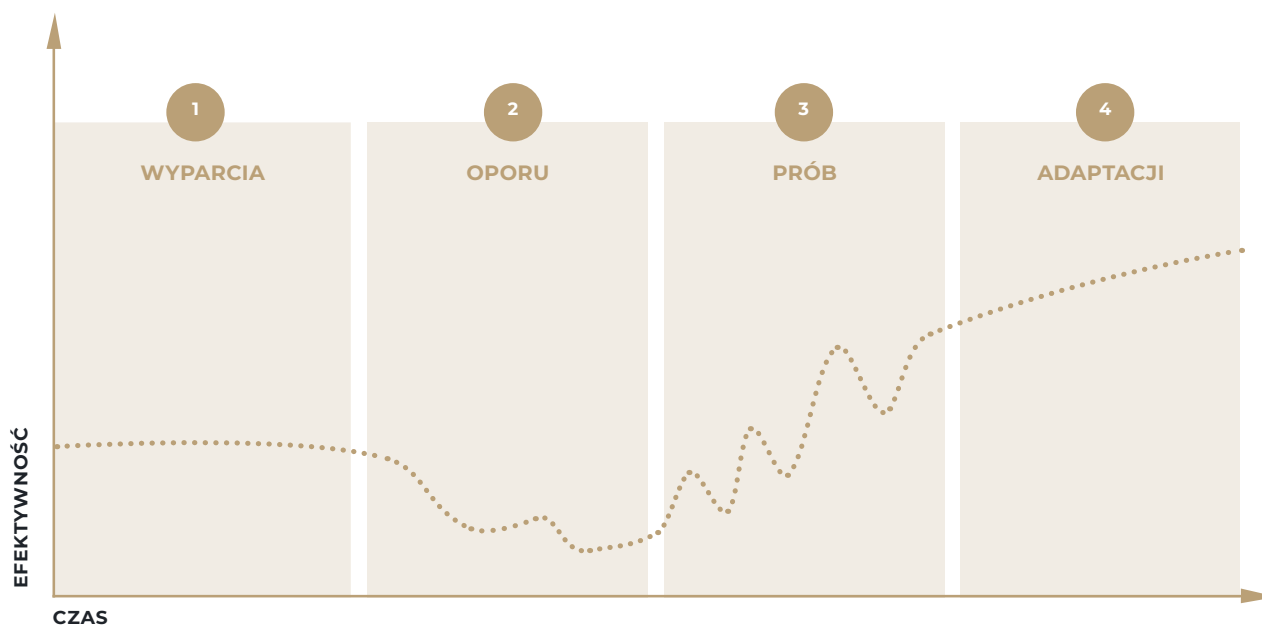
- 1. Porozmawiaj**  
ze swoim zespołem na temat tego, jak rozumieją zaproponowaną Wizję zmiany.
- 2. Przeprowadź 5R,**  
w wersji narzucającej zespołowi wizję zmian; określ Kierunek, Ramy, Role: wspólnie ustalcie Reguły i Relacje.
- 3. W „Relacjach” koniecznie umieść:**  
a/ „Podnosimy rękę i sygnalizujemy, gdy pojawi się problem” b/ „Krytykę i obiekcje kierujemy przede wszystkim do osoby, której dotyczą”.

**Krok 3.** Przygotowanie zespołu do wejścia w fazę oporu/ stormingu**Badania nad zmianą**

Krzywa adopcji innowacji, Everett Rogers, 1962



### Człowiek w zmianie- etapy



- Zachowuj się rzeczowo, czasem dyrektywnie – nie za serdecznie. Chodzi o wypchnięcie zespołu z fazy Formingu i poszczególnych osób z fazy Wyparcia.
- Przeprowadź co najmniej kilkugodzinną obserwację każdego członka zespołu z nastawieniem na zachowania i relacje z innymi.
- Zrób analizę zespołu w zmianie (Arkusz 1). Na podstawie 3 kryteriów („znaczenie dla zmiany”, „wpływ na zespół” i „opór wobec zmian i nowości”) określ ,co jest ważne dla każdego z członków zespołu i przygotuj indywidualne argumenty wspierające zmianę.

## 01 | Imię i nazwisko członka zespołu

## 02 | Ranga jego znaczenia dla wdrożenia zmiany

Zapoznaj się z zakresem zmiany, spójrz na zespół jak na zasoby, których będziesz musiał użyć aby się powiodła, oszacuj znaczenie dla zmiany zakładając, że interpretacja skali brzmi:

1. osoba na danym stanowisku lub ze względu na pełnione funkcje/planowane zadania ma niewielkie znaczenie w procesie wdrożenia Lean
2. osoba na danym stanowisku lub ze względu na pełnione funkcje/planowane zadania odgrywa istotne znaczenie w procesie wdrożenia Lean
3. osoba na danym stanowisku lub ze względu na pełnione funkcje/planowane zadania odgrywa kluczową rolę w procesie wdrożenia Lean

## 03 | Wpływ na zespół

Przeanalizuj funkcje, relacje i zdolności komunikacyjne podwładnych. Oceń wpływ na zespół zakładając, że interpretacja skali brzmi:

1. osoba jest szeregowym członkiem zespołu, nie posiada znacznego autorytetu ani głębokich relacji z pozostałymi członkami zespołu, nie posiada specjalnych zdolności do perswazji i przekonywania innych
2. osoba ta nie jest Liderem zespołu, ale w opinii części Twojego zespołu ma do powiedzenia istotne rzeczy i potrafi argumentować w sposób pozwalający na przekonanie innych do swoich racji
3. osoba pełni funkcje Lidera, jest uznawana za autorytet lub głęboko zaprzyjaźniona z kilkoma członkami zespołu, jej postawa, zachowanie bądź wypowiedzi wyraźnie wpływają na zmiany postawy lub zachowania innych

## 04 | Opór wobec zmian i nowości

Przemyśl swoje dotychczasowe doświadczenia z realizowanych zmian lub reakcji na nowości związane z danym pracownikiem, nadaj rangę zakładając, że interpretacja skali brzmi:

1. osoba otwarta i lubiąca zmiany, chętnie sama je inicjuje, przyłącza się bez wahania
2. osoba potrzebuje czasu i konkretnych argumentów, aby przekonać się do nowych rozwiązań bądź sposobu pracy
3. osoba jest z założenia niechętna wszelkim nowościom i ceni bezpieczną rutynę

## 05 | Argumenty wpływające na zmianę przekonań

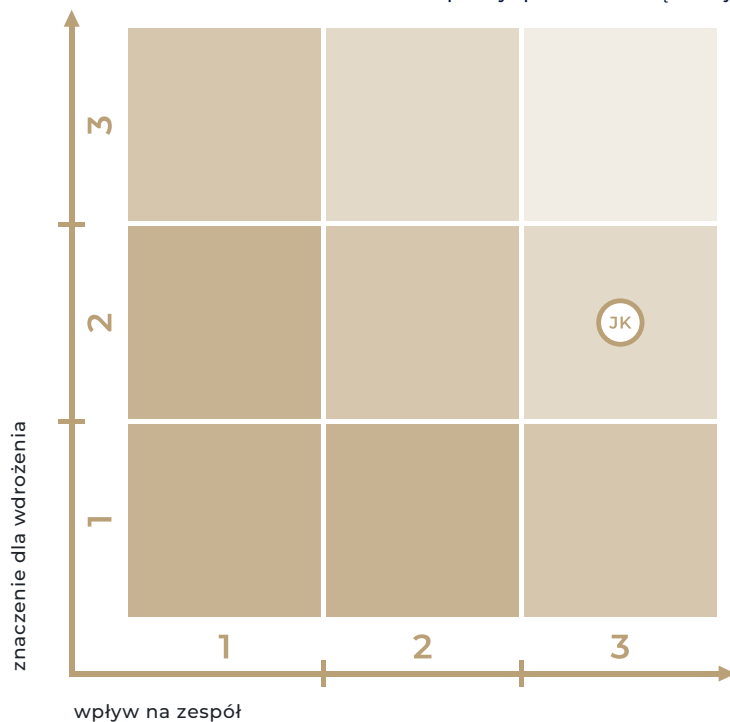
Analizując wypowiedzi i postawę podwładnego zastanów się i zapisz: Co jest dla niego ważne? Czego się obawia? Jakimi argumentami przekonuje innych do swojego zdania? Odwołaniem do jakich wartości udało Ci się go przekonać? Z czego bywa dumny?

**Matryca Zespołu**

LP.	IMIĘ I NAZWISKO	ZNACZENIE DLA WDROŻENIA ZMIANY (1-3)	WPŁYW NA ZESPÓŁ (1-3)	OPÓR WOBEC ZMIAN I NOWOŚCI (1-3)	ARGUMENTY WPŁYWAJĄCE NA ZMIANĘ PRZEKONAŃ
1	JAN KOWALSKI	2	3	1	<div><div><ul style="list-style-type: none"><li>• Dobro zespołu</li><li>• Dobrze zrobiona praca/jakość</li></ul></div><div><ul style="list-style-type: none"><li>• Brak nadgodzin</li><li>• Mniejszy stres</li><li>• Pewność zatrudnienia</li></ul></div></div>
					<div><div><ul style="list-style-type: none"><li>• .....</li><li>• .....</li><li>• .....</li></ul></div><div><ul style="list-style-type: none"><li>• .....</li><li>• .....</li><li>• .....</li></ul></div></div>
					<div><div><ul style="list-style-type: none"><li>• .....</li><li>• .....</li><li>• .....</li></ul></div><div><ul style="list-style-type: none"><li>• .....</li><li>• .....</li><li>• .....</li></ul></div></div>
					<div><div><ul style="list-style-type: none"><li>• .....</li><li>• .....</li><li>• .....</li></ul></div><div><ul style="list-style-type: none"><li>• .....</li><li>• .....</li><li>• .....</li></ul></div></div>
					<div><div><ul style="list-style-type: none"><li>• .....</li><li>• .....</li><li>• .....</li></ul></div><div><ul style="list-style-type: none"><li>• .....</li><li>• .....</li><li>• .....</li></ul></div></div>

## MATRYCA AGENTÓW ZMIANY

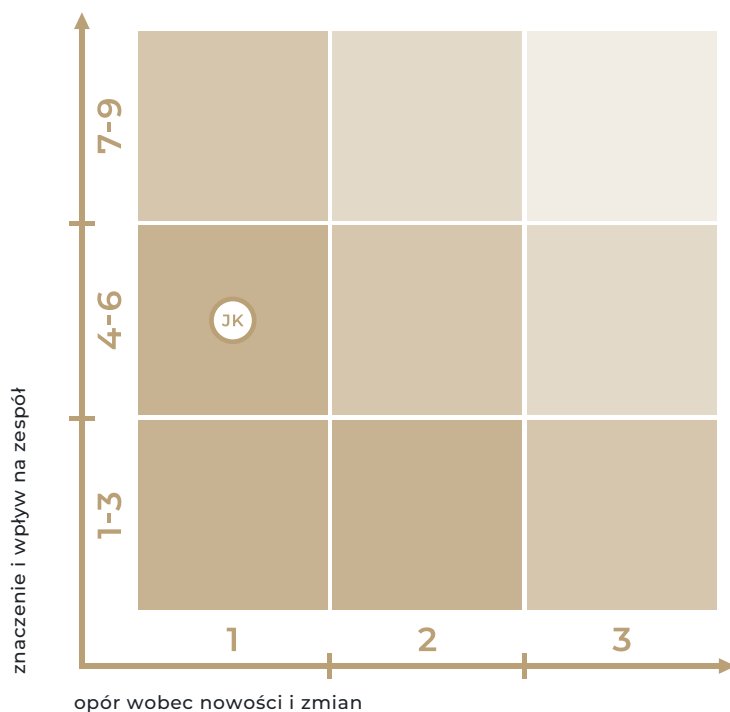
Zgodnie z rangami nadanymi w tabeli powyżej nanieś podwładnych na poniższą matrycę.  
Dla ułatwienia punkty opisz imionami bądź inicjałami pracowników.



Przykład:  
Jan Kowalski  
Znaczenie dla wdrożenia: 2  
Wpływ na zespół: 3

## MATRYCA RYZYKA ZMIANY

Podobnie jak poprzednio nanieś pracowników na odpowiednie miejsca matrycy.  
Do spozycjonowania na osi oporu weź rangę z tabeli, do określenie pozycji na osi pionowej potrzebny Ci będzie iloczyn rangi znaczenia dla zmiany oraz wpływu na zespół.



Przykład:  
Jan Kowalski  
Znaczenie i wpływ (2x3): 6 opór  
Wobec nowości i zmian: 1

- Wyznaczaj zadania i terminy związane z transformacją, ale nie oczekuj wysokiej efektywności.
- Jeśli w związku ze zmianą w Twoim zespole pojawił się ktoś nowy; zadбай o przedstawienie wszystkich i przełamanie pierwszych lodów. Wykorzystaj zabawy typu icebreaker lub możliwość spotkania poza miejscem pracy.
- Jeśli dobrze przygotujesz się do zmiany ok. 15% osób powinno być już na etapie podejmowania prób (grupa „Innowatorzy” i grupa „Wczesna akceptacja”). Zaangażuj ich w nowe zadania np. wdrażanie rozwiązań typu „nisko zwisające owoce”, ale też w przekonywanie niezdecydowanych kolegów.
- Pracując z zespołem, przydatnym narzędziem będzie **sesja obaw**. Stosuj ją regularnie w całym okresie wprowadzania zmiany. Wykaże, czy ludzie dostrzegają ciemną stronę obecnej sytuacji a jeśli tak, to co jest powodem obaw. Dowiesz się jakie są pierwsze wrażenia, po zakomunikowaniu zmian. W późniejszym czasie sesja obaw pomoże pracować z oporem. Podczas Etapu Formingu, możesz zorganizować ją posługując się **Pytaniami Kartezjańskimi zadawanymi, kiedy człowiek boi się straty**. Zrób to anonimowo na karteczkach Post-it. Możesz nawet wyjść z sali, w czasie gdy ludzie je wypełniają. Po powrocie odczytujesz karteczki i wspólnie odpowiadacie na pytania. Pytania te swobodnie możesz też zastosować podczas indywidualnych spotkań z poszczególnymi osobami. Świetnie wspomagają coachingowe podejście w rozmowie.

## Sesja Obaw.

Pytania Kartezjańskie w sytuacji, gdy człowiek boi się straty

Co zyskasz,  
jak to  
zrobisz?

Co stracisz,  
jak to  
zrobisz?

Co zyskasz,  
jak tego nie  
zrobisz?

Co stracisz,  
jak tego nie  
zrobisz?

**Instrukcja:**

1. Pytań Kartezjańskich możesz użyć dla samej/samego siebie, podczas rozmowy z inną osobą lub facylitując spotkanie zespołu.
2. Pamiętaj o dobrych intencjach i zapewnieniu poczucia bezpieczeństwa – sobie i innym. Ludzie nie będą się angażować, jeśli Ci nie zaufają.
3. W trakcie sesji obowiązują zasady burzy mózgów: każdy ma prawo głosu, nie oceniamy, nie krytykujemy, można dopytywać (pytania otwarte!), każdy głos jest równoważny.
4. Dobrze sprawdzają się karteczki post-it oraz markery do wypisywania odpowiedzi na dane pytania.
5. Na czas generowania odpowiedzi przez zespół Lider może wyjść, żeby zapewnić anonimowość – w zależności od stopnia dojrzałości zespołu (nie poszczególnych osób) oraz zaufania do Lidera.
6. Lider jako członek zespołu również ma prawo wyrazić swoje zdanie, ale nie może podważać zdania innych – mówimy o potrzebach, odczuciach, a te są indywidualne.
7. Lider nie musi natychmiast adresować wszystkich kwestii – możesz nie mieć wszystkich odpowiedzi i nie wszystko potrzebuje odpowiedzi!
8. Pytaj zespół o sugestie – np. „czego by potrzebowali, żeby...”.
9. Na zakończenie warto podsumować i wypisać plan działania (zadanie, osoba odpowiedzialna, data) oraz jak będziecie weryfikować progres.
10. To ćwiczenie to również autorefleksja dla każdego członka zespołu – daj im czas na przyswojenie sobie sytuacji i podjęcie decyzji o chęci dalszej współpracy/wspierania zmiany, etc. To będziesz monitorować na spotkaniach indywidualnych.

## 2. OSIĄGANIE KRÓTKOTERMINOWYCH CELÓW (ZESPÓŁ – FAZA STORMING; LUDZIE – FAZA OPORU).

50% zespołu zaangażowane w realizację nowej strategii

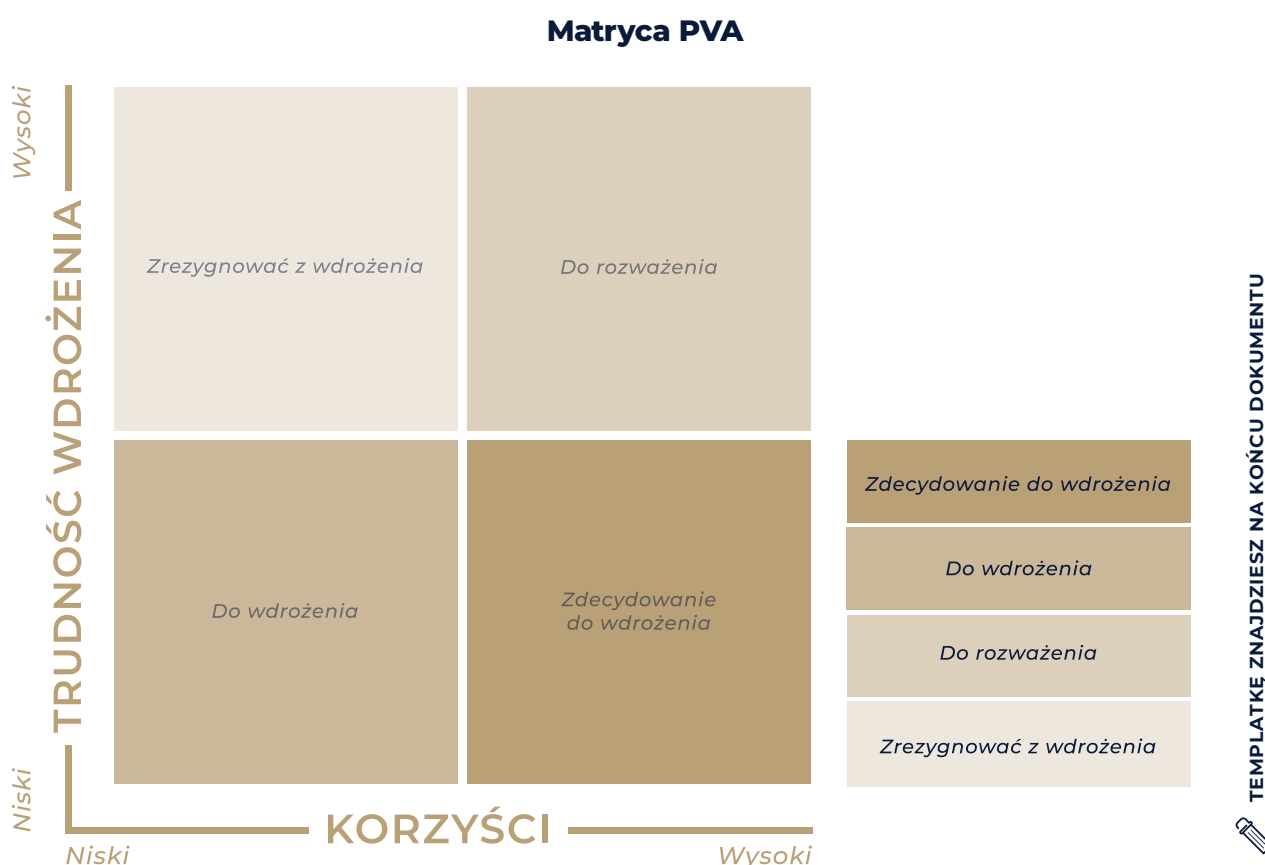
W modelu ADKAR jesteśmy przy Desire – Pragnienie. Twój cel to stan, w którym wszyscy wykazują chęć (pragnienie) uczestniczenia w planowanych przeobrażeniach. Przedstawić korzyści dopasowane do osobowości i potrzeb każdego z osobna. Ważne jest jednak, żeby przedstawiając pozytywne efekty wprowadzanych zmian, nie mijać się z rzeczywistością i nie mydlić oczu pracownikom.

Można też przedstawić zagrożenia, które czyhają tuż za rogiem, jeżeli zmiany nie zostaną wprowadzone. Odsunięcie od siebie potencjalnego zagrożenia również może wywołać niezbędne pragnienie zmian. Pamiętaj, że przechodzenie z poszczególnymi ludźmi do kolejnej fazy następuje pojedynczo. Kiedy część ludzi już adoptuje się do nowego, część dopiero wkracza w fazę oporu.



**Krok 1.** Nisko zwisające owoce.

Zbierz przykłady „nisko zwisających owoców” w organizacji a jeszcze lepiej wprowadź kilka rozwiązań typu „mały wysiłek – duży efekt”. Poszukaj ich: a/ wśród najlepiej wycenionych na Matrycy PVA rozwiązań, będących wynikiem konsensusu; b/ możesz też wybrać coś bardziej socjalnego, dotyczącego pracowników. Znajdziesz tego typu problemy/ rozwiązania w ankietach przeprowadzanych na etapie kierunku albo po prostu zapytaj współpracowników „Co Wam najbardziej przeszkadza w pracy”.



Postaraj się nagłośnić krótkoterminowe sukcesy i powołuj się na nie w trakcie pracy z oporem i pracy w fazie Stormingu.

**Krok 2.** Praca z oporem ludzi.

Gdy pracownik wchodzi w fazę oporu, porzuć dyrektywny styl zarządzania charakterystyczny dla fazy wyparcia. Bądź pozytywny i empatyczny. Staraj się wykorzystać wiedzę o pracownikach, którą zgromadziłeś przygotowując Analizę zespołu w zmianie. Pomocna może być tu wiedza o 10 typowych przyczynach oporu.

## 10 typów powodów oporu

I jak im przeciwdziałać (Rosabeth Moss Kanter)

- 01 Utrata kontroli nad terytorium**  
 Zaangażuj tych, których dotknie zmiana, w jej planowanie, podejmowanie decyzji, odpowiedzialność za działania.
- 02 Niepewność**  
 Cel i działania powinny być transparentne, jak również wymagania i potrzebne zaangażowanie.
- 03 Niespodzianki**  
 Komunikuj, kiedy wiesz i kiedy nie wiesz. Przeciwdziałaj plotkom.
- 04 Zbyt wiele naraz**  
 Zero zmian=zero zagrożenia. Podkreślaj, co się nie zmienia.
- 05 Utrata twarzy**  
 Uszanuj dotychczasowe dokonania i ludzi z nimi powiązanych.
- 06 Obawy dot. (nie)kompetencji**  
 Upewnij się, że ludzie mają dostęp do wiedzy i mogą sprostać nowym oczekiwaniom.
- 07 Zmiana to więcej pracy**  
 Wyróżnij tych, którzy się angażują. Może warto zmienić im tymczasowo stanowiska?
- 08 Efekt fali**  
 Zmiana ma reperkusje w różnych częściach biznesu – zidentyfikuj wszystkich interesariuszy!
- 09 Demony przeszłości**  
 Zakop wojenne topory, zanim weźmiesz się za nowe. Silny i wściekły oponent jest w stanie storpedować Twój wysiłek.
- 10 Czasem zagrożenie jest realne**  
 Mów prawdę. Jeśli zamierzasz zwalniać, nie ukrywaj tego. Stracisz nie tylko tych zwolnionych, ale i serca tych, którzy zostaną (przez chwile...).

- Wytypuj moment wchodzenia w opór kluczowych ludzi z grupy wczesnego poparcia „Spróbujmy” – ok 34%. Opór rzadko przejawia się w bezpośredniej konfrontacji. Najczęściej pracownicy stosują strategie: ucieczki (wymówki, krytyka pośrednia) lub udawania martwego (deklarowanie wsparcia dla zmiany, ale nie angażowanie się w konkretne działania, „zapominanie” nawet prostych rzeczy).
- Wykorzystaj zebrane w fazie formowania zespołu informacje i zastosuj je do pracy z indywidualnym oporem.
- Wobec osób w silnych emocjach zastosuj Coaching GROW (najpierw tonujesz emocje, potem prowadzisz do tego, by Twój rozmówca zadeklarował pokonanie wybranego problemu).

## Schemat Coachingu GROW – etapy

Przeprowadzenie czterech etapów modelu strukturyzuje proces coachingu

ETAP	DZIAŁANIE	STRUKTURA ROZMOWY/ KOLEJNE PYTANIA COACHINGOWE (PRZYKŁADY)
I CEL (GOAL)	USTALENIE CELU	<b>PYTANIA O CEL:</b> Co chcesz / chcecie osiągnąć? Skąd będziesz wiedział, że cel został osiągnięty?
II STAN OBECNY (REALITY)	OKREŚLENIE AKTUALNEJ SYTUACJI	<b>PYTANIA O RZECZYWISTOŚĆ:</b> Jak jest obecnie? Co już działa / co się udaje? Co nie działa / co się nie udało?
III OPCJE (OPTIONS)	SZUKANIE ROZWIĄZAŃ	<b>PYTANIA O ROZWIĄZANIE:</b> To jakie widzisz / widzicie opcje? Kto może Ciebie / Was wesprzeć? Co można zrobić innego?
IV WYBÓR (WILL)	DECYZJA	<b>PYTANIA O DECYZJĘ:</b> Co chcesz zrobić? Jaki będzie Twój / Wasz pierwszy krok?

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU



- Odwołuj się do zapisów 5R, aby ludzie ujawnili swoje obiekcje i aby przypominać im o zadeklarowanych celach.
- Pracując z osobą wrażliwą: wysłuchaj żalów, doceniaj nawet drobne osiągnięcia, empatyzuj, współczuj, a zaraz potem zachęcaj do podjęcia prostych działań.

## Jak profesjonalnie chwalić?

### Etapy

- Nie koncentruj się na krytyce. „Przyłap na czymś pozytywnym”
- Bądź precyzyjny/-a, nie chwal zbyt ogólnikowo. Nie mów „dobra robota”, opisz to, co chwalisz
- Nie chwal powierzchownie. Pochwała poczyniona, gdy koncentrujesz się na czymś innym, np. przeglądaniu dokumentów, jest sygnałem, że nie przywiązujesz do niej szczególnej wagi
- Utrzymuj kontakt wzrokowy i zadawaj pytania zmierzające do głębszego zrozumienia przedmiotu pochwały

**Krok 3.** Rola mediatora w konfliktach fazy Stormingu.

- Obserwuj czy nie pojawiają się 2 zjawiska charakterystyczne dla fazy Stormingu: a/ podważanie Twojej pozycji jako Lidera; b/ konflikty pomiędzy współpracownikami lub podgrupami
- W razie ataku na Ciebie – nie bierz tego do siebie, to tylko rykoszet procesów grupowych. Pracuj z atakującym jak wyżej, traktując to jako objaw oporu.
- W razie konfliktu wejdź w rolę mediatora. Zapoznaj się z materiałem „Metoda Gordona”. Najpierw porozmawiaj ze stronami na osobności, tworząc mapę ich preferencji. Ustalcie fakty dotyczące przedmiotu sporu, a potem ustal, na czym zależy stronom bardziej, a na czym mniej. Doprowadź do spotkania, na którym każda ze stron określi swoje oczekiwania bez agresji. Moderuj tak, by znaleźć wspólny punkt, od którego można zacząć. Potem niech strony zaproponują kolejne rozwiązania.

## Schemat Gordona – etapy

### 1. Rozpoznać konflikt i go nazwać

Ostudzić emocje, wybrać odpowiedni moment na rozmowę (nie wtedy, gdy spieszymy się i istnieje prawdopodobieństwo, że nie dokończymy rozmowy), powiedzieć krótko, bez oskarżania nikogo, co się czuje, jakie potrzeby zostały naruszone, stosując komunikat JA i unikając oskarżycielskiego TY. Wreszcie zakomunikować chęć wspólnego poszukania rozwiązań możliwych do przyjęcia dla obu stron.

### 2. Okazać, że rozumiemy uczucia i potrzeby obu stron

Aby osiągnąć porozumienie, najważniejsze jest aktywne słuchanie. Należy wysłuchać argumentów obu stron, upewnić się, czy dobrze się je zrozumiało, dotrzeć do prawdziwych potrzeb i zaakceptować fakt ich istnienia. Zaakceptowanie stanowiska obu stron konfliktu nie oznacza, że podziela się dany punkt widzenia czy że się go aprobuje. Trzeba spróbować rozpoznać i nazwać uczucia np. „Wydaje mi się, że mogło cię to oburzyć...”, ale nie narzucać uczuć.

### 3. Wspólnie poszukać możliwych rozwiązań

Komunikatami otwierającymi porozumienie będą: „Czy masz jakiś pomysł?”, „Co mogłoby nam pomóc?”, „Jak myślisz?”, „Poszukajmy wspólnie możliwych rozwiązań”. Niech najpierw obie strony podają swoje pomysły. Ważne jest, by nie oceniać, nie cenzurować żadnego z podanych rozwiązań. Stwierdzenie: „To głupie...” może zamknąć możliwość porozumienia. Nawet ocena: „To jest świetny pomysł!”, może zostać odczytana, że pozostałe pomysły są kiepskie. Spisz na kartce wszystkie propozycje, nawet te, które wydają się absurdalne – nie komentując ich, nie oceniając i nie krytykując.

### 4. Krytycznie ocenić propozycje rozwiązań

Na tym etapie należy już odnieść się krytycznie do pomysłów. Powinien on doprowadzić do wyboru rozwiązania odpowiadającego obu stronom. Analizujemy propozycje i eliminujemy te, które nie są możliwe do przyjęcia dla obu stron, podając powody ich odrzucenia.

### 5. Zdecydować się na najlepsze rozwiązanie

W końcu zostaje tylko to, które obie skonfliktowane strony mogą przyjąć. Ta strategia jest strategią wzajemnego szacunku, wszyscy mają poczucie, że ich zdanie zostało wzięte pod uwagę i wypracowują kompromis. Czasem trzeba pomysł nieco zmodyfikować, aby obie strony mogły go w pełni zaakceptować. Wspólnie podejmujemy decyzję o jego realizacji. Nie trzeba traktować tego pomysłu jako ostatecznego, można najpierw spróbować, jak sprawdzi się w życiu. Warto spisać na kartce wybrane rozwiązanie, a podpisanie go przez obie strony nada temu „dokumentowi” uroczystą, oficjalną i wiążącą dla wszystkich formę.

### 6. Wprowadzić w życie powziętą decyzję

Gdy wybierzemy już rozwiązanie, należy uszczegółowić jego realizację. „Od kiedy zaczynamy?”, „Kto, co i kiedy wykona?”, „Co jest potrzebne, żeby to zrobić?”. Wprowadzone w życie zasady wymagają późniejszej oceny – jak się sprawdzają, czy są należycie przestrzegane, czy wymagają jakichś zmian, czy może należy zastanowić się nad innym rozwiązaniem.

## 3. UTRWALANIE KORZYŚCI I DALSZE WPROWADZANIE ZMIAN (ZESPÓŁ – FAZA NORMING; LUDZIE – FAZA PODEJMOWANIA PRÓB):

75% zespołu zaangażowane we wprowadzanie zmian

Nie wystarcza tylko zapał i dobra wola. W modelu ADKAR potrzebna jest teraz Wiedza (Knowledge) o nowej rzeczywistości. Planujemy – jak i co zmieniać a następnie zapewniamy szkolenia. Wiedza to nie to samo co umiejętność. Kolejnym krokiem jest właśnie Ability – Umiejętność czyli praktyczne wdrażanie się w nowe obowiązki. Uwaga, to może być czas frustracji i niepokoju podczas eksperymentów, testów i prób.

Nie wszystkie zaplanowane działania mogą przebiegać gładko i bez problemu. Mogą zdarzać się niepowodzenia. Byłoby dobrze, żeby Lider zmian był blisko zespołu, na bieżąco korygował pracę swoją i podwładnych. Wspierasz, motywujesz i chwalisz, a ewentualne niepowodzenia przyjmuj jako naturalną część procesu wdrażania się w nowe obowiązki.

#### Krok 1. Dalsza praca z oporem

- Kontynuuj działania z etapu 2 wobec kluczowych osób Późnego Poparcia (grupa „poczekamy, zobaczymy” ok 34%).
- Pamiętaj, że nawet u tych, którzy już podejmują próby, opór może wrócić. Obserwuj zespół i trzymaj rękę na pulsie.

**Krok 2.** Parafraza koncepcji zmian razem z zespołem

- Wróć do 5R. Teraz przejdź przez to narzędzie z zespołem. Nanieście poprawki w role, reguły i relacje. Jeśli potrzeba uszczegółowienia Kierunku lub Ram – zróbcie to także. Pamiętaj o podpisach.
- Zarówno w pracy z zespołem, ale też w spotkaniach indywidualnych, możesz też zastosować kolejną sesję z Pytaniami Kartezjańskimi. Tym razem wykorzystaj pytania o wybór drogi postępowania:

**Pytania Kartezjańskie – wybór drogi postępowania**

**Co się  
wydarzy, jak  
to zrobisz?**

**Co się nie  
wydarzy, jak  
to zrobisz?**

**Co się wydarzy,  
jak tego nie  
zrobisz?**

**Co się nie  
wydarzy, jak  
tego nie zrobisz?**

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU  
DOKUMENTU

**Krok 3.** Przyjęcie stylu zarządzania Leadership 734 wobec osób zaangażowanych w realizację nowej strategii.

- Powoli wycofuj się z micromanagementu jako stylu zarządzania. To było dobre w fazie oporu/stormingu. Przyjmij styl: „rozmawiamy i wspólnie podejmujemy decyzje”.
- Idź w kierunku stylu Leadership 734: a/ bądź na Gemba – mierz i obserwuj; b/ pytaj i gryź się w język; c/ stosuj dialog Mentor- Uczeń w razie zaobserwowania odstępstw od standardów lub problemów. To pracownik ma wpadać na rozwiązania!

## 4. UTRWALANIE METOD DZIAŁANIA W KULTURZE ORGANIZACJI (ZESPÓŁ – FAZA PERFORMING; LUDZIE – FAZA ADAPTACJI):

85% zespołu zaangażowane w realizację nowej strategii

W modelu ADKAR utrwalamy zmiany poprzez Reinforcement – Wzmocnienie. Inaczej łatwo wrócić do utartych nawyków i działań albo nowe obowiązki traktować po macoszemu. Pracownicy powinni mieć poczucie, że ich trud został dostrzeżony, że się zwyczajnie opłacił. Z drugiej strony monitorować. Im większa zmiana, tym dłużej – najczęściej kilka miesięcy, ale bywa, że kilka lat.

**Krok 1.** Kontynuowanie działań z etapu 2 i 3 wobec osób najdłużej przechodzących zmiany.

- To pora na zajęcie się mniej kluczowymi członkami zespołu, którzy ciągle przechodzą przez fazę oporu lub prób. Wykorzystaj metody poznane w poprzednich etapach.
- Celebryzuj rozwiązanie większych, wymagających więcej czasu problemów, aby pokazywać im, że zmiana się dokonała.

**Krok 2.** Stałe monitorowanie przestrzegania nowych standardów i reagowanie na odstępstwa.

- Przyjmij delegowanie kompetencji jako styl zarządzania. Mniej mów, więcej słuchaj. Wspieraj sytuacje, gdy to zespół lub jego członkowie podejmują decyzje.
- Wypracuj sobie rutynę Lidera w ramach zachowań Leadership 734; Rejestruj swoje działania na specjalnej tablicy Lidera.
- Statystycznie ok. 15% pracowników nigdy do końca nie zaakceptuje nowej kultury organizacyjnej. Wynika to z niezgodności wartości firmy z wewnętrznymi wartościami tych ludzi. Rzadko podejmują otwartą walkę, raczej dopasowują się do otoczenia i od czasu do czasu wspominają „lepsze czasy”. Ważne, aby tacy ludzie nie pełnili funkcji zarządczych, nie powinni też być silnymi, nieformalnymi Liderami. Szkoda jednak czasu Lidera na uporczywe przekonywanie ich do idei, w które nie wierzą.

Pamiętaj, że większe zmiany; zmiany transformacyjne, wymagają kilku miesięcy, a czasem kilku lub kilkunastu lat monitorowania. Skąd wiadomo, czy to z taką właśnie zmianą masz do czynienia? Przeanalizuj charakter zmiany, z którą masz do czynienia, z pomocą modelu 3 poziomów adaptacji Kelmana.

### 3 poziomy adaptacji Kelmana

Który poziom adaptacji jest potrzebny na jakim etapie zmiany i w odniesieniu do jakiej grupy docelowej.

	zgodność z przepisami	identyfikacja	internalizacja
<b>potrzeba</b>	Potrzebuje, żeby ludzie po prostu wykonywali to, co im powiem.	Potrzebuje, by ludzie zrozumieli, dlaczego musimy się zmienić i co się stanie, jeśli tego nie zrobimy.	Potrzebuje, by ludzie byli w stanie podejmować decyzje dot. tego kto, co, kiedy i jak ma być robione.
<b>długość trwania zobowiązania</b>	krótkoterminowe	średnioterminowe	długoterminowe
<b>wymagany poziom inicjatywy</b>	niski	średni	wysoki
<b>wzmocnione przez</b>	nagrody i kary	poczucie sensu	dostosowanie do wartości
<b>wymagany poziom zaangażowania</b>	akceptacja	chęć / wola	zobowiązanie

TEMPLATKĘ ZNAJdziesz NA KOŃCU DOKUMENTU

W podtrzymaniu zmian pomogą Ci mechanizmy dźwigni. Dźwignia, zwana też lewarem, tak jak w prawach fizyki, oznacza relatywnie niewielkie działanie, przekładające się jednak na spory i długotrwały efekt. Zastosowanie odpowiednich dźwigni może powodować, że różne działania będą się wzajemnie wspierać. Na przykład jedna z dźwigni proceduralnych: karta wstępu do biura jako karta do logowania do systemu składania zamówień od klientów, wszystko to połączone z bonusem za każde zamówienie. Efekt był taki, że pracownicy nosili karty ze sobą! Interesującą klasyfikację dźwigni opracował Peter M. Senge, który mawiał że „Małe zmiany mogą dać duże rezultaty”.

## Dźwignie

### 01 Emocjonalne

Wywieranie wewnętrznej presji na zmianę, takiej jak poczucie winy, dumy czy zaangażowania.

### 02 Proceduralne

Wymagane przez proces, jaki dana osoba ma wykonywać.

### 03 Strukturalne

Konsekwencja struktury organizacyjnej – np. które działy raportują bezpośrednio do CEO, czy HR to dział wspierający?

### 04 Środowiskowe

Fizyczne elementy otoczenia i środowiska pracy, np. układ biura, „symbole”, „spalone mosty”.

### 05 Przywództwa

„Podstawowe mechanizmy osadzania” Scheina (jak Liderzy spędzają swój czas, jak reagują na problemy, jak rozdzielają zasoby, jak nagradzają czy karzą ludzi).

### 06 Rozwoju organizacyjnego

Koncentrują się na dostarczaniu „pozytywnych sit”: Planowanie i projektowanie pracy, opisy (nowych) ról, struktura organizacji i zespołowa, PMS.



## Tips & tricks

- Pamiętaj, że zmiana jest wypadkową: niezadowolenia z dotychczasowego stanu, poziomu pożądania zmiany i praktyczności zmiany.
- Przy okazji każdej większej zmiany, przeanalizuj potrzeby i oczekiwania interesariuszy. Dopasuj do nich komunikację.
- Przy zmianach transformacyjnych skorzystaj ze sposobów (akceleratorów) proponowanych przez Johna P. Kottera.
- Poznaj siebie a także potrzeby i reakcje emocjonalne Twoich współpracowników, aby wiedzieć jakich relacji spodziewać się w różnych fazach zmiany.
- Na początku, tuż po ogłoszeniu zmiany, głównym zadaniem Lidera jest komunikować szczegóły.
- W okresie oporu część ludzi będzie potrzebowała indywidualnego wsparcia, które przyspieszy ich przejście przez ten trudny okres.
- Jeśli dobrze przygotujesz się do zmiany, ok. 15% nie będzie potrzebowała Twojej pomocy. Zaangażuj ich w nowe zadania np. wdrażanie rozwiązań typu „nisko zwisające owoce”, ale też w przekonywanie niezdecydowanych kolegów.
- W zespole, podczas przechodzenia przez zmianę mogą pojawić się konflikty i ataki skierowane na Ciebie. Upewnij się, że wiesz jak na nie reagować.
- Aby rozładować napięcie w zespole zastosuj sesje obaw – np. w formie Pytań Kartezjańskich.
- Kiedy zmiana wejdzie w etap adaptacji, wycofaj się, „przekaż władzę” budując kulturę odpowiedzialności; bądź czasem... nieobecny/-a.

# Templatki

## Moja Wielka Zmiana – Twoje doświadczenie ze zmianą

Przypomnij sobie swoje własne doświadczenie, w czasie którego poddany/a byłeś/aś dużej zmianie. Przeanalizuj to doświadczenie, korzystając z poniższych pytań.

1. Czego ta zmiana dotyczyła? Na czym polegała?

---

---

---

---

2. Co pomyślałeś/aś, co czułeś/aś, jak się zachowywałeś/aś na początku? – byłeś/aś za czy przeciw?

---

---

---

---

3. Czy Twoje uczucia, reakcje zmieniły się po pewnym czasie? Jeśli tak, to w jaki sposób i dlaczego?

---

---

---

---

4. Jakie Twoje cechy i umiejętności pomagały Ci w akceptacji tej zmiany?

---

---

---

---

5. Jakie Twoje cechy i umiejętności przeszkadzały Ci w akceptacji tej zmiany?

---

---

---

---

6. Czego potrzebowałeś/aś od innych (przełożonych, kolegów, rodziny, przyjaciół) w różnych fazach tej zmiany?

---

---

---

---

7. Jakie jeszcze czynniki zewnętrzne wpłynęły na zmianę Twojego nastawienia?

---

---

---

---

8. Jaka jest Twoja najważniejsza refleksja na temat opisywanej zmiany?

---

---

---

---

## Test gotowości na zmianę

Skoncentruj się na swoim sposobie działania i wykonywania pracy. W kwestionariuszu znajdziesz stwierdzenia określające ten sposób. Szczepnie ustosunkuj się do każdego stwierdzenia. Odpowiadaj, jaki jesteś, a nie jaki chciałbyś być. Przy każdym zdaniu zakreśl cyfrę, która najdokładniej określa Twoje rzeczywiste funkcjonowanie zawodowe, Twoje zachowania i postawy.

Zakreślenie cyfry 1 oznacza, że z danym stwierdzeniem całkowicie się nie zgadzasz, zakreślenie cyfry 6 – że w pełni się zgadzasz. Pozostałe cyfry oznaczają oceny pośrednie.

Zdecydowanie się NIE ZGADZAM			Zdecydowanie się ZGADZAM		
1	2	3	4	5	6

1. Zdecydowanie wolę rzeczy znane od nieznanych	1	2	3	4	5	6
2. Rzadko mam do siebie o coś pretensję po fakcie	1	2	3	4	5	6
3. Jest mało prawdopodobne, żebym zmienił coś, co wcześniej zaplanowałem	1	2	3	4	5	6
4. Nie mogę doczekać się dnia, w którym mam rozpocząć coś ważnego (np. nowe zadanie)	1	2	3	4	5	6
5. Nie wierzę, że marzenia mogą się ziścić	1	2	3	4	5	6
6. Jeśli coś się psuje, to zwykle znajduję sposób, by to naprawić	1	2	3	4	5	6
7. Niecierpliwie się, gdy nie otrzymuję jasnych odpowiedzi	1	2	3	4	5	6
8. Mam tendencję do ustalania rutynowych rozwiązań i polegania na nich	1	2	3	4	5	6
9. Umiem każdą sytuację wykorzystać dla swojego dobra	1	2	3	4	5	6
10. Kiedy nie udaje mi się coś ważnego, trudno jest mi się z tym pogodzić	1	2	3	4	5	6
11. Nie mogę znieść bezczynności i odpoczynku	1	2	3	4	5	6
12. Jeśli coś ma pójść źle, to na pewno pójdzie źle	1	2	3	4	5	6
13. Kiedy znajduję się w martwym punkcie realizacji jakiegoś trudnego zadania, zaczynam improwizować	1	2	3	4	5	6
14. Jestem niezadowolony, jeśli czegoś nie mogę ubrać w jasno określone ramy	1	2	3	4	5	6
15. Wolę pracować w obrębie bliskich mi i znanych zagadnień	1	2	3	4	5	6
16. Radzę sobie ze wszystkim, co przynosi dzień	1	2	3	4	5	6
17. Jeśli już raz podejmę decyzję, niełatwo ją zmieniam	1	2	3	4	5	6
18. Eksploatuję siebie do maksimum	1	2	3	4	5	6
19. Zwykle koncentruję się na potencjalnych porażkach	1	2	3	4	5	6
20. Często jestem proszony przez innych o rozwiązanie problemu	1	2	3	4	5	6
21. Kiedy mam do czynienia z niejasnym zagadnieniem, wręcz odruchowo zmierzam do uzyskania wyjaśnienia, nie mogę znieść braku wyjaśnienia	1	2	3	4	5	6
22. Zbyt wiele kosztuje mnie codzienna konfrontacja z rzeczywistością	1	2	3	4	5	6
23. Koncentruję się na moich mocnych stronach, a nie na słabościach	1	2	3	4	5	6
24. Trudno mi rozstać się z jakimś pomysłem, nawet jeśli okazał się nie najlepszy	1	2	3	4	5	6
25. Jestem ciągle pełen energii	1	2	3	4	5	6
26. Rzeczywistość rzadko jest taka, jakiej bym sobie życzył	1	2	3	4	5	6
27. Umiem obchodzić trudności dookoła	1	2	3	4	5	6
28. Nie znoszę rzeczy niedokończonych, muszę zawsze dokończyć rozpoczęte zadania	1	2	3	4	5	6
29. Wolę utarte drogi od bocznych szlaków	1	2	3	4	5	6
30. Wierzę w sposób niezachwiany we własne możliwości	1	2	3	4	5	6
31. Kiedy wejdiesz między wrony, musisz krakać tak jak one	1	2	3	4	5	6
32. Jestem osobą pełną wigoru i pasji	1	2	3	4	5	6
33. Częściej dostrzegam problemy i trudności niż świetne okazje	1	2	3	4	5	6
34. Kiedy trzeba znaleźć rozwiązanie, jestem gotów szukać go w sposób bardzo nietypowy	1	2	3	4	5	6
35. Nie mogę działać efektywnie, kiedy cele, jakie mam zrealizować oraz oczekiwania wobec mnie są niejasne	1	2	3	4	5	6

## Arkusz obliczeniowy

Test gotowości na zmianę

POMYSŁOWOŚĆ	P6=    P13=    P20=    P27=    P34= SUMA=	WYNIK OPTYMALNY 22-26
OPTYMIZM	P5=    P12=    P19=    P26=    P33= SUMA=                      WYNIK =	WYNIK OPTYMALNY 22-26 35-(MINUS) SUMA = WYNIK
PODEJMOWANIE RYZYKA (ŚMIAŁOŚĆ)	P1=    P8=    P15=    P22=    P29= SUMA=                      WYNIK =	WYNIK OPTYMALNY 22-26 35-(MINUS) SUMA = WYNIK
NAPĘD (PASJA)	P4=    P11=    P18=    P25=    P32= SUMA=	WYNIK OPTYMALNY 22-26
ZDOLNOŚĆ ADAPTACYJNA	P3=    P10=    P17=    P24=    P31= SUMA=                      WYNIK =	WYNIK OPTYMALNY 22-26 35-(MINUS) SUMA = WYNIK
PEWNOŚĆ SIEBIE	P2=    P9=    P16=    P23=    P30= SUMA=	WYNIK OPTYMALNY 22-26
TOLERANCJA NA NIEPEWNOŚĆ	P7=    P14=    P21=    P28=    P35= SUMA=                      WYNIK =	WYNIK OPTYMALNY 22-26 35-(MINUS) SUMA = WYNIK

## Interpretacja

Test gotowości na zmianę

### POMYSŁOWOŚĆ

Ludzie pomysłowi potrafią wykorzystać każdą sytuację do własnych celów i zrobić „coś z niczego”. Umieją docierać do właściwych źródeł i zasobów, aby zrealizować swoje plany. Dostrzegają różnorodne sposoby działania i w sposób twórczy podchodzą nawet do stereotypowych zagadnień. Wiedzą, że każdy problem można rozwiązać, a trudności w nim tkwiące stanowią dla nich wyzwanie i wartość samą w sobie. Niski wynik w tej skali może oznaczać zbytne przywiązanie do typowych sytuacji i utartych dróg. Wynik zbyt wysoki (ponad 26 punktów) może oznaczać, że osoba nie zauważa prostych i oczywistych rozwiązań i tym samym przysparza sobie więcej pracy niż jest to konieczne.

### OPTYMIZM

Cecha optymizmu wysoce koreluje z gotowością do podejmowania zmian. Optymiści prezentują pozytywny, a niekiedy wręcz entuzjastyczny stosunek do wszelkich nowości. W przeciwieństwie do pesymistów, optymiści dostrzegają wokół siebie różnorodne możliwości i okazje. Pozytywnie interpretują rzeczywistość i wierzą, że czas pracuje dla nich. Zbyt wysoki wynik w tej skali (ponad 26 punktów) może oznaczać brak umiejętności krytycznego myślenia.

### PODEJMOWANIE RYZYKA (ŚMIAŁOŚĆ)

Ryzykanci traktują życie jak wielką przygodę. Kochają wyzwania. Charakteryzuje ich ciągły ruch i niepokój, nie znoszą poczucia bezpieczeństwa i stagnacji. Nudzą ich działania rutynowe i powtarzalne. Zwykle są twórcami zmian i podejmują działania innowacyjne. Pracują efektywnie w środowisku pełnym „burz i zawirowań”.

### NAPĘD (PASJA)

Pasja jest rodzajem energii, która wzmacnia wszystkie pozostałe cechy. Pasjonaci rzadziej ulegają znużeniu i zmęczeniu. U progu trudnych zadań nie odczuwają lęku, lecz raczej są pełni energii i entuzjazmu. Bardzo wysoki wynik może jednakże oznaczać skłonność do trwania w bezsensownym uporze oraz grozi szybkim wypaleniem zawodowym.

### ZDOLNOŚĆ ADAPTACYJNA

Zdolność ta zawiera w sobie dwa komponenty: elastyczność i odporność. Dzięki elastyczności możliwe jest łatwe przystosowanie się osoby do zmiennych wymagań otoczenia. Oszczędza jej to rozczarowań i frustracji. Ludzie elastyczni stawiają sobie cele, ale nie inwestują ponad miarę w ich realizację. W razie potrzeby szybko zmieniają plany, mając wcześniej przygotowane różne opcje. Odporność jest cechą, dzięki której ludzie nie załamują się niepowodzeniami, a popełniane błędy mają dla nich walor kształcący. Żyją raczej dniem dzisiejszym i przyszłością niż przeszłością. Nie przywiązują nadmiernej wagi do własnego statusu i funkcji. Osoby o zbyt wysokim wyniku w tej skali (ponad 26 punktów) mogą odznaczać się pewną powierzchownością i zbyt małym zaangażowaniem w to, co robią.

### PEWNOŚĆ SIEBIE

O ile pozytywnie interpretują rzeczywistość zewnętrzną, o tyle osoby pewne siebie mają zaufanie do własnych zdolności i możliwości. Wysoki wynik w tej skali jest typowy dla osób o silnym poczuciu własnej wartości. Mają one przekonanie, że panują nad swoim życiem. Jeśli, mimo chęci, nie mogą zmienić rzeczywistości wokół siebie, to starają się ją maksymalnie wykorzystać. Nie przeraża ich możliwość porażki a pojedyncze niepowodzenia nie podważają ich wiary w siebie. Uczą się na błędach, wierząc, że bez porażek nie ma mistrzostwa. Zbyt wysoki wynik w tej skali (ponad 26 punktów) może oznaczać zarozumiałość, nadmierne zadufanie oraz odrzucanie opinii innych ludzi na własny temat.

### TOLERANCJA NA NIEPEWNOŚĆ

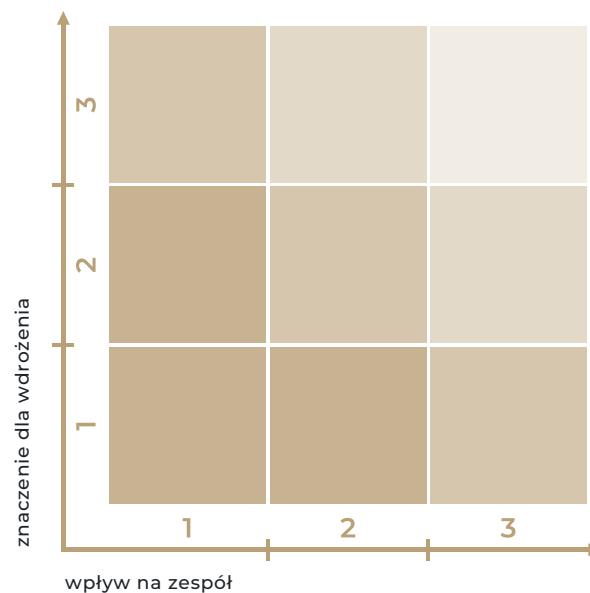
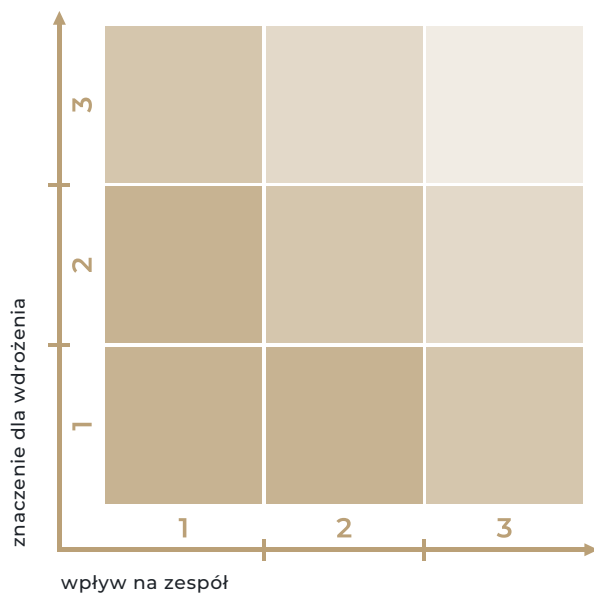
Dla osób obdarzonych tą cechą, jedyną pewną rzeczą jest to, że w dzisiejszym świecie nic nie jest pewne. Akceptują one ten stan, wiedząc, że w realizacji każdego planu mogą pojawić się elementy nowe i zaskakujące. Ponieważ nie spodziewają się szybkich rozwiązań i prostych odpowiedzi, wykazują dużą cierpliwość i nie dokonują pochopnych ocen. Zbyt duża tolerancja na niepewność (ponad 26 punktów) może oznaczać trudności w doprowadzeniu zadań do końca i podejmowaniu ostatecznych decyzji.

### Matryca selekcji rozwiązań

[illegible]

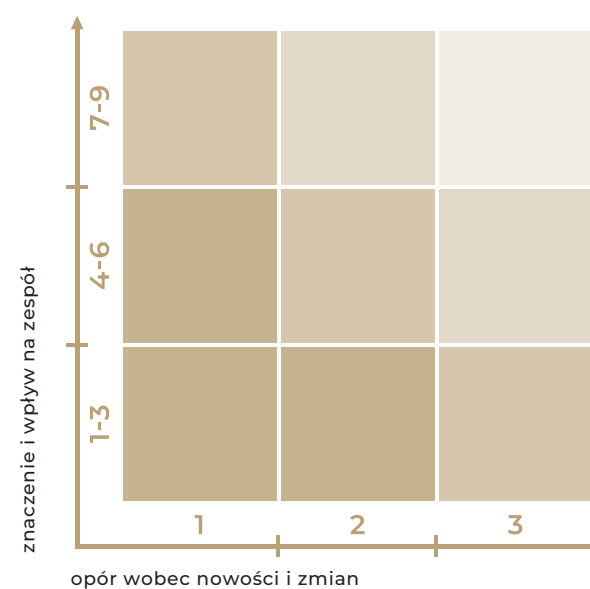
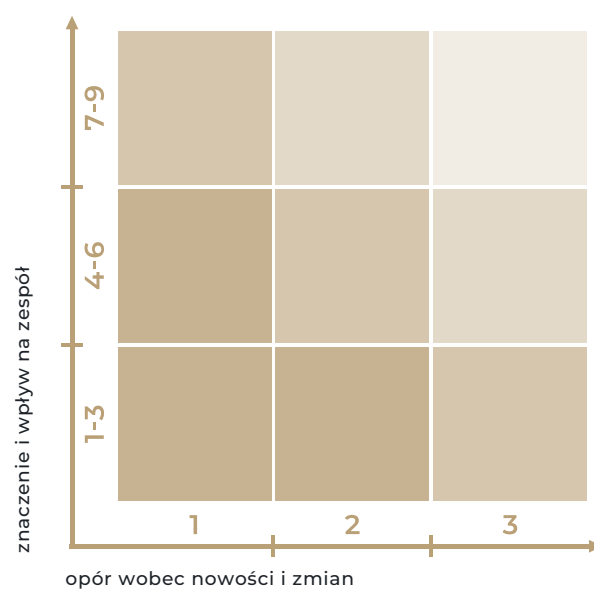
## MATRYCA AGENTÓW ZMIANY

Zgodnie z rangami nadanymi w tabeli powyżej nanieś podwładnych na poniższą matrycę.  
Dla ułatwienia punkty opisz imionami bądź inicjałami pracowników.

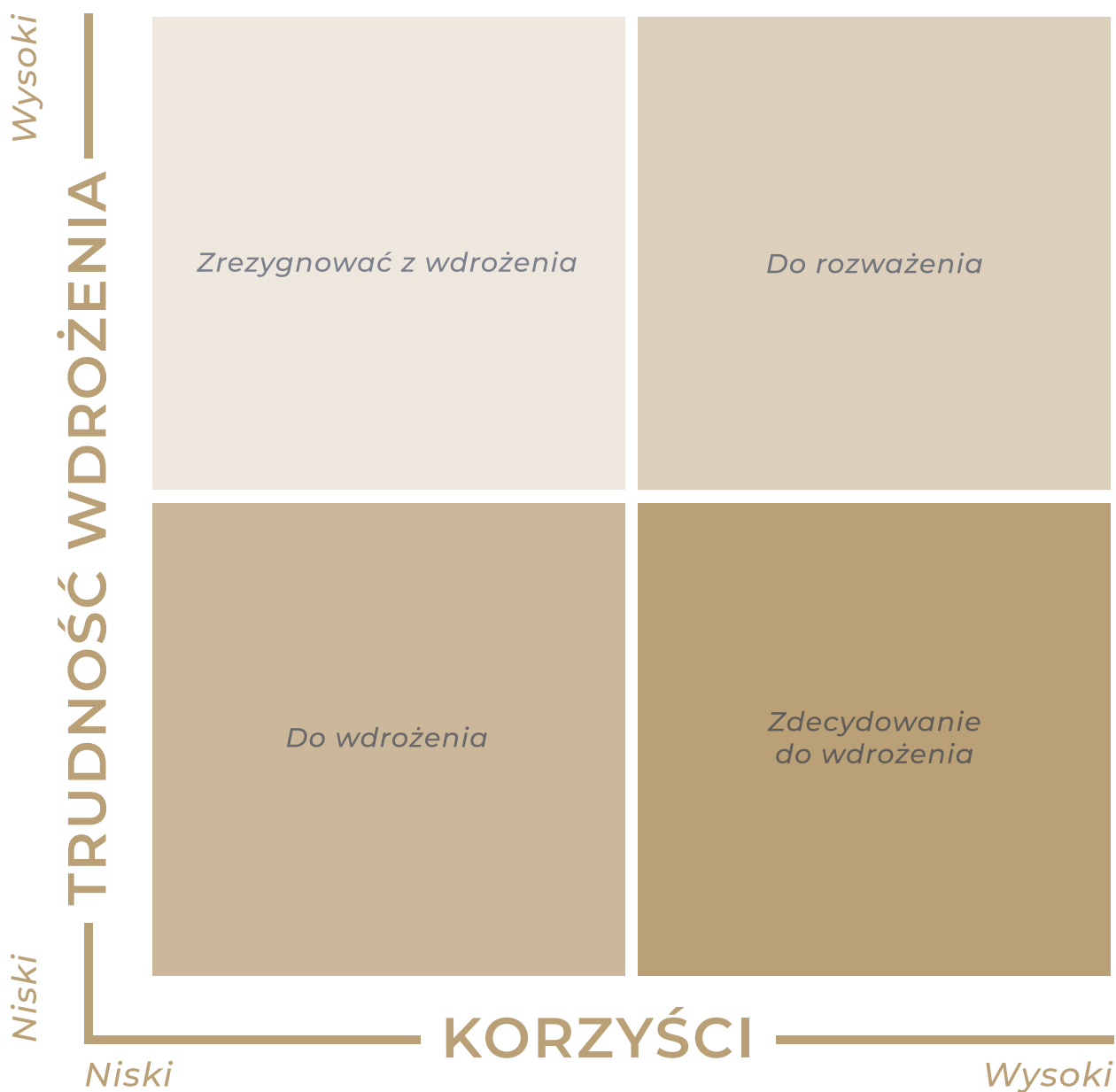


## MATRYCA RYZYKA ZMIANY

Podobnie jak poprzednio nanieś pracowników na odpowiednie miejsca matrycy.  
Do spozycjonowania na osi oporu weź rangę z tabeli, do określenie pozycji na osi pionowej  
potrzebny Ci będzie iloczyn rangi znaczenia dla zmiany oraz wpływu na zespół.



Matryca PVA





Schemat Coachingu GROW – etapy

Przeprowadzenie czterech etapów modelu strukturyzuje proces coachingu

ETAP	DZIAŁANIE	STRUKTURA ROZMOWY/ KOLEJNE PYTANIA COACHINGOWE (PRZYKŁADY)
I CEL (GOAL)	USTALENIE CELU	<b>PYTANIA O CEL:</b> Co chcesz / chcesz osiągnąć? Skąd będziesz wiedział, że cel został osiągnięty?
II STAN OBECNY (REALITY)	OKREŚLENIE AKTUALNEJ SYTUACJI	<b>PYTANIA O RZECZYWISTOŚĆ:</b> Jak jest obecnie? Co już działa / co się udaje? Co nie działa / co się nie udało?
III OPCJE (OPTIONS)	SZUKANIE ROZWIĄZAŃ	<b>PYTANIA O ROZWIĄZANIE:</b> To jakie widzisz / widzicie opcje? Kto może Ciebie / Was wesprzeć? Co można zrobić innego?
IV WYBÓR (WILL)	DECYZJA	<b>PYTANIA O DECYZJĘ:</b> Co chcesz zrobić? Jaki będzie Twój / Wasz pierwszy krok?

## Pytania Kartezjańskie – w sytuacji pytania o drogę postępowania

DECYZJA: CZY...

### Pytania Kartezjańskie

Co się wydarzy,  
jak to zrobisz?

Co się nie  
wydarzy, jak to  
zrobisz?

Co się wydarzy,  
jak tego nie  
zrobisz?

Co się nie  
wydarzy, jak  
tego nie zrobisz?

Moduł IX

# Pragmatyczne zarządzanie

## EFFECTIVE TEAM MANAGEMENT



## Blok 3 Moduł 9

## Pragmatyczne zarządzanie

## Jakie tematy czekają Cię w tym rozdziale?

- Nieimprowowane zarządzanie: Runners, Repeaters, Strangers.
- Standard Pracy Lidera, który pozwala skupić się na dodawaniu wartości.

## Nieimprowowane zarządzanie

Na pewno zastanawiałeś się, co najbardziej zabija efektywność i zaangażowanie zespołu. To dość proste. Są 3 takie czynniki, bardzo powszechne, dość łatwe do wyeliminowania z pomocą odpowiednich narzędzi.

- 1 Pierwszy zabójca to nasze oddalenie od tego, co dzieje się w zespole i w procesie. **My i Oni** – jesteśmy daleko, nie mamy czasu być blisko ludzi.
- 2 Kolejny czynnik to **Improwizowane przywództwo**, oparte na wysokim ego. Ego podpowiada nam, że zarządzanie to łatwizna – wystarczy, że będę „normalnie” zarządzał. Czyli nie wiem, ale nie przyznam się, nawet przed sobą, że nie wiem, bo przecież nie będę się wygłupiał, a poza tym to wstyd nie wiedzieć.
- 3 **Opinie zamiast Faktów**, czyli słuchanie tego, co ludzie opowiadają, zamiast zastanowienie się, w jaki sposób mogą sprawdzić fakty u źródła?

Większość Liderów na pytanie: „Powiedz mi, jak zarządzasz?” lub „Jak motywujesz ludzi?”, przez chwilę zastanawia się i odpowiada... „normalnie”. Niestety, tak właśnie wygląda zarządzanie przez improwizację, przez przysłowiowe „trzymanie kciuków”. Gdy zapytamy z kolei pracowników, jaka jest ich rola w firmie, odpowiadają przeważnie: „robić dobrze”. Jeśli więc spotykają się ci, co przyszli „robić dobrze” z tymi co zarządzają „normalnie”, mamy improwizowaną mieszankę wybuchową. Tymczasem jeden z naszych trzech 3 zabójców efektywności i zaangażowania, ma określony wymiar: **ponad 90% Liderów improwizuje w pracy**. Czym więc jest nieimprowowane przywództwo? Czym jest nieimprowowane zarządzanie? To 3 proste, ale nie zawsze łatwe w realizacji zasady oraz kilka narzędzi. O jednym i drugim porozmawiamy w dziewiątym rozdziale Guidebooka.

# Zaczniemy od zasad:

## Zasada 1: Obecność każdego dnia.

Minimum 50% czasu w GEMBA. Idź i zobacz, okaż szacunek, zadawaj pytania. Bycie w Gemba oznacza, że mogę „łapać problemy na gorącym uczynku”. Tu wzorem dla Ciebie są najlepsi trenerzy sportowi. Biznes ciągle zostaje w tyle. Czy słyszałeś kiedyś o trenerze sportowym, który spędza czas na spotkaniach, analizach za biurkiem i bieganiu za drobnymi problemami, typu niewłaściwy rozmiar koszulki? W rolę trenera wpisane jest bycie z zawodnikami podczas „pracy” czyli treningów przygotowujących do zawodów. Trener analizuje każdy skok, każde kopnięcie piłki, każdą przepłyniętą długość basenu i każde uderzenie rakiety tenisowej swojego zawodnika. Natychmiast wyciąga wnioski i natychmiast wprowadza korektę. I sprawdza, czy korekta działa.

## Brzmi znajomo? Tak, to PDCA.

W pracy „zwisanie trenera/szefa nad pracownikiem” nie jest codziennością. Może być odbierane jako nadmierna kontrola lub micromanagement. Obowiązuje więc zasada: „okaż szacunek”. Podstawa to szacunek jako rutyna: na przykład zapytanie na początku tygodnia, jak udał się weekend. Tylko wtedy naturalnie wyglądać będzie okazanie szacunku, gdy rozpoczynasz obserwację. Powitaj, wyjaśnij cel, pokaż narzędzia i poproś o pomoc.

Taki sam szacunek okaż, gdy obserwujesz – dopytaj o powód takiego, a nie innego wykonywania pracy; docień ciekawe pomysły. Jest wreszcie szacunek podczas wyciągania wniosków: nie perorujemy! Raczej pytamy, aby pracownik sam wpadł na to, że ma problem i aby sam wpadł na rozwiązanie.

## Zasada 2. Empatia każdego dnia.

Bycie Liderem to czerpanie radości z dawania radości innym. Czy tak jest w Twoim przypadku? Więcej piszemy o tym w rozdziale „Ja – Lider”. W zarządzaniu chodzi nie tylko o wyniki, osiągnane każdym możliwym kosztem. Wyniki, osiągamy poprzez zaangażowanych ludzi, czujących się bezpiecznie, tworzących w pracy dobre relacje, docenianych i w miarę możliwości realizujących swoje aspiracje. To 4 z 5 szczebli tzw. Piramidy Masłowa. I nie zapominamy o dwóch pierwszych szczeblach, czyli dobrze ustawionym systemie wynagradzania, który zapewnia byt i bezpieczeństwo.

Kto najlepiej wypada jako empatyczny Lider? Także dobry trener. W praktyce sport zaludniony jest też trenerami despotami. Lepszym przykładem jest rodzic, matka. Matka nie powie przecież do dziecka: „znów wlałeś mi zupę do kieszeni, więc na mocy artykułu 52 zwalniam”. W taki sam sposób jak rodzic, Ty, jako Lider, bierzesz odpowiedzialność za pracownika.

### Zasada 3. Refleksja każdego dnia.

Im częściej przeprowadzamy refleksję odnośnie status quo, tym częściej możemy podejmować decyzje. Będąc na Gemba minimum 50%, tak jak trener sportowy, mamy okazję do nieustannej refleksji. Jeśli jednak zaniedbamy Zasadę nr 1, trudno będzie to nadrobić, nawet organizując codziennie Boardmeetingi. Ludzie zapytani na spotkaniu o problemy i ich przyczyny odrzucają piłeczkę. Będzie mowa o „specyficznym typie zadania”, trudnym dniu, o braku czasu. Sam problem i jego przyczyny w tajemniczy sposób się rozmydlą, a Ty pozostaniesz z migającym na czerwono wskaźnikiem, za którym nic się nie kryje.

#### Podsumowując 3 zasady nieimprowowanego przywództwa i zarządzania, codziennie, na koniec dnia sprawdź, czy zrealizowałeś /-aś następujący plan:

- ☐ Jestem w GEMBA więcej niż 50% czasu,
- ☐ Okazuję szacunek dla ludzi,
- ☐ Obserwuję proces bez oceniania,
- ☐ Zadaję pytania i gryzę się w język,
- ☐ Naprowadzam pracownika na szybkie rozwiązania,
- ☐ Wybieram problemy do przedyskutowania na Boardmeetingu,
- ☐ Zapisuję problemy, aby nie zapomnieć,
- ☐ Na Boardmeetingu, naprowadzam na przyczyny problemów oparciu o zaobserwowane fakty,
- ☐ Dbam, aby problemy zmieniały się w pomysły na eksperymenty realizowane przez pracowników.

### PROBLEM

Jak wystandaryzować pracę Lidera?

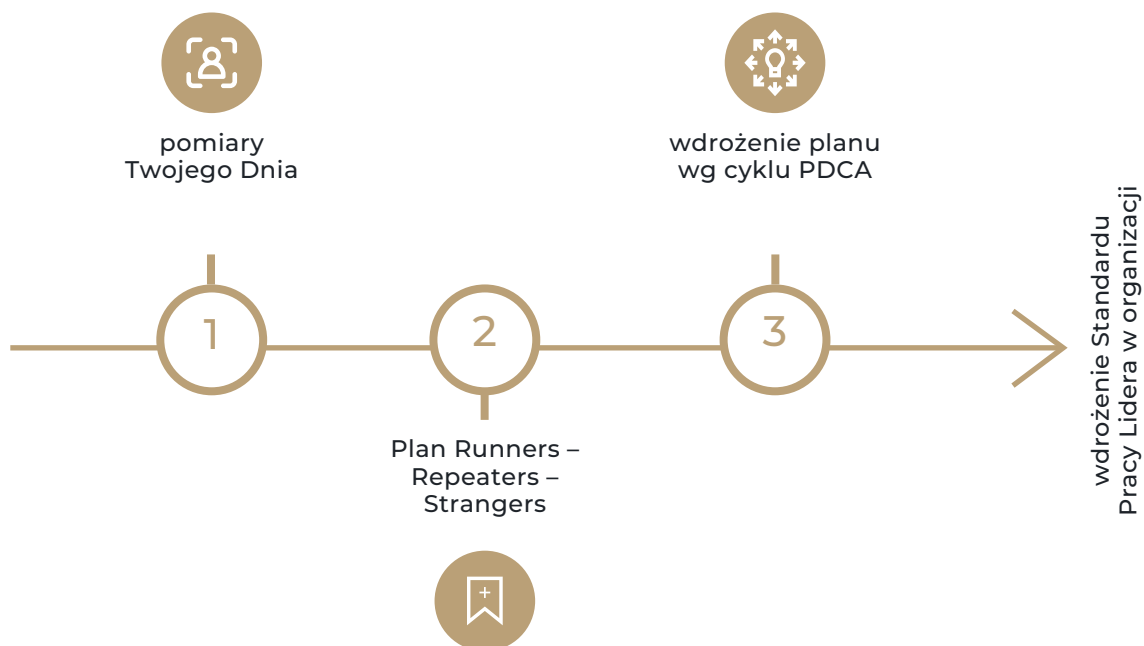
90% Liderów, zapytanych jak zarządza, odpowiada: „normalnie”. W rezultacie w jednej organizacji Liderzy zarządzają na kilka sposobów i z różną efektywnością. Panuje przekonanie o „charyzmie” jako tajemniczym czynniku skutecznego zarządzania.

W rzeczywistości jednym z istotnych czynników pracy Lidera jest osobisty plan dnia, gdzie znajdują się zarówno aktywności indywidualne jak i standardowe rutyny, które można ustalić w organizacji, jako wspólne dla danego szczebla zarządzania.

**Warunki docelowe:**

1. 100% Liderów rozumie priorytety w swojej roli
2. 100% Liderów działa zgodnie z uzgodnionym standardem przywództwa i zarządzania

proces

**ETAPY PRAC – CHECKLISTA**

- 1 POMIARY TWOJEGO DNIA**

**cel:** Świadomość na czym spędzam dzień, aby wyeliminować czynności niepotrzebne

  - ☐ 1. Przeprowadź autobadanie ODIL
  - ☐ 2. Dokonaj analizy dnia z podziałem na kategorie.
  - ☐ 3. Zaplanuj usunięcie/ delegowanie czynności, które uznasz za zbędne oraz przeprowadź refleksję, czego brakuje w Twoim dniu.
- 2 STWORZENIE STANDARDU RUNNERS – REPEATERS – STRANGERS**

**cel:** Doprowadzenie do sytuacji, w której Liderzy w Twojej organizacji działają według Standardu Pracy Lidera.

  - ☐ 1. Zaplanuj Twoje rutyny używając formuły Runners -Repeaters -Strangers.
  - ☐ 2. Przeprowadź analizę ról różnych szczebli zarządzania w organizacji.
  - ☐ 3. Zorganizuj warsztaty przedstawicieli poszczególnych szczebli zarządzania – wypracujcie wspólne RRS.
- 3 WDROŻENIE PLANU WG CYKLU PDCA**



# 1. POMIARY TWOJEGO DNIA.

Świadomość na czym spędzam dzień, aby wyeliminować czynności niepotrzebne

## Krok 1. Przeprowadź autobadanie ODiL

Aby móc cokolwiek standaryzować, trzeba to najpierw zbadać i zmierzyć. Także Twoją pracę. Poprowadź autobadanie: na czym spędzam czas. Posłuż Ci do tego narzędzie ODiL (One Day in The Life). Najlepiej, abyś badał(a) się dłużej – tydzień lub miesiąc.

Zaczynasz od rana i zapisujesz swoje aktywności. Nie musi być dokładnie. Staraj się dokonać wpisu co 15 minut lub po zakończeniu większej aktywności np. 1,5 godzinnego badania czy też po 2- godzinnej obserwacji na Gemba lub po 15 minutowym spotkaniu feedbackowym z pracownikiem. Gdyby udało Ci się zapisywać na bieżąco albo choć raz dziennie, refleksje odnośnie problemów i pomysły na zmianę, to będzie wspaniale. W ten sposób możesz określić, ile czasu spędzasz na danym typie czynności, a więc mieć świetny punkt wyjścia do zmian i do standaryzacji.

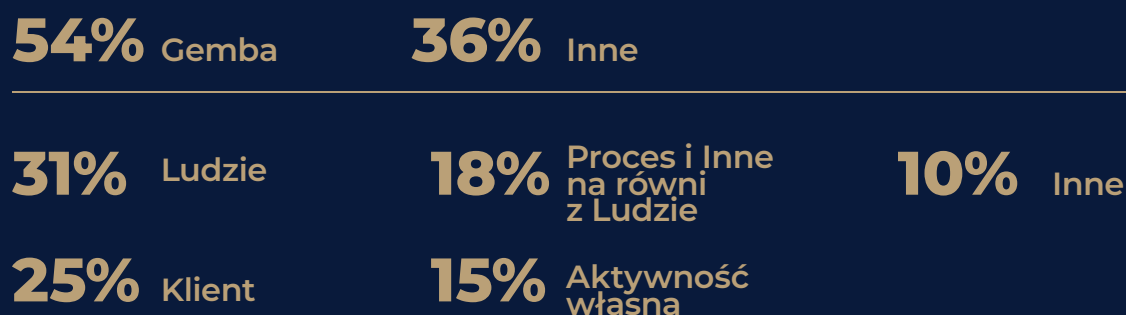
## Krok 2. Dokonaj analizy dnia z podziałem na kategorie

Posłuż się jako inspiracją poniższym przykładem:

### Miesięczny rozkład aktywności

KATEGORIA	MIESIĘCZNY ROZKŁAD AKTYWNOŚCI		CZAS	GEMBA
LUDZIE	Interwencje/ Rozwiązywanie konfliktów/ Mentoring/	Interwencje w oparciu bieżącą sytuację	14,25	Y
	Spotkanie 1:1	Spotkanie indywidualne i Matryca Kompetencji	9,50	Y
	PA	Przygotowania, feedback kalibracja, administrowanie systemem	6,00	Y
	Monitorowanie tablic - HbH	4x15 dziennie monitorowanie tablic - HbH	19,00	Y
	Gemba Coaching		0,40	Y
	Kontrola procesu		0,80	Y
	Team Building	Nieformalne rozmowy z zespołem	2,50	Y
KLIENT	SR	Odświeżenie i ustanowienie celów	0,20	Y
	Korespondencja mail	1,5 h/dzień	28,50	
	Telefony	Codzienne rozmowy z klientem	12,00	
	Wizyty u klienta	z przygotowaniami	0,40	
PROCES	Miesięczne podsumowanie z klientem	wg standardu	1,50	
	Boardmeeting	Uczestnictwo i prowadzenie	6,30	Y
	konsensus i elementy "wizualnego Lidera"	Pomiary procesy, Przygotowanie & monitorowanie eksperymentów; weryfikacja problemów wdrożenie rozwiązań, spotkania mentor-uczeń 2 x w roku pomiary do konsensusu	6,5	Y
	Centralny Boardmeeting	Uczestnictwo i prowadzenie (3x tydzień)	4,00	Y
	Problem Solving - sesje	Projektowanie procesu/ Problem Solving z zespołem lub z klientem	3,50	Y
	Prowadzenie projektów i inicjatyw	Inne projekty/ inicjatywy - uczestnictwo i prowadzenie	4,00	Y
	Inne spotkania	Produktywność, rozliczenia, wewnętrzne etc.	3,00	Y
	Problem Solving - Dragons Den	2x w miesiącu - uczestnictwo w sesjach	1,50	Y
WŁASNA	Raportowanie SLA, monitorowanie zakresów		2,00	Y
	INNE	Niezaklasyfikowane	17,00	
	Czas wolny	2 x w roku urlop: 1 i 2 tygodniowy	16,00	
	Przerwy	Wg. regulaminu 30 min dziennie	4,75	
	Szkolenia, warsztaty	Uczestnictwo (0,5 dnia/miesięcznie)	4,00	

Zacznij od ułożenia własnych kategorii aktywności, zostaw miejsce na komentarze i zapisuj czas. Na koniec będziesz mógł/mogła przekonać się w oparciu o fakty, czy spędzasz na Gemba 50% czasu, czy też pochłania Cię na przykład gaszenie pożarów, czyli pilne interwencje w sprawie wyskakujących problemów. Są też Liderzy spędzający 80% czasu na spotkaniach, które niewiele wnoszą. Sporo jest Liderów procesujących – na zarządzanie – czytaj przydzielanie zadań – przeznaczają 7% czasu a resztę spędzają jako... pracownicy. Czy wyobrażasz sobie trenera piłkarskiego, grającego na ataku, przez 93% czasu? Więc już wiesz, że nie na tym polega rola Lidera.



**Krok 3.** Zaplanuj usunięcie/ delegowanie czynności, które uznasz za zbędne oraz przeprowadź refleksję, czego brakuje w Twoim dniu.

Pora na refleksję. Posłuż się metodą Start-Stop-Continue, aby wyciągnąć wnioski. Znasz ją już z rozdziału 3 „Ja – Lider”. Tu analiza będzie dotyczyła Twoich aktywności. Zapisz, co wyrzucasz, a co będziesz kontynuował(a). Zastanów się także, czego brakuje w rutynie Twojego dnia? Chodzi przede wszystkim o standardy lidarskie, ale warto też zapisać plany osobistych rutyny, które będą wstępem do RRS.

### Refleksja odnośnie do mojej roli

Co jako Lider zespołu powinienem / powinnam zatrzymać, dodać, kontynuować?

START?	STOP?	CONTINUE?

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA  
KOŃCU DOKUMENTU

## 2. STWORZENIE STANDARDU RUNNERS – REPEATERS – STRANGERS.

Doprowadzenie do sytuacji, w której Liderzy w Twojej organizacji działają według Standardu Pracy Lidera.

**Krok 1.** Zaplanuj Twoje rutyny używając formuły Runners – Repeaters- Strangers.

**Pora na standaryzację pracy Lidera. Otwórz arkusz Twojego badania i arkusz refleksji. Zapisz 3 typy czynności, które wykonujesz jako Lider zespołu:**

**01 | RUNNERS**  
Czynności, które powtarzasz codziennie,

**02 | REPEATERS**  
Czynności, które powtarzasz w określonych dniach,

**03 | STRANGERS**  
Nieregularne wzmocnienia.

**Jako inspirację potraktuj poniższe zestawienie:**

### Nieimprovizowane zarządzanie

Nawyki, rutyny, niespodzianki

01 RUNNERS	02 REPEATERS	03 STRANGERS
Wizualizacja dnia, medytacja	Powitanie zespołu w poniedziałek	Happiness week
Obserwacja w GEMBA Rozwiązywanie problemów Boardmeetingi Barometr zadowolenia zespołu 2-godzinne interwały Plan na 3/4 dnia	Sesję 1:1 z każdym Pomiar wybranego etapu procesu Eksperymenty PDCA Podsumowanie miesiąca Rozwój osobisty -CUD Podsumowanie tygodnia w piątek	Akcje charytatywne Pizza day, wspólne gotowanie Dyżur Leaderski Hackatony Wzajemne obserwacje w GEMBA Zamiana stanowisk
3x wdzięczność, 3x duma	Autorefleksja – Lessons Learned	Niespodzianki – rodzina, partner

**Zacznij od osobistych nawyków dnia codziennego.** Co robisz zaraz po przebudzeniu i jak kończysz dzień? Zaplanuj coś, co da Ci dobrą energię: medytację, afirmację, pozytywne podsumowanie dnia itp. Zastanów się także, jak wpisać w RRS trzy zasady, o których mówiliśmy we wstępie do rozdziału. Na przykład „obecność każdego dnia” zamień na 2 godziny spędzone na obserwacji procesu z użyciem narzędzi takich jak MOS, czy analiza przerw. „Refleksja każdego dnia” może przybrać kształt codziennego Boardmeetingu, ale także feedbacku – codziennie dla innego pracownika. Planuj tylko 6 godzin dziennie – badania wskazują, że i tak 2 godziny zabierają zdarzenia nieprzewidywalne i przerwy.

Oczywiście taki plan nie od razu stanie się nawykiem, ale jest dobrym punktem wyjścia do zbudowania go. Możesz użyć specjalnej aplikacji przypominającej o konieczności praktykowania Twoich planów o odpowiedniej godzinie. Zapisz wszystkie rutyny do kalendarza, aby nikt nie zakłócił Ci Twoich aktywności.

### **Repeaters to także rutyny. Nawyki powtarzane co pewien okres czasu: co tydzień, miesiąc, kwartał, czy rok.**

Tydzień warto zacząć od luźnego spotkania z zespołem. Możesz na przykład zapytać, jak poszedł weekend. Zaplanuj też w każdym tygodniu osobiste spotkanie z każdym z Twoich pracowników. Koniec tygodnia możesz wypełnić podobnym spotkaniem z zespołem, a także cotygodniową, osobistą refleksją. Co dobrego zrobiłem/-am w tym tygodniu, czego się nauczyłem /-am, co chciał(a)bym zmienić? Zaplanuj też swoją aktywność fizyczną – kilka razy tygodniu po co najmniej 30 minut na trening lub chociaż spacer. Planuj nawyki intelektualne – książki, gry, podcasty, szkolenia.

**Wreszcie wstępnie planujesz aktywności typu Strangers.** Są to niespodzianki, nieregularne wzmocnienia. Skoro to niespodzianki, to masz je w planie, ale zespół o tym nie wie. Na przykład Happiness week – tydzień robienia miłych rzeczy dla konkretnej osoby. Możesz zaplanować wspólne warsztaty kulinarne czy akcje charytatywne. Innym przykładem niespodzianki jest zamiana stanowisk na jeden dzień połączona ze znanym Ci już pomiarem dnia ODIL.

**Pamiętaj, że zaczynasz od codziennych nawyków. Twój umysł jest jak ogród, który pielęgnujesz codziennie. Zauważ, że w naszym RRS nie ma procesowania. W tym narzędziu wymieniasz głównie aktywności budujące zespół i przyczyniające się do doskonalenia pracy zespołu.**

**Krok 2.** Przeprowadź analizę ról różnych szczebli zarządzania w organizacji. Twój Standard Lidera gotowy. Potraktuj to jako pilotaż. Pora rozpowszechnić Twoje poukładane, nieimprowowane życie w całej organizacji. Ponieważ tworzysz standardy, powinienes / powinnaś odpowiedzieć sobie na pytanie – dla kogo? Przeanalizuj schemat organizacyjny Twojej firmy i zastanów się, jakie są tu grupy Liderów; jak się nazywają: brygadziści, Liderzy, mistrzowie, menedżerowie, kierownicy... Z jednej strony pewne standardy łączą wszystkie te szczeble; z drugiej jednak po to tworzymy poziomy zarządzania, aby pewne odpowiedzialności i związane z nimi rutyny rozdzielać. Możesz sięgnąć do dokumentacji np. zakresu obowiązków, ale najlepiej dopytać o role i odpowiedzialności samych zainteresowanych albo powtórzyć analizy ODIL dla innych Liderów. Możesz być zdziwiony, jak często prawdziwe role różnią się od tych zapisanych.

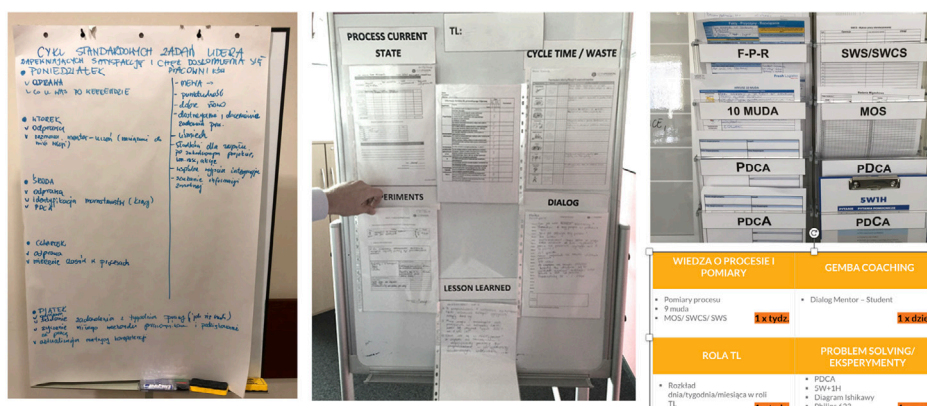
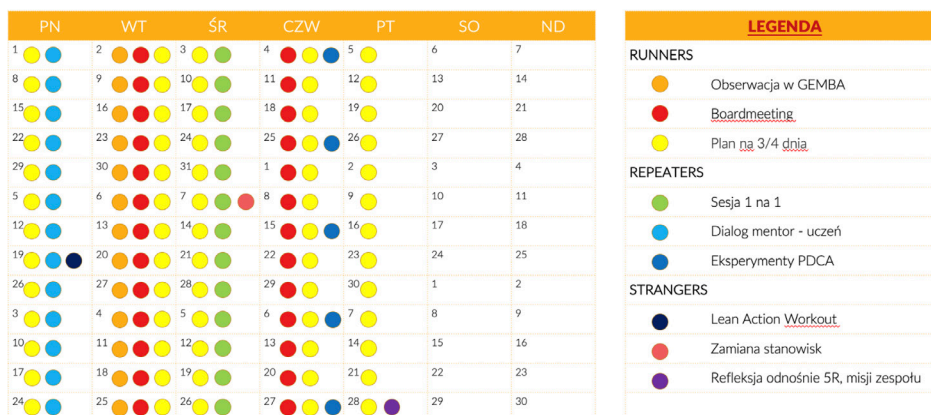
**Krok 3.** Zorganizuj warsztaty, przedstawicieli poszczególnych szczebli zarządzania – wypracujcie wspólne RRS.

### Standard pracy Lidera (sieci)

CZĘSTOTLIWOŚĆ REALIZACJI	KIEROWNIK / Z-CA	MISTRZ	BRYGADZISTA
1 X DZIENNIE	BM - audyt 2 x w tygodniu	BM - prowadzenie	
		GEMBA z pomiarami i standaryzacją TWI	
1 X TYDZIEŃ	BM dla mistrzów		BM - uczestnictwo
	Oparatywka pionowa		
		Audyt 5S w wybranym miejscu (magazyn, samochód, biuro)	Patrol 5S na zakończenie tygodnia
1 X MIESIĄC	Audyt 5S (towarzyszenie mistrzowi)		
1 X KWARTAŁ			
		Opracowanie nowych standardów TWI	
1 X ROK			
	Aktualizacja 5R	Aktualizacja 5R	Aktualizacja 5R
	Przegląd i aktualizacja MK (1x na 6 miesięcy)	Przegląd i aktualizacja MK (1x na 6 miesięcy)	
	Analiza problemu (A-3 / Problem Solving)		

Spójrz na przykład ze spółki komunalnej. Jest tu nie tylko RRS pojedynczego Lidera, ale prawdziwy standard ustalony i uzgodniony pomiędzy kierownikami, mistrzami i brygadzystami całego zakładu. Są codzienne aktywności (Runners) są tygodniowe, miesięczne i kwartalne (Repeaters) oraz czynności typu Strangers – tu potraktowane jako aktywności do uruchomienia raz w roku. Dla przypomnienia: zwyczajowo przy Strangers chodzi o aktywności – niespodzianki. Może to być wspólny wyjazd integracyjny, akcja charytatywna, czy też akcja poświęcona ochronie środowiska np. rośliny za makulaturę. W przypadku naszego przykładowego arkusza typowym nieregularnym wzmocnieniem jest projekt A-3 raz w roku.

I jeszcze jeden przykład – w innym wizualnym układzie, łatwym do odczytania i prostym do zmiany.



Tego typu Standard Pracy Lidera pozwala skupić się na dodawaniu wartości dla zespołu i procesu, a nie na wyręczaniu pracowników, czy też na traceniu czasu na zbędne raporty czy spotkania. Z czasem warto poszerzyć to o miejsce, gdzie Liderzy mają dostęp do standardowych arkuszy pomiarowych (takich jak u trenera) a uzupełnieniem jest tablica wizualizująca wyniki Twoich pomiarów i obserwacji. Może być ona świetnym wkładem w Twoją aktywność na spotkaniach typu Boardmeeting. Nazywamy to one step ahead. Przychodząc na spotkanie, jesteś krok do przodu. Możesz być krok do przodu, ponieważ większą część dnia spędziłeś na Gemba mierząc, obserwując i rozmawiając z pracownikami.

## ETAP 3. WDROŻENIE PLANU WG CYKLU PDCA

Nie pozostaje Ci nic innego, jak wdrożyć RRS i na bieżąco weryfikować „jak idzie” – które działania przynoszą oczekiwane efekty, a które potrzebujesz zmodyfikować.

Zastosuj podejście PDCA znane Ci z Problem Solvingu.

## Tips & tricks

- Minimum 50% czasu spędzaj w GEMBA – miejscu, gdzie Twoi współpracownicy dodają wartości dla klienta. Idź i zobacz, zmierz, okaż szacunek, zadawaj pytania.
- Okazuj empatię każdego dnia. Nie chodzi o rzeczywiste odczuwanie tego, co pracownik, ale o umiejętność postawienia się w jego butach. W taki sam sposób jak rodzic za dziecko, jako Lider, bierzesz odpowiedzialność za pracownika.
- Codzienna refleksja polega na zapisywaniu napotkanych problemów i naprowadzaniu współpracowników na rozwiązanie oraz zachęcanie ich do przeprowadzenia eksperymentów.
- Przeprowadź badanie ODiL na sobie samej/samym i wyciągnij wnioski.
- Tworząc swój pierwszy Standard Pracy Lidera: Runners-Repeaters-Strangers, uwzględnij głos swojego zespołu. Jeśli np. zrobiłeś/-aś ćwiczenie z rozdziału Ja-Lider, czyli Value Proposition Canvas – wiesz co możesz poprawić w swoim codziennym zarządzaniu, by redukować stres zespołu i sprawiać, aby ludzie czuli się bardziej spełnieni.
- Ułatwisz sobie tworzenie RRS, dzieląc swój dzień na dwugodzinne interwały. W roli Lidera planuj tylko 3–4 z nich. Jeden zostawiasz sobie na bycie z ludźmi, na 1 to 1; na „idź i zobacz, okaż szacunek”. Jeśli okaże się, że jest jakaś pilna rzecz, jakiś duży problem, jakaś wrzutka, to te dwie godziny będą wtedy jak znalazł.
- Nie zapominaj o sobie i zastanów się, jakie nawyki, rutyny i niespodzianki są dla Ciebie. Uwzględnij medytację, sport, koniecznie badania medyczne. One są dobrym Repeatersem.
- Runners to rzeczy, które robisz codziennie, Twoje nawyki. Repeaters to rzeczy, które robisz w określone dni tygodnia, miesiąca, kwartału. Strangers niespodzianki, które inicjujesz w relacjach, na których Ci zależy. Jeśli nie masz Runners, Repeaters, nie rób Strangers, nieregularnych wzmocnień.

# Templatki

## Miesięczny rozkład aktywności

KATEGORIA	MIESIĘCZNY ROZKŁAD AKTYWNOŚCI		CZAS	GEMBA
LUDZIE				
KLIENT				
PROCES				
INNE				
WŁASNA				



**START – STOP – CONTINUE****Refleksja odnośnie do mojej roli**

Co jako Lider zespołu powinienem / powinnam zatrzymać, dodać, kontynuować?

START?	STOP?	CONTINUE?

Runners – Repeaters – Strangers

01 RUNNERS		
02 REPEATERS		
03 STRANGERS		

# Polecane lektury do Effective Team Management

---

Art Smalley: „4 typy problemów i sposoby ich rozwiązywania”

---

Grażyna Potwora „Na tropie problemów i skutecznych rozwiązań”

---

Daniel Kahneman: „Pułapki Myślenia”

---

John P. Kotter: „Zmiana w Świecie VUCA 3.0”

---

John P. Kotter: „Jak przeprowadzić transformację firmy?”

---

Spencer Johnson: „Kto zabrał mój ser?”

---

Jarosław Rubin, Wiesław Grabowski, Marek Naumiuk: „Zwinno-  
logia”

---

Nir Eyal, Ryan Hoover: „Skuszeni – Jak tworzyć produkty kształ-  
tujące nawyki konsumenckie”

---

James Clear: „Atomowe nawyki – drobne zmiany, niezwykle  
efekty”

---

Sonia M. Miller: „Skuteczne Przyciąganie”

---



---

## LEADING TOWARDS FUTURE

Przywództwo bliskości      MODUŁ X

AI-Powered Leadership      MODUŁ XI

Kompetencje przyszłości      MODUŁ XII

---

# LEADING TOWARDS FUTURE

**Umysły są jak spadochrony – działają tylko, gdy są otwarte.**

Thomas Dewar

W czwartej perspektywie Powerful Leadership, skoncentrujemy się na trendach zarządzania, wiodących Cię ku przyszłości.

- Nauczysz się jak z pomocą prostych i efektywnych technik komunikacyjnych utrzymać dobre relacje z zespołem, uwzględniając trudne sytuacje i różnorodne typy osobowości twoich współpracowników.
- Dowiesz się, czy AI może pomóc w zarządzaniu. Jak najbardziej! Krok po kroku przejdziemy przez proces zaprzęgnięcia AI do wspomagania Twoich zamierzeń.
- Ostatni moduł wiąże się z Twoim rozwojem zawodowym. Dość dawno przyjęliśmy do wiadomości konieczność uczenia się przez całe życie zawodowe. Tu dowiesz się jakie kompetencje pozostaną niezagrożone ekspansją AI. Co więcej, które z nich najprawdopodobniej nabiorą znaczenia w ciągu najbliższych kilku lat.



Moduł X

# Przywództwo bliskości

**LEADING  
TOWARDS  
FUTURE**





**Blok 4 Moduł 10****Przywództwo  
bliskości****Jakie tematy czekają Cię w tym rozdziale?**

- Ja przejść od empatycznej organizacji do empatycznego Lidera?
- Jakiego Lidera oczekują pracownicy?
- Jak zbudować kulturę odpowiedzialności poprzez skuteczną komunikację feedbacku: twardo do problemu, z szacunkiem do ludzi...i do siebie!
- Poznasz techniki udzielania informacji zwrotnej rozwojowej i okazywanie docenienia
- Dowiesz się jak rozwiązywać konflikty grupowe i niezłatwione tematy.

# Od empatycznej organizacji do empatycznego Lidera

Firmy budujące empatyczną kulturę organizacyjną, charakteryzują się trzema właściwościami korespondującymi z naturalną postawą empatycznego Lidera:

**1. Misja, Wizja i Wartości:**

zawierają takie elementy jak „szacunek”, „zaufanie” czy „wsparcie”. Ich wydźwięk, czy interpretacja komunikacyjna, powinna dotyczyć nie tylko klienta i dostawców, ale także relacji wewnętrznych. Są one podstawą każdej decyzji organizacyjnej. Sprawdź czy kontekst biznesowy Twojej organizacji zawiera tego typu sformułowania.

**2. Organizacyjne Zachowania:**

to konkretne działania, które odzwierciedlają wartości firmy. Jeśli firma ceni sobie empatię, zachowania takie jak słuchanie pracowników, dawanie im feedbacku i dbanie o ich dobrostan powinny być na pierwszym miejscu. Zastanów się, czy menedżerowie Twojej organizacji promują zachowania empatyczne, a także czy sami je prezentują?

**3. Komunikowanie Wartości:**

Kluczem do budowania kultury jest komunikowanie wartości, w tym wartości empatycznych w całej organizacji. Zarówno kierownictwo, jak i pracownicy powinni znać i rozumieć misję, wizję i wartości firmy, oraz jakie zachowania są od nich oczekiwane. Sprawdź fakty, pytając o to współpracowników. Sprawdź, czy w codziennym funkcjonowaniu – np. w 5R tego typu zachowania są widoczne?

## PROBLEM

Empatia w zarządzaniu to nie tylko cecha osobowości, czy „miłe” podejście do pracowników. Jest kluczem do budowania silnych, zaangażowanych i wydajnych zespołów. Empatyczni Liderzy rozumieją, że ludzie to nie tyle „zasoby”, czy co gorsze „koszty”, ale przede wszystkim jednostki z uczuciami, marzeniami i problemami.

Szanując i wspierając ich, poprawiasz funkcjonowanie biznesu i budujesz miejsce pracy, które przyciąga i zatrzymuje najlepszych pracowników. Tylko na czym technicznie polega bycie empatycznym Liderem? Kiedy wiem, że zrozumieć ludzi, znam ich prawdziwe potrzeby i sprzyjam ich rozwojowi?

### Warunki docelowe dla Lidera:

1. Mam uzgodnione regularne rozmowy feedbackowe z moimi pracownikami (nie rzadziej niż co 2 tygodnie).
2. Regularnie inicjuję rozmowy feedbackowe odnośnie do swoich zachowań (nie rzadziej niż co 2 tygodnie).

### Warunki docelowe dla Organizacji:

1. 100% Liderów realizuje standard pracy uwzględniający regularne rozmowy feedbackowe z pracownikami.
2. 100% Liderów realizuje standard pracy uwzględniający regularne zbieranie feedbacku co do swoich zachowań .

## proces



## ETAPY PRAC – CHECKLISTA

**1****POPRAW KOMUNIKACJĘ OSOBISTĄ Z LUDŹMI**

- ☐ 1. Zrozum wartości ludzi.
- ☐ 2. Słuchaj uważnie.
- ☐ 3. Zadawaj właściwe pytania.
- ☐ 4. Empatyzuj, zrozum emocje.

**2****TRAKTUJ LUDZI SPRAWIEDLIWIE I ROZWIJAJ ICH**

- ☐ 1. Poznaj różnice kulturowe w zespole i odkryj w tym potencjał.
- ☐ 2. Zaplanuj rozwój kompetencji zgodnie z potrzebami firmy i potencjałem ludzi.
- ☐ 3. Zapewnij możliwość wzajemnego uczenia się.

**3****ZBUDUJ ZAUFANIE OPARTE NA INFORMACJI ZWROTNEJ**

- ☐ 1. Zaplanuj spotkania One to One.
- ☐ 2. Zaplanuj teambuilding.
- ☐ 3. Bądź transparentny/-a.

**4****WPROWADŹ REGUŁĘ WZAJEMNEGO UDZIELANIA FEEDBACKU**

- ☐ 1. Regularnie doceniaj współpracowników.
- ☐ 2. Regularnie udzielaj feedbacku rozwojowego.
- ☐ 3. Kiedy feedback nie działa, zastosuj rozmowę dyscyplinującą.

**5****ROZWIĄZUJ KONFLIKTY ZESPOŁOWE I NIEZAŁATWIONE TEMATY**

- ☐ 1. Określ typ konfliktu.
- ☐ 2. Ustal, w jakiej fazie jest konflikt.
- ☐ 3. Ustal, jaki styl rozwiązywania konfliktu preferujesz vs. jaki styl byłby odpowiedni.
- ☐ 4. Zastosuj metodę Gordona, aby poszukać wyjścia z sytuacji konfliktowej.

# 1. Popraw komunikację osobistą z ludźmi

## Krok 1. Zrozum wartości ludzi.

Empatyczny Lider rozumie, że każdy członek zespołu ma swoje wartości, cele i aspiracje. Umów się z każdym ze współpracowników na spotkanie. Dopytaj o ich osobiste wartości. Może być to okazja to porównania tego w wartościami Twojej organizacji. Na ile te dwa zestawy wartości są spójne? Jak to przekłada się na praktyczne cele i zadania, które realizuje pracownik? Od tego już niedaleko do rozumienia kontekstu, Lider powinien rozumieć, co dzieje się w życiu swoich pracowników i być dla nich wsparciem.

## Krok 2. Słuchaj uważnie.

Zaplanuj 5 rozmów, w których przećwiczysz aktywne słuchanie. Daj pracownikom przestrzeń do wyrażania swoich myśli, uczuć i pomysłów, a następnie słuchaj ich uważnie, nie przerywając, starając się zrozumieć ich perspektywę i potrzeby.

Promuj uważne słuchanie w zespole. Warto wiedzieć, że aktywne słuchanie to nie tylko bierne słyszenie. Wymaga koncentracji na rozmówcy. Pomoże Ci w tym kilka wskazówek, dzięki którym będziesz miał/-a pewność, że nadążasz za tokiem myślenia rozmówcy oraz pokażesz, że interesuje Cię to, co mówi.

### 8 TRICKÓW AKTYWNEGO SŁUCHANIA

**01** Daj się wygadać innym.

**02** Rób notatki.

**03** Nie kończ zdania za innych.

**04** Niech słyszą i widzą, że słuchasz (potakiwanie, mimika, wyrażanie emocji).

**05** Dopytuj o szczegóły.

**06** Zanim odpowiesz, zrób 1-2 sekundy przerwy (wrażenie, że się namyślasz).

**07** Parafrazuj.

**08** Naśladuj gesty rozmówcy, ale bez przesady.

## Technika parafrazy i wyjaśniania:

Parafraza na ogół zaczyna się od słów:

Powiedziałeś przed chwilą, że...  
Mówiłeś, że...  
Chciałbym się upewnić, że dobrze zrozumiałem...”

Podsumuj w kilku słowach to, co powiedział rozmówca.

Wyraź najważniejsze myśli rozmówcy, własnymi słowami, zapytaj czy to, co zrozumiałeś jest zgodne z intencją rozmówcy.

Uściślij niejasne szczegóły i fakty.

**Parafraza** nie jest formą wyciągania wniosków, interpretacji, stawiania hipotez czy wyrażania ocen – **jest zwykłym odtworzeniem treści lub wyciągnięciem z niej esencji.**

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU



### Krok 3. Naucz się zadawać pytania.

Zaplanuj i przeprowadź 5 kolejnych rozmów, gdzie zwrócisz uwagę na zadawanie pytań. Zachęcaj do dzielenia się myślami i pomysłami. Pytania mogą prowadzić do nowych perspektyw i rozwiązań. Obok pytań, warto abyś użył/-a zwrotów aktywizujących rozmówcę, zachęcających do wchodzenia w szczegóły. Na przykład: „Powiedz coś więcej”... albo oddawanie: „Mówisz, że...” Empatyczny Lider w rozmowie potrafi nazywać uczucia „Słyszę w Twoim głosie rozczarowanie...”.

### TWOJE PYTANIA POWINNY MIEĆ JEDNĄ LUB KILKA Z NASTĘPUJĄCYCH CECH:

- krótkie
- głównie otwarte
- skłaniające do myślenia
- pomagające znaleźć rozwiązania
- budujące relację
- uczące samodzielności
- dające wiarę w siebie
- zwiększające samoświadomość
- zachęcające do zmian

### PRZYKŁADY PYTAŃ, KTÓRYCH MOŻE UŻYĆ EMPATYCZNY LIDER:

- Jakie masz efekty?
- Co się udało?
- Jakie napotykasz trudności?
- Co się nie udaje?
- Jakie widzisz zagrożenia realizacji celu w przyszłości?
- Z jakiego powodu tak się dzieje?
- Jakie są potencjalne rozwiązania?
- Co możesz z tym zrobić?
- Kto ci może pomóc? / Co ci może pomóc?
- Jaki będzie Twój pierwszy krok?
- Co zrobisz inaczej?
- Jak to wpłynie na Twoje rezultaty?

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU



**Krok 4.** Empatyzuj, zrozum emocje.

W ciągu tygodnia, znajdź 3 sytuacje w którym ludzie mogą być otwarci w wyrażaniu swoich uczuć. Współczuj: Okazuj empatię i zrozumienie w trudnych sytuacjach, oferując wsparcie emocjonalne. Nie zawsze musi to oznaczać, że rzeczywiście przeżywasz emocje wraz z rozmówcą. W relacji Lider – Pracownik, częściej jest to przekazanie informacji o tym, że rozumiemy sytuację i odczucia naszego rozmówcy.

**Model okazywania empatii****1. Poinformuj o Twoim zrozumieniu,**

np. wiem...; rozumiem...; zdaję sobie sprawę

**2. Nazwij możliwe samopoczucie rozmówcy,**

np. możesz czuć się... zmartwiony, rozczarowany, zawiedziony, zmęczony, zdenerwowany, zadowolony, zachwycony, ucieszony itp.

**3. Nazwij fakty**

Sytuację, która wywołała określony stan, emocje rozmówcy.

## 2. Traktuj ludzi sprawiedliwie i rozwijaj ich

**Krok 1.** Poznaj różnice kulturowe w zespole, odkryj w tym potencjał.

Przyjrzyj się typom różnic ukazanych w poniższym zestawieniu. Które z nich dotyczą Twojego zespołu? Spróbuj poklasyfikować Twoich współpracowników np. na pokolenia. Przemysł korzyści i potencjał, jaki płynie z tego dla waszych celów. Różnorodność wzmacnia kreatywność i efektywność pracy, pod warunkiem, że postrzegana jest jako wartość, a nie jako powód do dzielenia na lepszych i gorszych. Postrzeganie różnic jako wartości wymaga wysiłku, wyjścia poza własne cechy i własny punkt widzenia.

**Płaszczyzny różnorodności w zespole:****01**

Pokolenia w pracy: Baby Bombers, X, Y, Z, Alpha.

**02**

Kobiety, mężczyźni, osoby niebinarne.

**03**

Narodowości – specyfika kulturowa.

**04**

Typy osobowości – np. mierzone poprzez testy psychometryczne Lumina, DISC czy FRIS.

Empatyczni Liderzy traktują wszystkich współpracowników z równym szacunkiem i sprawiedliwością, niezależnie od stanowiska czy doświadczenia. Unikają faworyzowania czy dyskryminacji. Jednym z ważnych badań w tej dziedzinie jest praca Tylera i Bladera. Wykazali oni, że pracownicy, którzy postrzegają swoich Liderów jako sprawiedliwych i traktujących wszystkich równo, częściej traktują Lidera jako autorytet; są także bardziej zaangażowani w pracę. Równe traktowanie łączy się też z **rozumieniem różnic: sama akceptacja różnic kulturowych to dopiero wstęp. Zastanów się, jak dostosujesz swój styl zarządzania do potrzeb każdego pracownika.**

## Przeprowadź ćwiczenie w zespole.

Utwórz grupy osób o podobnych osobowościach np. na podstawie badań Lumina Spark. Każda z grup zapisuje „instrukcję dla innych”

- a/ Jak się z nami komunikować?
- b/ Czego nam/ wobec nas nie robić?
- c/ Co wnosimy do zespołu?

**Krok 2.** Zaplanuj rozwój kompetencji zgodnie z potrzebami firmy i potencjałem ludzi.

Empatyczny Lider nie tylko zarządza zespołem, ale również działa jako mentor. Pomaga pracownikom rozwijać swoje umiejętności i rosnąć zawodowo. Wykorzystuj do tego celu dwa sprawdzone narzędzia:

- **Matrycę kompetencji**
- **TWI**

Matryca kompetencji to narzędzie Lidera (nie HR) służące do identyfikacji i wizualizacji kluczowych umiejętności dla poszczególnych stanowisk w zespole. Umożliwia to planowanie rozwoju pracowników, identyfikowanie luk kompetencyjnych oraz efektywne zarządzanie talentami w organizacji i zespole. Używanie matrycy umożliwia lepsze zrozumienie mocnych stron zespołu, identyfikację obszarów do rozwoju i skuteczne zarządzanie talentami.

## Zbuduj Matrycę Kompetencji krok po kroku:

### 1. Zdefiniuj cele zespołu:

Zanim zaczniesz tworzyć matrycę, musisz zrozumieć, jakie są cele twojego zespołu (piszemy o tym w rozdziałach o kaskadowaniu i boardmeetingach). Kompetencje powinny odzwierciedlać to, co jest potrzebne, aby te cele osiągnąć.

### 2. Określ kluczowe role/ stanowiska.

Sporządź listę wszystkich stanowisk w twoim zespole i opisz ich główne obowiązki.

### 3. Wymień kluczowe kompetencje:

Dla każdego stanowiska zidentyfikuj kluczowe umiejętności niezbędne do efektywnego wykonywania zadań. Mogą to być zarówno kompetencje techniczne, specjalne, a także kompetencje związane z zarządzaniem i usprawnianiem.

### 4. Ocen poziom kompetencji:

Ustal skalę oceny (np. od 1 do 3 + Poziom 4 – trener). Skala odzwierciedla, w jakim stopniu dana osoba posiada daną kompetencję (1 – początkujący, 2 – samodzielny, 3 – ekspert; 4 – trener – potrafi i chce szkolić innych).

### 5. Przeprowadź ocenę:

Poproś każdego pracownika o samodzielne ocenienie swoich kompetencji. Dodatkowo, jako Lider, dokonaj własnej oceny umiejętności swojego zespołu. Możesz również rozważyć uzyskanie opinii od innych Liderów lub osób z zewnątrz.

### 6. Identyfikuj luki kompetencyjne:

Porównaj aktualne kompetencje z tym, co jest potrzebne dla danego stanowiska. Gdzie występują luki?

### 7. Stwórz plany rozwojowe:

Na podstawie zidentyfikowanych luk, stwórz indywidualne plany rozwojowe dla pracowników. Mogą one obejmować szkolenia, mentoring, projektowanie zadań itp.

### 8. Wizualizacja:

Przedstaw zebrane informacje w formie siatki – matrycy. W pionie umieść stanowiska, w poziomie kompetencje. W odpowiednich polach wstaw oceny.

### 9. Przegląd i aktualizacja:

Regularnie wracaj do swojej matrycy kompetencji – przynajmniej raz w roku. Rynek, technologia i cele biznesowe się zmieniają, co może wpłynąć na wymagane kompetencje.

### 10. Komunikuj i wdrażaj:

Upewnij się, że wszyscy w zespole rozumieją matrycę, jej cel i jak jest używana. Wykorzystaj ją jako narzędzie rozmów rozwojowych z pracownikami.



## Legenda do matrycy kompetencji

POZIOM		
Nie umie wykonać zadania		0
Umie wykonać zadanie ze wsparciem		1
Umie wykonać zadanie samodzielnie, standardowe przypadki		2
Jak wyżej, oraz umie wesprzeć innych w niestandardowych przypadkach		3
Jak wyżej, oraz może być ekspertem, uczyć innych i zmieniać standardy		4

## Matryca kompetencji

DATA	OBSZAR	KOMPETENCJE PROCESOWE										KOMPETENCJE LEAN							PROCENT POKRYCIA	
IMIĘ I NAZWISKO	KOMPETENCJE											Odprawy	Analiza MOS	Mapowanie strumienia wartości	Pomiar Cycle Time	Liczenie Lead Time	Liczenie Takt Time	Arkusze Pracy Standardyzowanej		Jakość za pierwszym razem
	STAN OBECNY																			
	STAN DOCELOWY																			37,8%

TEMPLATKĘ ZNAJDUJESZ NA KOŃCU DOKUMENTU

Kierownik: Jan Kowalski		1	Brak wiedzy - osoba nie miała szkolenia, nie posiada wiedzy w tym zakresie																									
		2	Podstawowy - Zna podstawy teoretyczne na stanowisku. Może wykonać zadanie pod nadzorem.																									
		3	Samodzielny - Może wykonać zadanie samodzielnie i kreatywnie reaguje w nietypowych sytuacjach																									
		4	Trenar - Może wykonać zadanie samodzielnie + może i chce szkolić innych																									
		STAN AKTUALNY													DODATKOWE													
P.	Nazwisko	Imię	Wypełnienie raportu	Czytanie raportu	Czytanie map + skalowanie	Robienie szkiców sytuacyjnych	Umiejętności monterskie	Znajomość amatury sprzętu podstawowego	Umiejętność obsługi profesjonalnego sprzętu	Obsługa lokalizatorów pokryw.	Znajomość wodomierzy	Obsługa PSION-a	Obsługa tabletu	Wypełnienie matrycy dla umiejętności koniecznych	Doraźne naprawy	Znajomość elementów prawa	Planowanie prac	Umiejętność podjęcia do klienta	Prowadzenia pojazdów	Wypełnienie matrycy dla umiejętności dodatkowych	Wypełnienie raportu	Czytanie raportu	Czytanie map + skalowanie	Robienie szkiców sytuacyjnych	Umiejętności monterskie	Znajomość amatury	szprytu	
Stanowisko																												
Monter																												
1			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75%	3	3	3	3	3	45%	3	3	3	3	3	3	3	
2			2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	1	1	73%	4	4	3	4	1	48%	2	2	3	3	4	4	4
3			2	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	2	77%	4	2	2	4	1	39%	2	2	1	2	4	4	4
4			3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	77%	3	3	3	3	3	45%	3	3	3	3	3	3	3
5			3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	65%	3	3	3	3	3	45%	3	3	2	2	3	3	3
6			3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	1	2	67%	3	3	3	3	3	45%	3	3	2	2	3	3	4
7			4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	96%	3	4	3	4	1	45%	4	3	4	4	4	4	4
8			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75%	3	3	3	3	3	45%	3	3	3	3	3	3	3
9			1	1	2	1	3	3	3	2	3	3	2	3	56%	2	3	2	3	1	33%	1	1	2	1	3	3	3

## Wskazówka:

Pamiętaj, że matryca kompetencji jest narzędziem dynamicznym. Świat biznesu, technologia i potrzeby zespołu będą się zmieniać, więc regularne przeglądy i aktualizacje są kluczem do utrzymania jej aktualności.

Do samego szkolenia pracowników, zanim sięgniesz po szkolenia zewnętrzne, warto wykorzystać umiejętności innych pracowników. W zorganizowaniu takich wewnętrznych szkoleń, pomoże Ci **system TWI IP (Training Within Industry – Instruowanie Pracowników)**. Dostarcza konkretnych narzędzi i technik, które umożliwiają szybkie i efektywne szkolenie pracowników w różnych obszarach. Praktyczne podejście sprawia, że jest to metoda niezwykle skuteczna, zwłaszcza w dynamicznie zmieniających się środowiskach pracy, takich jak dzisiejszy rynek pracy. Metoda wykorzystuje umiejętności i chęć szkolenia pracowników na 4, najwyższym poziomie Matrycy Kompetencji.

Instruktor, najpierw tworzy arkusze (APP) określające detalicznie, co należy przekazać uczącym się, w ramach szkolenia. Drugim krokiem jest samo szkolenie, prowadzone ściśle według zasad andragogiki czyli uczenia dorosłych. TWI pomaga uniknąć najczęstszych błędów popełnianych podczas szkolenia pracowników: np. zostawiania ich samych z instrukcją, pozwalanie na samodzielne uczenie się czy skazywanie uczących się na bierne przyglądanie się komuś, kto wykonuje pracę.

### Przykład APP – Arkusz Przygotowania Pracy

na życiowym przykładzie przygotowywania herbaty.

LP.	Główne Kroki	Wskazówki	Przyczyny
1.	Wlej wodę do czajnika	1. Świeżo wlana woda 2. Czajnik bez kamienia	1. Zgodny ze standardem kolor i smak herbaty 2. Krótszy czas gotowania
2.	Zagotuj wodę	1. 100 st. C	1. Uwolnienie teiny i składników herbaty
3.	Pobierz kubek i łyżeczkę	1. Czyste 2. Nie uszkodzone	1. Higiena 2. BHP
4.	Pobierz herbatę, dodatki i włóż do kubka	1. Gatunek zgodny z zamówieniem 2. 1 łyżeczka	1. Zgodność ze specyfikacją 2. Zgodność ze specyfikacją
5.	Zalej herbatę wrzątkiem	1. Od razu po zagotowaniu (100 st. C)	1. Uwolnienie teiny i składników herbaty
6.	Zaparz herbatę	1. Przykryj pokrywką 2. Minimum 1 minuta 3. Maksimum 3 minuty	1. Uwolnienie teiny i składników herbaty 2. Uwolnienie teiny i składników herbaty 3. Uniknięcie uwolnienia substancji neutralizujących działanie teiny

### 3. Zbuduj zaufanie oparte na Informacji zwrotnej

Buduj zaufanie: Zaufanie jest podstawą empatycznego przywództwa. Warto wiedzieć, że jest także podstawą piramidy budowy efektywnego zespołu Patricka Lencioniego. W pracy nad budowaniem zaufania w zespole i organizacji pomoże Ci kilka 5 praktycznych wskazówek:

#### Krok 1. Regularne spotkania 1 na 1.

Zaplanuj w ramach rutynowych zadań, czas na indywidualne rozmowy z członkami zespołu, aby zrozumieć ich potrzeby i oczekiwania.

#### Krok 2. Działania team buildingowe.

Zaplanuj regularnie wyjścia integracyjne, warsztaty i mini warsztaty (1-2h), aby wzmocnić więzi w zespole.

#### Krok 3. Bądź transparentny.

Przyczyny decyzji. Wyjaśnij przyczyny podejmowanych decyzji i bądź otwarty na pytania i sugestie. Zastanów się nad trzema najważniejszymi decyzjami, które podjąłeś w ostatnim miesiącu. Zapisz je na kartce. Teraz przy każdej z nich zapisz uzasadnienie. Skonfrontuj, to ze współpracownikami. Czy zapytani o uzasadnienie podadzą te same, wymienione przez Ciebie przyczyny?

#### Krok 4. Stawiaj jasne oczekiwania.

Wyjaśnij, czego oczekujesz od członków zespołu, aby wszyscy mieli klarowny obraz celu. Wzajemne oczekiwania pomoże ci wyrazić i uzgodnić Kontrakt 5R, o którym pisaliśmy szerzej w Module 5.

#### Krok 5. Uznawaj sukcesy:

Publicznie doceniaj i nagradzaj osiągnięcia poszczególnych członków zespołu i podkreślaj sukcesy całego zespołu. O docenianiu indywidualnym będziemy pisać dalej, na tym etapie Twoim zadaniem jest zapisanie 3 ostatnich sukcesów całego zespołu i publiczne docenienie, na najbliższym spotkaniu.

### Ćwiczenie z budowania zaufania

Gra w dwie prawdy i kłamstwo: Uczestnicy w parach dzielą się trzema stwierdzeniami o sobie: dwoma prawdziwymi i jednym fałszywym. Ich zadaniem jest odgadnięcie, które stwierdzenie jest kłamstwem. Gra ta nie tylko pomaga ludziom lepiej się poznać, ale także zrozumieć, jak ważne jest czytanie wskazówek i budowanie zaufania w relacjach interpersonalnych.

## 4. Wprowadź regułę wzajemnego udzielania feedbacku.

### Techniki udzielania informacji zwrotnej rozwojowej i okazywanie docenienia

Ostatnim elementem pracy empatycznego Lidera jest nawyk stałego dostarczania informacji zwrotnej zarówno tej wspierającej właściwe zachowania i postawy jak i informacji rozwojowych i korygujących.

**Dostarczanie konstruktywnej opinii:** Empatyczni Liderzy dają konstruktywną i uczciwą opinię swoim pracownikom. Stawiając na rozwijanie ich potencjału, nie unikają trudnych rozmów ani negatywnej informacji zwrotnej.

Informacja Zwrotna, zwana Feedbackiem, to codzienna komunikacja pomiędzy Liderem a pracownikami. Ma na celu dostarczenie informacji na temat ich pracy, zachowania lub postaw. Umożliwia kształtowanie zachowań, poprawę wyników pracy i rozwój zawodowy. Co ciekawe, w zespole zbudowanym na zaufaniu, powszechne jest też wymienianie się informacją zwrotną pomiędzy członkami zespołu, a nawet udzielanie jej Liderowi.

Powoli, systematyczny feedback zastępuje rozmowy okresowe. Badania wskazują, że są one stresujące zarówno dla Lidera jak i dla ocenianego. Na dodatek, prowadzone 1-2 razy w roku, okazują się być mało obiektywne. Często na ich przebieg mają wpływ wydarzenia z ostatniego tygodnia, a nie całokształt pracy ocenianego (tzw. „błąd ostatnich wydarzeń”).

### 3 powody stosowania feedbacku przez Lidera:

#### 01 Rozwój zawodowy pracowników

regularny feedback pomaga pracownikom rozumieć, co robią dobrze i co mogą poprawić, przyspieszając ich postępy i rozwój.

#### 02 Wzmacnianie zaangażowania i motywacji

pracownicy, którzy otrzymują regularne informacje zwrotne, czują się bardziej zaangażowani w swoją pracę, co prowadzi do lepszych wyników.

#### 03 Kształtowanie kultury organizacyjnej

kultura oparta na otwartości i transparentności promuje współpracę i wzajemne zaufanie w zespole.

Według badania przeprowadzonego przez Gallupa w 2019 roku, pracownicy, którzy regularnie otrzymują feedback, wykazują o **12,5%** wyższe zaangażowanie w pracę. Jednocześnie z badań Randstad – Monitor Rynku Pracy, edycja 2019 wynika, że dla aż 73% pozytywny i negatywny feedback jest motywatorem do działania. 69% badanych twierdzi, że feedback od przełożonych wpływa na jakość wykonywanych zadań, bo wiedzą, co mogą zmienić. Niestety z badań HRM Institute, 2022 wynika, że aż 47% pracowników nie utrzymuje regularnego feedbacku. Pracownicy narzekają też na jakość informacji zwrotnej: tylko 38% feedbacków to dokładne analizy różnych aspektów pracy; 55% pochwała lub krytyka zadania; 35% to rady co można zrobić lepiej; 12% to propozycje szkoleń.

### Dbaj o równowagę pomiędzy Informacjami wzmacniającymi i rozwojowymi.



Warto utrzymywać równowagę pomiędzy **docenianiem** – czyli feedbackiem wzmacniającym zachowania („Rób tak dalej” a feedbackiem **rozkładowym** („Przestań tak robić”). Ten ostatni ma na celu wskazanie obszarów wymagających poprawy i zachęcenie pracownika do rozwoju.

**Krok 1.** Regularnie doceniaj współpracowników.

Zacznijmy od informacji wzmacniającej. Zastosuj 4 zasady doceniania:

- 01** Nie koncentruj się na krytyce. „Obserwuj i przyłap pracownika na czymś pozytywnym”. Okazje do doceniania nie spływają znikąd. Niech bycie w Gemba, będzie dla Ciebie okazją do dostrzegania i notowania okazji do wzmocnień.
- 02** Bądź precyzyjny, nie chwal zbyt ogólnikowo. Nie mów „dobra robota” – opisz detale tego, co doceniasz.
- 03** Skoncentruj się na docenieniu. Pochwała poczyniona, gdy koncentrujesz się na czymś innym np. przeglądaniu dokumentów jest sygnałem, że nie przywiązujesz do niej szczególnej wagi.
- 04** Utrzymuj kontakt wzrokowy i zadawaj pytania zmierzające do głębszego zrozumienia przedmiotu pochwały.

**Zadanie:**

Spędź w Gemba 1 godzinę. Skoncentruj się na wyłapaniu przynajmniej jednego powodu do docenienia dla każdego z Twoich współpracowników.

Zrób notatki. Niech to nie będą tylko obserwacje związane z wykonywaną pracą, jej doskonaleniem, czy przestrzeganiem standardów. Spróbuj też zaobserwować zachowania, które potem docenisz np. pomoc członkom zespołu, umiejętne przekonanie klienta czy kontrahenta.

Docenianie możesz prowadzić według modelu STAR, który zawiera 4 etapy udzielania wzmacniającej informacji zwrotnej.

**Model STAR (Situation-Task-Action-Result)**

Nazwa kroku	Opis kroku	Opis kroku
Sytuacja	Określ kontekst lub sytuację, problem, który wymagał rozwiązania..	„Kiedy mieliśmy problem z serwerem...”
Zadanie	Zdefiniuj zadanie lub wyzwanie, możesz dodać Twoje emocje związane z wyzwaniem	„...Twoim zadaniem było szybko znaleźć przyczynę. Bałem się że to długo potrwa, jak w podobnej sytuacji we wschodnim oddziale”
Działanie	Opisz, jakie działania zostały podjęte.	„Zauważyłem, że skontaktowałeś się z dostawcą i przeprowadziłeś diagnozę.”
Rezultat	Wskazanie wyniku podjętego działania dla zespołu i dla Ciebie.	„Dzięki temu serwer został szybko naprawiony i uniknęliśmy długiej przerwy w działaniu.”

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU

**Krok 2.** Regularnie udzielaj feedbacku rozwojowego.

Teraz pora na konstruktywną krytykę. Polega na takim informowaniu o niewłaściwych zachowaniach czy błędach, aby Twój współpracownik zmienił zachowanie, czy sposób wykonywania pracy, mając poczucie, że się rozwija. To przeciwieństwo obwiniania i oceniania, prowadzących zwykle do frustracji i zamykania problemów pod dywan.

## Zacznijmy od kilkunastu praktycznych zasad feedbacku rozwojowego:

1. Omawiaj zachowanie, a nie cechy osoby, do której się zwracasz.
2. Krytykuj „w cztery oczy”.
3. Nie porównuj zachowania danej osoby z zachowaniem innych osób, które uważasz za lepsze.
4. Wypowiadaj swoje uwagi krytyczne możliwie najszybciej po fakcie. Nie wypowiadaj kilku zarzutów naraz.
5. Unikaj złośliwości, ironii i sarkazmu.
6. "Mów o sobie, nie o nim": zamiast powiedzieć „Wyrażasz się niejasno”, możesz stwierdzić „Czuję, że nie wszystko rozumiem”.
7. Staraj się używać języka pozytywów, a nie negatywów: nie mów „co robi źle” lecz „co mógłby robić lepiej”.
8. Nie powtarzaj zarzutów, gdy dana osoba już przyjęła je do wiadomości.
9. Nie dąż do uzyskania satysfakcji z przyznania się do winy, nie triumfuj, skoncentruj się na rozwiązaniach.
10. Nie usprawiedliwiasz się, gdy zwracasz uwagę: „Nie chciałem o tym mówić, ale...”
11. Unikaj słów „zawsze” lub „nigdy”. Bądź konkretny!
12. Zwracaj uwagę tylko na te zachowania, które dana osoba może zmienić.
13. Wyrażaj swoje niezadowolenie słowami, mniej wyrazem twarzy czy gestami
14. Nie poprzedzaj swojej krytyki rozwlekłym wstępem; nie zaczynaj od pytania: „dlaczego...?”

Możesz wykorzystać jeden z modeli udzielania informacji zwrotnej. Każdy z nich posłuży Ci w nieco innych okolicznościach. Zacznijmy od najprostszego.

### Model SBI (Situation-Behavior-Impact)

Nazwa kroku	Opis kroku	Opis kroku
Sytuacja	Określ konkretną sytuację, w której zachowanie miało miejsce.	„Podczas wczorajszego spotkania zespołowego...”
Zachowanie	Opisz obserwowane zachowanie.	„...zauważyłem, że wielokrotnie przerywałeś koleżance.”
Wpływ	Wskazanie, jakie konsekwencje miało to zachowanie.	„To sprawiło, że czuła się niedoceniana i miała problem z przedstawieniem swojego punktu widzenia.”

**Model SBI jest szybki, prosty i bezpośredni**, skoncentrowany na konkretnych sytuacjach i zachowaniach. Pozwala na bezpośrednie połączenie zachowania z jego wpływem. Odróżnia go od innych modeli specyficzne skupienie na jednorazowych zdarzeniach i bezpośrednich konsekwencjach. Tego typu feedback może być jednak odbierany jako zbyt bezpośredni i kojarzyć się z zasłyszonym w korporacyjnym slangu „wymierzaniem feedbacków”. Dlatego możesz też skorzystać z modeli bardziej nacechowanych empatią.

### Model FUKO (Fakty, Uczucia, Konsekwencje, Oczekiwania)

Nazwa kroku	Opis kroku	Opis kroku
Fakty	Opisz konkretne fakty na podstawie obserwacji lub danych.	„Mam tu dane z monitoringu za ostatni miesiąc. 6 razy przyszedłeś spóźniony do pracy”
Uczucia/ Ustosunkowanie się	Opisz swoje emocje, jakie wiążą się z daną sytuacją (jakie wywołały te fakty). Unikaj ocen y zachowania, aby nie wywołać reakcji obronnej.	„Jestem zaskoczony, bo wcześniej przychodziłeś punktualnie”.
Konsekwencje / Korzyści	Wyjaśnij, jakie to niesie za sobą konsekwencje dla Ciebie i dla Twojego rozmówcy w wypadku feedbacku rozwojowego lub korzyści w wypadku feedbacku wzmacniającego.	„Twoje spóźnienia mogą prawić, że niedotrzymywanie terminów zostanie uznane w zespole za normę.”
Oczekiwania	Poinformuj, jakie masz oczekiwania na przyszłość w podobnej sytuacji.	„Oczekuję, że od dzisiaj będziesz przychodził przed 08:00.”

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU

Wyzwaniem modelu FUKO jest konieczność określania własnych uczuć i emocji. Nie każdy Lider ma taką umiejętność. Warto rozwijać tę umiejętność, ale możesz też skorzystać z innych modeli. Pierwszy z nich – SORA, unika emocji i karmi się uzgodnionymi i zapisanymi standardami, zasadami, regulaminami. Świetny w rozwiniętych organizacjach, może być przydatny, na przykład gdy zawarłeś z zespołem Kontrakt 5R.



### Model SORA (Standard, Obserwacja, Rezultat, Akcja)

Nazwa kroku	Opis kroku	Opis kroku
Standard	Odwołaj się do panujących w firmie reguł np. 5R, wartości.	„Przypominasz sobie, zawaraliśmy w 5R regułę, że podnosimy rękę i sygnalizujemy, gdy ktoś ma problem”
Obserwacja	Powiedz co zaobserwowałeś, używaj własnych spostrzeżeń, mniej cudzych.	„Widzę, że Twoje zadanie nie zostało zrobione w terminie, ale nie dotarły do mnie żadne informacje o problemie”.
Rezultat	Powiedz jaki rezultat to spowodowało, jeszcze lepiej zapytaj pracownika, aby sam wyciągnął wnioski	Jak sądzisz, jakie konsekwencje będzie miało to, że dane nie zostały przetworzone?
Akcja	Zasugeruj, jakie działania można podjąć w przyszłości lub zapytaj o nie pracownika.	„W takim razie, co proponujesz”?

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU



Zauważ, że tu wkłada się element coachingu. Podobnie jak w modelu FUKO, przynajmniej 2 z 4 etapów możesz przejść pytaniami. To znacznie skuteczniejszy, choć bardziej czasochłonny sposób, niż prowadzić monolog. W zależności od sytuacji i gotowości pracownika możesz skorzystać z różnych wariantów przeprowadzenia rozmowy.

Tutaj proponujemy jeszcze jeden model łączący miękkie, empatyczne podejście ze swego rodzaju „luzem” w prowadzeniu rozmowy. To model Jurgena Appelo prezentowany w ramach tzw. Management 3.0. Świetny w młodych, kreatywnych zespołach. Bardzo dobry dla osób wrażliwych.

**Prowadzi on do pozytywnych zmian zachowania, a nie do frustracji członków zespołu.**

### Model WRAP Bez akronimu

Nazwa kroku	Opis kroku	Opis kroku
Opisz sytuację	Omów swoje otoczenie, stan umysłu, oczekiwania i założenia	Siedzę w hotelu i przeglądam System KissFlow, aby zatwierdzić faktury. Jest 3 września, więc już tu powinny być...
Obserwacja	Zrób listę obserwacji, z pomocą faktów i doświadczeń, tak jakbyś patrzył okiem naukowca. Tylko „szkiełko i oko”.	„...ale na polu gdzie powinny być faktury od Ciebie, jest pusto.”
Emocje	Wyraź swoje emocje lub perspektywę.	„Aż mi się ciśnienie podniosło, bo na Teams-ie czeka już klient a ja szukam faktury.”
Kategoryzowanie	Wymień pozytywne i negatywne wartości/ w kolejności od najistotniejszych do mało istotnych. Unikaj sformułowania „Ty”.	„Chciałbym aby faktury wychodziły ostatniego dnia miesiąca. Wtedy, klient zapłaci nam 15 a nie 16”.
Sugestie	Zaproponuj sugestie. Pamiętaj aby stawiać na problemy i rozwiązania procesowe a nie na porażki rozmówcy.	Jeśli chcesz to możemy przejść wspólnie przez wystawianie faktur. Mogę wrzucić spotkanie na 30 września.

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU



Model jest skoncentrowany na osobistym doświadczeniu i perspektywie Lidera, co już na wejściu buduje więź i podobieństwo między Wami. Ten feedback można praktykować pisemnie, np. na czacie; opatrując go emotikonami w miejsce nazywania emocji – w ten sposób pozbywasz się „problemu” z modelu FUKO. Jurgen Appelo zaleca posługiwanie się humorem, by złagodzić emocje, które wywołuje rozwojowa informacja zwrotna. Na przykład zamiast: „Żaden użytkownik nie zrozumie tej ikony, którą wstawiłeś”, mówimy „Zobaczyłem ikonę prysznica na ścianie i trochę trwało, zanim zorientowałem się, że to włącznik światła w łazience”. Uwaga: humor w opisie swojej sytuacji to nie sarkazm, skierowany jak pocisk, w stronę rozmówcy. Tego ostatniego unikaj jak ognia.

Na koniec warto wspomnieć o najnowszym pomysle na informację zwrotną: **feedforward**. Prof. Marshall Goldsmith (twórca koncepcji feedforwardu) twierdzi: „Zamień każde zdanie, które dotyczy przeszłości, na zdanie, które wyraża konstruktywne, konkretne oczekiwanie dotyczące przyszłości. To zwiększy prawdopodobieństwo, że reakcja pracownika będzie pozytywna, a przede wszystkim konstruktywna”. W feedforwardzie przedstawiamy swoje oczekiwania, nie odnosząc się do przeszłości. Rady, sugestie czy oczekiwania, które zostają sformułowane, są więc z reguły przyjmowane zupełnie inaczej. Z większym dystansem. Pracownik nie musi się bronić. Informacje, które dostaje, są więc łatwiejsze do zaakceptowania, bo są pozytywne. Zamiast na

przykład powiedzieć: „przed nami kolejne spotkanie podsumowujące miesiąc. Sugeruję, żebyś bardziej zaangażował się podczas niego w rozmowę”; oznajmij: „przed nami kolejne spotkanie podsumowujące projekt. Sugeruję, byś na przyszedł na nie bez laptopa i komórki, bo dzięki temu będziesz mógł bardziej skupić się na dyskusji i włączyć się w nią w tych punktach, które dotyczą Twojego obszaru działania. Twoje opinie o tym projekcie są bardzo ważne, więc w tej sytuacji nic nie będzie Cię w tym czasie rozpraszało”.

Technika **feedforward** bardzo przydaje się, by uzyskać rozwojową informację zwrotną od Twoich podwładnych. Wielu Liderom tego typu rozmowa przychodzi z trudem. A wystarczy, że zagaisz: „Wiesz, że dopiero uczę się robić 5R. Czy mógłbym prosić Cię o kilka wskazówek, jak zrobić to lepiej, lub inaczej następnym razem?”.

## Twoim zadanie w drugim kroku jest wybranie odpowiadającego Ci modelu feedbacku i zastosowanie go w rozmowach rozwojowych z pracownikami.

**Krok 3.** Kiedy feedback nie działa, zastosuj rozmowę dyscyplinującą.

Co robić, jeśli zachowanie pracownika nie zmienia się, mimo udzielenia feedbacku lub kilku feedbacków? W takiej sytuacji masz do dyspozycji rozmowę dyscyplinującą. Jej celem jest zwrócenie uwagi na niesatysfakcjonujące zachowanie lub wyniki pracownika. Stosujemy w sytuacji, gdy wcześniejsze interwencje i feedback nie przyniosły pożądanych zmian, a także w wypadku poważniejszych naruszeń dyscypliny: alkohol, opuszczenie stanowiska pracy, przemoc.

Celem takiej rozmowy jest nie tylko podkreślenie problemu i znalezienie sposobów na jego rozwiązanie, ale także praca nad postawą naszego rozmówcy, aby zapobiegać podobnym zachowaniom w przyszłości.

### 1. Przygotowanie

- Zbierz konkretne dane i przykłady problematycznego zachowania lub wyników.
- Upewnij się, że zrozumiałeś cały kontekst sytuacji.
- Znajdź odpowiednie miejsce, które będzie prywatne i nie będzie rozpraszało.

### 2. Otwarcie

- Zaczynij rozmowę w spokojny i neutralny sposób.
- Wyjaśnij cel rozmowy, podkreślając jej konstruktywny charakter.

### 3. Przedstawienie problemu

- Omów konkretne sytuacje, w których doszło do nieodpowiedniego zachowania lub wyników.
- Pozwól pracownikowi na wyrażenie swojego punktu widzenia.

#### 4. Dyskusja i poszukiwanie rozwiązań

- Zachęć pracownika do przedstawienia propozycji rozwiązania problemu.
- Wspólnie omówcie możliwe kroki naprawcze.
- Opcjonalnie, jeśli sytuacja tego wymaga poproś o propozycje zadośćuczynienia.
- Jeśli rozmówca nie podejmuje współpracy, możesz wymienić konsekwencje: „Jeśli nie zastosujesz się do reguły, zastosuję”... wymieniasz konsekwencje.

#### 5. Ustalenie oczekiwań i planu działania

- Jasno określ, jakie są Twoje oczekiwania wobec pracownika.
- Ustal konkretne kroki działania i terminy ich realizacji.

#### 6. Zakończenie rozmowy

- Podkreśl, że celem rozmowy była chęć pomocy i wsparcia pracownika.
- Zaproponuj kolejne spotkanie, aby omówić postępy.

#### Praktyczne wskazówki dla Lidera prowadzącego rozmowę dyscyplinującą:

##### 01 Bądź empatyczny, ale stanowczy.

Pamiętaj, że lepszym wynikiem rozmowy jest pomoc pracownikowi, a nie karanie go. W trudniejszych przypadkach, możesz prowadzić rozmowę w obecności świadka np. Twojego przełożonego, innego Lidera czy przedstawiciela HR.

##### 02 Słuchaj aktywnie

Pozwól pracownikowi wyrazić swoje uczucia i myśli, nawet jeśli nie zgadzasz się z nimi.

##### 03 Przygotuj się emocjonalnie.

Rozmowy dyscyplinujące mogą być trudne dla obu stron, więc upewnij się, że jesteś w stanie zachować spokój i profesjonalizm.

##### 04 Daj pracownikowi przestrzeń do myślenia i proponowania rozwiązań.

Często osoby te mają najlepsze pomysły na to, jak naprawić sytuację.

##### 05 Dokumentuj rozmowę.

Po rozmowie sporządź notatki dotyczące tego, co zostało omówione i ustalone, a następnie przekaz je pracownikowi w formie pisemnej.

##### 06 Wyznacz termin drugiej części rozmowy.

np. za miesiąc. Jeśli zachowanie się zmieniło, będzie to okazja do docenienia pracownika; jeśli nie – zastosuj konsekwencje, o których była mowa.

O jakich konsekwencjach mówimy? Zwykle są to środki formalne: upomnienie, nagana, nagana z wpisaniem do akt, kary finansowe; w przypadku cięższych naruszeń dyscypliny pozostaje zmiana stanowiska pracy lub zwolnienie.

**Pamiętaj, że celem rozmowy dyscyplinującej jest nie tylko zwrócenie uwagi na problem, ale przede wszystkim znalezienie konstruktywnego sposobu na jego rozwiązanie oraz wsparcie pracownika w dążeniu do poprawy.**

Warto wziąć po uwagę stres Twojego rozmówcy podczas udzielania rozwojowej informacji zwrotnej. Świetnie wyraża to model SARA. Nie zawsze nasz rozmówca przytaknie i potulnie zastosuje się do naszych sugestii związanych z konsekwencjami zachowania. Czasem też może okazać się, że po prostu nie masz racji. Opierając się na opiniach lub ocenach z drugiej ręki, narażamy się na odrzucenie informacji zwrotnej, ponieważ zachowanie, które opisujesz nie miało miejsca, lub miało miejsce, lecz towarzyszyły mu okoliczności uzasadniające je. Dlatego należy sprawdzać informacje i pozwalać na wyjaśnienia, które oczywiście także musimy sprawdzić i potwierdzić.

Zastanów się, w jakich sytuacjach z przeszłości zastosował(-a)byś rozmowę dyscyplinującą, zamiast np. trzeciego feedbacku? Jak Twoim zdaniem mogła się ta rozmowa potoczyć i dlaczego?

### Jaka jest naturalna reakcja na feedback?



### CO LUDZIE MÓWIĄ W DANEJ FAZIE:

<b>SZOK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>„Nie rozumiem tego feedbacku.”</li><li>„Nie mogę uwierzyć, że to powiedzieli!”</li></ul>
<b>AGRESJA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>„Oni wyładowują na mnie swoje frustracje!”</li><li>„Kim Ty w ogóle jesteś?”</li></ul>
<b>REFLEKSJA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>„Nikt nie jest doskonały, wszyscy popełniamy błędy.”</li><li>„Rozumiem, ale nie podoba mi się to.”</li></ul>
<b>AKCEPTACJA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>„Jak najlepiej wykorzystać ten feedback?”</li><li>„Co powinienem poprawić?”</li><li>„Kto może pomóc mi się zmienić?”</li></ul>

## 5. Rozwiązuj konflikty zespołowe i niezłaławione tematy.

Niemal każda organizacja a także praca w ogóle jest obszarem konfliktogennym. To miejsce, gdzie ścierają się interesy i osobiste ambicje, a rywalizacja jest codziennością. A wszystko to rodzi poważne tarcia i antagonizmy. Konflikty w pracy mogą powstawać w wielu konfiguracjach: np. Lider – pracownik; pracownik – pracownik; dział – dział. Jak widać może być w nie zamieszane wiele osób. Nie należy oceniać konfliktów wyłącznie pejoratywnie. Potrafią one oczyścić atmosferę, wydobyć na światło dzienne ukryte pomysły, pomóc w dostrzeżeniu niebezpieczeństw i zagrożeń.

### Krok 1. Określ typ konfliktu

Christopher W. Moore, specjalista od zarządzania konfliktami, stworzył model, który określa różne typy konfliktów w miejscu pracy. Model ten jest nazywany „Kołem Moore’a”. Oto tabela przedstawiająca różne typy konfliktów według tego modelu:

**Koło Moore’a**

Typ konfliktu	Przykłady	Stopień trudności (1-6)
<b>Konflikt danych.</b> To najczęściej spotykana forma konfliktu. Polega na rozbieżności posiadanych informacji, opieraniu się na nieprawdziwych danych lub rozbieżnych interpretacjach zbioru informacji.	Niewystarczająca ilość danych lub źle zrozumiana informacja. Na przykład przygotowywany projekt z powodu źle przekazanych informacji wejściowych, mija się z zakładanymi celami i nadaje się do wyrzucenia.	2
<b>Konflikt Interesów</b> Jego przyczyna wynika z rywalizacji o określone cele lub z niemożności zaspokojenia potrzeb. <b>Konflikt proceduralny</b> jest najłatwiejszy do rozwiązania, jeśli organizacja ma jasne procedury i mechanizmy decyzyjne. <b>Konflikt zasobów</b> można często rozwiązać poprzez negocjacje i kompromis, choć może wymagać trudnych decyzji dotyczących przydziału zasobów.	<b>Konflikt interesów można podzielić na 3 rodzaje:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· rzeczowy (pieniądze, podział pracy, dobra materialne)</li> <li>· proceduralny ( sposób rozmowy, negocjacji czy pertraktacji)</li> <li>· psychologiczny ( poczucie godności, szacunku, bezpieczeństwa) np. ambitny pracownik prześladowany przez czującego zagrożenie szefa</li> </ul>	3
<b>Konflikt strukturalny</b> Jest to konflikt nadrzędny wobec pozostałych. Dopóki nie zostanie rozwiązany na poziomie struktury, spór będzie powracał niczym bumerang.	Często wynika z przeciwnych ról w organizacji np. sprzedaż kontra operacje lub utrzymanie ruchu kontra produkcja.	4
<b>Konflikt relacji</b> Wynika z niezrozumienia, że inne osoby mogą być wartością, choć w dużym stopniu się od nas różnią. Często jest trudny do rozwiązania, ponieważ bierze się z głęboko zakorzenionych cech osobowości, które nie są łatwe do zmiany.	Zdarza się, że są osoby, które darzy się mniejszą lub większą sympatią. Są też ludzie którzy „działają na nerwy”, z którymi „jest się na noże”. Konflikt relacji bazuje na negatywnym stosunku emocjonalnym do drugiej strony. Związany jest ze stereotypowym postrzeganiem, niechęcią czy też zwykłym niezrozumieniem.	5
<b>Konflikt wartości</b> Jest najtrudniejszy do wyeliminowania, bowiem wartości człowieka są niezmiennane, głęboko zakorzenione i kulturowo uwarunkowane.	Konflikt wartości może pojawić się, np. gdy część pracowników postępuje niezgodnie z powszechnie obowiązującym prawem czy moralnością. Jego mniej drastyczny wymiar może mieć miejsce, gdy kością niezgody stają się wśród pracowników różnice religijne, kulturowe czy społeczne.	6

**Krok 2.** Ustal w jakiej fazie jest konflikt?

Dla Lidera ważne jest, aby konflikt się nie rozlał. Niezaopiekowany konflikt ma tendencje do rozwijania się niczym kula śniegowa. Dość łatwo jest go wytłumić i skorzystać z dobrych stron konfliktu w fazie 1 i 2. Kiedy dojdzie do eskalacji, emocje zaczynają wymykać się spod kontroli. W fazie spirali często jedynym wyjściem jest zaangażowanie zewnętrznego mediatora; inaczej może dojść do rozpadu zespołu. W takiej sytuacji zakłóceniu ulega proces racjonalnego myślenia. Pojawiają się takie zjawiska jak biegunowe myślenie – obie strony mają uproszczony obraz konfliktu, uznając wszystko co robią za dobre, a wszystko co robi drugi – za złe.

**Fazy konfliktów****01****Sytuacja poprzedzająca**

Pierwotny pojedynczy przedmiot sporu, problem.

**02****Wybuch**

Naruszenie równowagi stosunków. Przyjęcie przekonania, że nie ma rozwiązania dobrego dla obu stron.

**03****Eskalacja**

Ujawnienie coraz większej ilości spornych zagadnień (poprzednio tłumionych). Wysuwanie nowych racji przez drugą stronę. Spór krąży wokół cech charakteru jego uczestników.

**04****Spirala**

Konflikt uniezależnić się od pierwotnego przedmiotu sporu i zaczyna „żyć własnym życiem”

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU

**Objawami narastającego konfliktu może być:**

unikanie drugiej osoby przez cały dzień

nie odzywanie się do kogoś

obmawianie za plecami

donoszenie do przełożonych

czynienie pogardliwych uwag

ciche postanowienia cofnięcia swojego poparcia szukanie sposobów

wyrównania rachunków

ubieganie się o przeniesienie do innego działu

wdawanie się w starcia słowne

wykorzystywanie wyższego stanowiska

wymuszanie przeprosin

próby doprowadzenia do zwolnienia

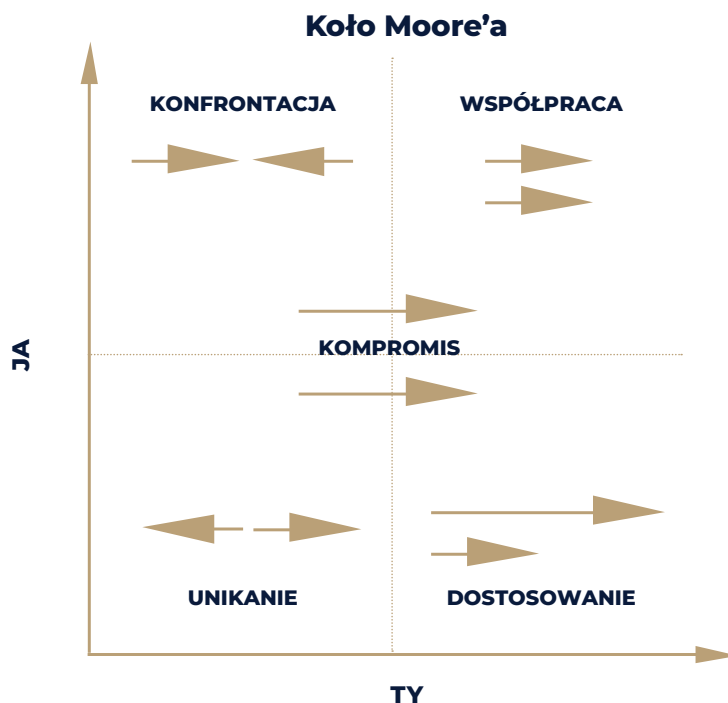
tworzenie koalicji przeciwko konkretnej osobie

rezygnacja z pracy, lub szukanie nowej

**Krok 3.** Ustal jaki styl rozwiązywania konfliktu preferujesz vs. jaki styl byłby tu odpowiedni.

Warto zwrócić uwagę na różnorodne style radzenia sobie z konfliktem.

Każdy z tych sposobów może być przydatny w określonych okolicznościach; ale też każdy z nich używany w nadmiarze pokazuje swą ciemną stronę.



Podejście	Cel	Twoja postawa	Wymówki Racjonalizacje	Prawdopodobny wynik
<b>Unikanie</b>	Unikanie angażowania się w konflikt.	„Jestem neutralny.” „Pozwólcie mi się nad tym zastanowić”.	Konflikty są z natury złe bo rodzą napięcie.	Nierozwiązane problemy międzyludzkie rodzą długotrwałą frustrację.
<b>Dostosowanie/ustępstwo</b>	Nie denerwować innych.	„Mój punkt widzenia nie jest tak ważny, by ryzykować napięcie między nami”.	Utrzymywanie dobrych relacji powinno być naszym priorytetem.	Inni będą cię wykorzystywać.
<b>Walka</b>	Przeforsować swoje stanowisko.	„Wiem co jest dobre. Nie kwestionuj moich sądów i władzy”.	Lepiej zaryzykować trochę napięcia, niż stracić twarz.	Potwierdzasz swoje racje, ale inni czują się pokonani i upokorzeni.
<b>Kompromis</b>	Jak najszybciej osiągnąć porozumienie.	„Poszukajmy wspólnego, możliwego do przyjęcia rozwiązania”.	Przedłużanie konfliktu, odrywa ludzi od pracy i rodzi złą atmosferę.	Strony konfliktu będą miały raczej poczucie tymczasowości niż końca konfliktu.
<b>Współpraca/Konsensus</b>	Rozwiązać problem razem.	To jest mój punkt widzenia. Jaki jest Twój? Chciałbym znaleźć najlepsze możliwe rozwiązanie”.	Punkt widzenia obu stron jest jednakowo ważny (choć nie konieczne równie zasadny). Jednakowy nacisk na jakość rozwiązania jak i na sprawiedliwość decyzji.	Strony znajdują właściwe rozwiązanie.



**Krok 4.** Zastosuj metodę Gordona, aby poszukać wyjścia z sytuacji konfliktowej.

Jak można poradzić sobie z konfliktami w zespole? Przydatna może być metoda Bez Porażek. Dr Thomas Gordon, psycholog i autor bestsellerowej książki „Parent Effectiveness Training”, opracował metodę rozwiązywania konfliktów nazwaną „Bez porażek”. Chociaż początkowo była ona skierowana do rodziców, jej uniwersalne zasady sprawdzają się również w kontekście biznesowym i mogą być stosowane przez Liderów w różnorodnych sytuacjach. Metoda „Bez porażek” Gordona skupia się na poszukiwaniu rozwiązań, które są akceptowalne dla obu stron i nie prowadzą do sytuacji, w której jedna strona czuje się przegrana. Jest to proces negocjacyjny, który opiera się na komunikacji i współpracy, a nie na kontroli i przewodzeniu.

## ABY ZASTOSOWAĆ METODĘ „BEZ PORAŻEK” POSTĘPUJ WEDŁUG 6 ETAPOWEGO PLANU, KTÓRY PRZYPOMINA NIECO PROBLEM SOLVING:

### 01 Poznaj i nazwij konflikt:

Jest to faza decydująca, jeśli chcemy wciągnąć obie strony w rozwiązywanie problemu. Musimy uzyskać uwagę stron konfliktu i zapewnić ich współdziałanie.

- Wybierz właściwy moment na rozmowę.
- Wyraźnie i precyzyjnie powiedz, że powstał konflikt, który trzeba rozwiązać.
- Nie okazuj niepewności.
- Powiedz, co czujesz, co cię niepokoi.
- Wypowiadaj się w pierwszej osobie „ja”.
- Unikaj zdań, które upokarzają, albo obwiniają.
- Namawiaj aby razem z tobą poszukiwali takiego wyjścia, które byłoby do przyjęcia dla obu stron i aby potrzeby wszystkich zostały zaspokojone.

### 02 Znaleźć możliwe rozwiązania.

- Kluczem do tego etapu jest względnie duża liczba możliwych rozwiązań. Można zaproponować:
- „Co moglibyśmy z tym zrobić?”
- „Rozważmy możliwe rozwiązania”, „Zastanówmy się wspólnie”.
- Wydobyć z obu stron różne rozwiązania, swoje propozycje dodać później.
- Najważniejsze: nie oceniaj żadnego z zaproponowanych rozwiązań, nie wyrokuj, nie wyrażaj lekceważenia.
- Jeśli uczestników jest kilkoro, a któryś z nich nie zgłasza żadnej propozycji rozwiązania, zachęć do tego.
- Domagaj się jak największej liczby propozycji, aż do wyczerpania pomysłów.

### 03 Krytycznie ocenić propozycje rozwiązań.

- Na tym etapie dopiero jest usprawiedliwione podjęcie krytycznej oceny zgłoszonych propozycji rozwiązań. Można zaproponować:
- „A teraz przyjrzyjmy się, które z tych rozwiązań odpowiada nam wszystkim”.
- „Co myślimy o tych wszystkich możliwościach, które nam wpadły do głowy?”
- „Czy któreś z nich jest lepsze niż inne?”
- Na ogół te rozwiązania, które zostaną ocenione jako nie do przyjęcia- skreśla się (podając powody, dla których zostają odrzucone).

## 04 Zdecydować się na najlepsze rozwiązania.

- Jeśli przestrzegano się zasad wszystkich poprzednich kroków i wymiana myśli i reakcji uczuciowych była otwarta, szczerza i uczciwa; niekwestionowane, rozsądne rozwiązanie wyłoni się z dyskusji niemal samo. Czasem ktoś wysunie twórcze rozwiązanie, najlepsze i do przyjęcia przez wszystkich. Oto kilka wskazówek, jak osiągnąć ostateczną decyzję:
- Rozważania dalszych propozycji prowadzić w odniesieniu do uczuć osób, które sprawdzamy następującym pytaniem:
- „Czy zgadzacie się z następującym rozwiązaniem?”
- „Czy to rozwiązanie zadowoli was wszystkich?”
- „Czy to da się zrobić?”
- Nie traktuj żadnego postanowienia jako ostatecznego, czy niemożliwego do zmodyfikowania.
- Przekonaj się, czy zostało jasno zrozumiane, jakie zadania komu przypadają i czy wszyscy są gotowi je wypełnić.

## 05 Wykonać powziętą decyzję.

- Gdy już decyzja została przyjęta, pozostaje często konieczność dokładnego rozpracowania szczegółów wykonania. Należy zająć się ustaleniem:
- „Kto co wykona i do kiedy?”
- „Kiedy zaczynamy?”
- „Czego potrzebujemy, żeby to zrobić?”

## 06 Późniejsza ocena krytyczna.

- Nie wszystkie początkowe, wynikające z metody bez porażek rozwiązania okazują się dobre. Licząc się z tym musimy niejednokrotnie dopytywać, czy strony nadal zgadzają się z podjętym postanowieniem.
- Po pewnym czasie możemy zapytać np. „Czy jesteście wciąż zadowoleni z naszej umowy?”. To ujawni stronom zainteresowanie dla ich potrzebami i życzeniami. Czasem należy zmodyfikować zobowiązania po sprawdzeniu ich w praktyce.

Metoda „Bez porażek” Gordona odróżnia się od innych metod rozwiązywania konfliktów tym, że kładzie nacisk na osiągnięcie kompromisu bez poczucia porażki. Dla Liderów, którzy stosują tę metodę, kluczowe jest zrozumienie, że skuteczne i długofalowe rozwiązanie konfliktu nie polega na zdominowaniu drugiej strony, ale na znalezieniu rozwiązania, które będzie satysfakcjonujące dla obu stron.

W kontekście biznesowym, gdzie konflikty mogą dotyczyć zasobów, strategii czy celów, metoda ta pomaga budować wzajemne zrozumienie i zaufanie. Zamiast narzucania swojej woli, Liderzy uczą się słuchać i doceniać perspektywę innych, co prowadzi do bardziej zintegrowanych i trwałych rozwiązań.

## Zadanie:

Przygotuj się do rozmowy feedbackowej z wybranym pracownikiem. Tu możesz wpisać notatki wg wybranego typu informacji zwrotnej.

## Przeprowadź refleksję:

Co sprawia Ci największą trudność w udzielaniu informacji zwrotnej?

Co pomaga Ci przeprowadzić rozmowę empatycznie i skutecznie?

# Tips & tricks

- Empatyczni Liderzy rozumieją, że ludzie to nie tyle „zasoby” czy co grosze „koszty”, ale przede wszystkim jednostki z uczuciami, marzeniami i problemami.
- Dopytaj współpracowników na rozmowach 1-na-1 o ich osobiste wartości.
- Zastosuj 7 tricków uważnego słuchania, parafrazuj wypowiedzi innych, jak najczęściej.
- Zachęcaj do dzielenia się pomysłami i wrażeniami poprzez zadawanie pytań.
- Unikaj faworyzowania czy dyskryminacji.
- Wspieraj ludzi w rozwoju poprzez użycie narzędzi takich jak TWI czy Matryca Kompetencji.
- Regularnie udzielaj informacji zwrotnej: zarówno tej wzmacniającej jak i rozwojowej.
- Zarządzaj konfliktem – nie dopuść, aby wymknął się spod kontroli, ale wykorzystaj go do otwartego mówienia o swoich odczuciach.
- Jeśli trzeba, użyj Metody Bez Porażek do poradzenia sobie z konfliktem.

# Templatki

## Technika Parafrazy

Parafraza na ogół zaczyna się od słów: Powiedziałeś przed chwilą, że...  
Mówiłeś, że...  
Chciałbym się upewnić, że dobrze zrozumiałem...”

Podsumuj w kilku słowach to, co powiedział rozmówca

Wyraź najważniejsze myśli rozmówcy, własnymi słowami, zapytaj czy to, co rozumiałeś jest zgodne z intencją rozmówcy.

Uściślaj niejasne szczegóły i fakty.

**Parafraza** nie jest formą wyciągania wniosków, interpretacji, stawiania hipotez czy wyrażania ocen – **jest zwykłym odtworzeniem treści lub wyciągnięciem z niej esencji.**

## Model Empatii

Zaplanuj i przeprowadź 5 kolejnych rozmów, gdzie zwrócisz uwagę na zadawanie pytań. Zachęcaj do dzielenia się myślami i pomysłami. Pytania mogą prowadzić do nowych perspektyw i rozwiązań. Obok pytań, warto abyś użył/-a zwrotów aktywizujących rozmówcę, zachęcających do wchodzenia w szczegóły. Na przykład: „Powiedz coś więcej”... albo oddawanie: „Mówisz, że...” Empatyczny Lider w rozmowie potrafi nazywać uczucia „Słyszę w Twoim głosie rozczarowanie...”.

### TWOJE PYTANIA POWINNY MIEĆ JEDNĄ LUB KILKA Z NASTĘPUJĄCYCH CECH:

- krótkie
- głównie otwarte
- skłaniające do myślenia
- pomagające znaleźć rozwiązania
- budujące relację
- uczące samodzielności
- dające wiarę w siebie
- zwiększające samoświadomość
- zachęcające do zmian

## Przykłady pytań, których może użyć empatyczny Lider

### PRZYKŁADY PYTAŃ, KTÓRYCH MOŻE UŻYĆ EMPATYCZNY LIDER.

- Jakie masz efekty?
- Co się udało?
- Jakie napotykasz trudności?
- Co się nie udaje?
- Jakie widzisz zagrożenia realizacji celu w przyszłości?
- Z jakiego powodu tak się dzieje?
- Jakie są potencjalne rozwiązania?
- Co możesz z tym zrobić?
- Kto ci może pomóc? / Co ci może pomóc?
- Jaki będzie Twój pierwszy krok?
- Co zrobisz inaczej?
- Jak to wpłynie na Twoje rezultaty?

## Matryca Kompetencji

### Legenda do matrycy kompetencji

POZIOM		
Nie umie wykonać zadania		0
Umie wykonać zadanie ze wsparciem		1
Umie wykonać zadanie samodzielnie, standardowe przypadki		2
Jak wyżej, oraz umie wesprzeć innych w niestandardowych przypadkach		3
Jak wyżej, oraz może być ekspertem, uczyć innych i zmieniać standardy		4

Matryca Kompetencji

DATA	IMIĘ I NAZWISKO	OBSZAR	PROCENT POKRYCIA	
KOMPETENCJE LEAN	Jakość za pierwszym razem			
	Arkusz Pracy Standaryzowanej			
	Liczenie Takt Time			
	Liczenie Lead Time			
	Pomiar Cycle Time			
	Mapowanie strumienia wartości			
	Analiza MOS			
	Odprawy			
KOMPETENCJE PROCESOWE				
KOMPETENCJE		STAN OBECNY		
		STAN DOCELOWY		

## Model TWI

Do samego szkolenia pracowników, zanim sięgniesz po szkolenia zewnętrzne, warto wykorzystać umiejętności innych pracowników. W zorganizowaniu takich wewnętrznych szkoleń, pomoże Ci **system TWI IP (Training Within Industry – Instruowanie Pracowników)**. Dostarcza konkretnych narzędzi i technik, które umożliwiają szybkie i efektywne szkolenie pracowników w różnych obszarach. Praktyczne podejście sprawia, że jest to metoda niezwykle skuteczna, zwłaszcza w dynamicznie zmieniających się środowiskach pracy, takich jak dzisiejszy rynek pracy. Metoda wykorzystuje umiejętności i chęć szkolenia pracowników na 4, najwyższym poziomie Matrycy Kompetencji.

Instruktor, najpierw tworzy arkusze (APP) określające detalicznie, co należy przekazać uczącym się, w ramach szkolenia. Drugim krokiem jest samo szkolenie, prowadzone ściśle według zasad andragogiki czyli uczenia dorosłych. TWI pomaga uniknąć najczęstszych błędów popełnianych podczas szkolenia pracowników: np. zostawiania ich samych z instrukcją, pozwalanie na samodzielne uczenie się czy skazywanie uczących się na bierne przyglądanie się komuś, kto wykonuje pracę.

### APP – Arkusz Przygotowania Pracy

LP.	Główne kroki	Wskazówki	Przyczyny
1			
2			
2			



### Model STAR (Situation-Task-Action-Result)

Nazwa kroku	Opis kroku	Opis kroku
Sytuacja	Określ kontekst lub sytuację, problem, który wymagał rozwiązania..	„Kiedy mieliśmy problem z serwerem...”
Zadanie	Zdefiniuj zadanie lub wyzwanie, możesz dodać Twoje emocje związane z wyzwaniem	„...Twoim zadaniem było szybko znaleźć przyczynę. Bałem się że to długo potrwa, jak w podobnej sytuacji we wschodnim oddziale”
Działanie	Opisz, jakie działania zostały podjęte.	„Zauważyłem, że skontaktowałeś się z dostawcą i przeprowadziłeś diagnozę.”
Rezultat	Wskazanie wyniku podjętego działania dla zespołu i dla Ciebie.	„Dzięki temu serwer został szybko naprawiony i uniknęliśmy długiej przerwy w działaniu.”

### Model SBI (Situation-Behavior-Impact)

Nazwa kroku	Opis kroku	Opis kroku
Sytuacja	Określ konkretną sytuację, w której zachowanie miało miejsce.	„Podczas wczorajszego spotkania zespołowego...”
Zachowanie	Opisz obserwowane zachowanie.	„...zauważyłem, że wielokrotnie przerywałeś koleżance.”
Wpływ	Wskazanie, jakie konsekwencje miało to zachowanie.	„To sprawiło, że czuła się niedoceniana i miała problem z przedstawieniem swojego punktu widzenia.”

**Model FUKO (Fakty, Uczucia, Konsekwencje, Oczekiwania)**

Nazwa kroku	Opis kroku	Opis kroku
Fakty	Opisz konkretne fakty na podstawie obserwacji lub danych.	„Mam tu dane z monitoringu za ostatni miesiąc. 6 razy przyszedłeś spóźniony do pracy”
Uczucia/ Ustosunkowanie się	Opisz swoje emocje, jakie wiążą się z daną sytuacją (jakie wywołały te fakty). Unikaj oceny zachowania, aby nie wywołać reakcji obronnej.	„Jestem zaskoczony, bo wcześniej przychodziłeś punktualnie”.
Konsekwencje / Korzyści	Wyjaśnij, jakie to niesie za sobą konsekwencje dla Ciebie i dla Twojego rozmówcy w wypadku feedbacku rozwojowego lub korzyści w wypadku feedbacku wzmacniającego.	„Twoje spóźnienia mogą prawić, że niedotrzymywanie terminów zostanie uznane w zespole za normę.”
Oczekiwania	Poinformuj, jakie masz oczekiwania na przyszłość w podobnej sytuacji.	„Oczekuję, że od dzisiaj będziesz przychodził przed 08:00.”

**Model SORA (Standard, Obserwacja, Rezultat, Akcja)**

Nazwa kroku	Opis kroku	Opis kroku
Standard	Odwołaj się do panujących w firmie reguł np. 5R, wartości.	„Przypominasz sobie, zawarliśmy w 5R regułę, że podnosimy rękę i sygnalizujemy, gdy ktoś ma problem”
Obserwacja	Powiedz co zaobserwowałeś, używaj własnych spostrzeżeń, mniej cudzych.	„Widzę, że Twoje zadanie nie zostało zrobione w terminie, ale nie dotarły do mnie żadne informacje o problemie”.
Rezultat	Powiedz jaki rezultat to spowodowało, jeszcze lepiej zapytaj pracownika, aby sam wyciągnął wnioski	Jak sądzisz, jakie konsekwencje będzie miało to, że dane nie zostały przetworzone?
Akcja	Zasugeruj, jakie działania można podjąć w przyszłości lub zapytaj o nie pracownika.	„W takim razie, co proponujesz?”

**Model WRAP**

Nazwa kroku	Opis kroku	Opis kroku
Opisz sytuację	Omów swoje otoczenie, stan umysłu, oczekiwania i założenia	Siedzę w hotelu i przeglądam System KissFlow, aby zatwierdzić faktury. Jest 3 września, więc już tu powinny być...
Obserwacja	Zrób listę obserwacji, z pomocą faktów i doświadczeń, tak jakbyś patrzył okiem naukowca. Tylko „szkiełko i oko”.	„...ale na polu gdzie powinny być faktury od Ciebie, jest pusto.”
Emocje	Wyraź swoje emocje lub perspektywę.	„Aż mi się ciśnienie podniosło, bo na Teams-ie czeka już klient a ja szukam faktury.”
Kategoryzowanie	Wymień pozytywne i negatywne wartości/ w kolejności od najistotniejszych do mało istotnych. Unikaj sformułowania „Ty”.	„Chciałbym aby faktury wychodziły ostatniego dnia miesiąca. Wtedy, klient zapłaci nam 15 a nie 16”.
Sugestie	Zaproponuj sugestie. Pamiętaj aby stawiać na problemy i rozwiązania procesowe a nie na porażki rozmówcy.	Jeśli chcesz to możemy przejść wspólnie przez wystawianie faktur. Mogę wrzucić spotkanie na 30 września.

## Typy Konfliktów

Typ konfliktu	Przykłady	Stopień trudności (1-6)
<b>Konflikt danych.</b> To najczęściej spotykana forma konfliktu. Polega na rozbieżności posiadanych informacji, opieraniu się na nieprawdziwych danych lub rozbieżnych interpretacjach zbioru informacji.	Niewystarczająca ilość danych lub źle zrozumiana informacja. Na przykład przygotowywany projekt z powodu źle przekazanych informacji wejściowych, mija się z zakładanymi celami i nadaje się do wyrzucenia.	2
<b>Konflikt Interesów</b> Jego przyczyna wynika z rywalizacji o określone cele lub z niemożności zaspokojenia potrzeb. <b>Konflikt proceduralny</b> jest najłatwiejszy do rozwiązania, jeśli organizacja ma jasne procedury i mechanizmy decyzyjne. <b>Konflikt zasobów</b> można często rozwiązać poprzez negocjacje i kompromis, choć może wymagać trudnych decyzji dotyczących przydziału zasobów.	<b>Konflikt interesów można podzielić na 3 rodzaje:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rzeczowy (pieniądze, podział pracy, dobra materialne)</li> <li>• proceduralny (sposób rozmowy, negocjacji czy pertraktacji)</li> <li>• psychologiczny (poczucie godności, szacunku, bezpieczeństwa) np. ambitny pracownik prześladowany przez czującego zagrożenie szefa</li> </ul>	3
<b>Konflikt strukturalny</b> Jest to konflikt nadrzędny wobec pozostałych. Dopóki nie zostanie rozwiązany na poziomie struktury, spór będzie powracał niczym bumerang.	Często wynika z przeciwnych ról w organizacji np. sprzedaż kontra operacje lub utrzymanie ruchu kontra produkcja.	4
<b>Konflikt relacji</b> Wynika z niezrozumienia, że inne osoby mogą być wartości, choć w dużym stopniu się od nas różnią. Często jest trudny do rozwiązania, ponieważ bierze się z głęboko zakorzenionych cech osobowości, które nie są łatwe do zmiany.	Zdarza się, że są osoby, które darzy się mniejszą lub większą sympatią. Są też ludzie którzy „działają na nerwy”, z którymi „jest się na noże”. Konflikt relacji bazuje na negatywnym stosunku emocjonalnym do drugiej strony. Związany jest ze stereotypowym postrzeganiem, niechęcią czy też zwykłym niezrozumieniem.	5
<b>Konflikt wartości</b> Jest najtrudniejszy do wyeliminowania, bowiem wartości człowieka są niezmienniane, głęboko zakorzenione i kulturowo uwarunkowane.	Konflikt wartości może pojawić się, np. gdy część pracowników postępuje niezgodnie z powszechnie obowiązującym prawem czy moralnością. Jego mniej drastyczny wymiar może mieć miejsce, gdy kością niezgody stają się wśród pracowników różnice religijne, kulturowe czy społeczne.	6

### Fazy Konfliktów

#### 01 Sytuacja poprzedzająca

Pierwotny pojedynczy przedmiot sporu, problem.

#### 02 Wybuch

Naruszenie równowagi stosunków. Przyjęcie przekonania, że nie ma rozwiązania dobrego dla obu stron.

#### 03 Eskalacja

Ujawnienie coraz większej ilości spornych zagadnień (poprzednio tłumionych). Wysuwanie nowych racji przez drugą stronę. Spór krąży wokół cech charakteru jego uczestników.

#### 04 Spirala

Konflikt uniezależnienia się od pierwotnego przedmiotu sporu i zaczyna „żyć własnym życiem”

Moduł XI

# AI-Powered Leadership

**LEADING  
TOWARDS  
FUTURE**



**Blok 4 Moduł 11****AI-Powered Leadership****Jakie tematy czekają Cię w tym rozdziale?**

- Rola AI w pracy menedżera – jak sztuczna inteligencja może wspierać zarządzanie i decyzje biznesowe.
- Sztuczna inteligencja jako wsparcie dla menedżera – przykłady aplikacji – konkretne narzędzia AI, które mogą usprawnić codzienne zadania menedżerskie.
- ChatGPT – praktyczne informacje o ChatGPT, plusy i minusy oraz przydatne polecenia (prompty).
- Budowanie drugiego mózgu – koncepcja systemu do zarządzania wiedzą, który pomaga w organizacji i wykorzystaniu zgromadzonych informacji.
- Lista materiałów o AI – ponad 50 raportów, kursy, artykuły, rozmowy i podcasty, które poszerzają wiedzę o AI.

# Wstęp

W dzisiejszych czasach nie można ignorować rosnącej roli technologii w świecie biznesu. Z każdym dniem, firmy, niezależnie od branży, w coraz większym stopniu polegają na technologicznych innowacjach, by stawić czoło konkurencji, usprawnić swoje operacje i dostarczać wartość dla klientów. W tym dynamicznie zmieniającym się środowisku rola menedżera ewoluuje, stając się bardziej złożoną, a jednocześnie oferując szereg nowych możliwości. Dlatego warto zadać sobie pytanie: Jak technologia, a konkretnie sztuczna inteligencja (AI), wpływa na menedżerów i liderów organizacji?

**Dlaczego temat AI jest ważny dla menedżera?**

Menedżerowie i Liderzy organizacji muszą być na bieżąco z najnowszymi trendami i narzędziami, aby być skutecznymi w swoich rolach. AI, będąc jednym z najbardziej przełomowych osiągnięć technologicznych ostatnich lat, przynosi rewolucję w sposób, w jaki podejmujemy decyzje, analizujemy dane i współpracujemy z innymi. Niezrozumienie i brak adaptacji tych narzędzi może prowadzić do utraty konkurencyjności na rynku.

**Wzrost roli technologii w zarządzaniu.**

Technologia od dawna była ważnym elementem w zarządzaniu, ale teraz jej rola staje się jeszcze bardziej dominująca. Narzędzia oparte na AI umożliwiają automatyzację rutynowych zadań, przewidywanie trendów rynkowych i dostarczanie spersonalizowanych rozwiązań dla klientów. Dzięki temu menedżerowie mogą skupić się na bardziej strategicznych aspektach biznesu, jednocześnie korzystając z wglądów dostarczanych przez te zaawansowane narzędzia.

### **Jak AI wpływa na efektywność i łatwość pracy menedżera.**

AI nie tylko przyspiesza i automatyzuje wiele procesów, ale również pomaga w lepszym zrozumieniu potrzeb klienta, przewidywaniu problemów zanim się pojawią i w podejmowaniu bardziej świadomych decyzji. Dzięki temu praca menedżera staje się nie tylko bardziej efektywna, ale również mniej obciążająca i bardziej satysfakcjonująca.

W dobie cyfrowej transformacji, zrozumienie i wykorzystanie potencjału sztucznej inteligencji staje się kluczem do sukcesu dla każdego menedżera. Celem tego rozdziału jest zapewnienie wam, drodzy Liderzy i menedżerowie, wiedzy i narzędzi niezbędnych do skutecznego wykorzystania AI w codziennej pracy.

## **Współczesny menedżer stawia czoła szeregowi wyzwań, które kształtują nie tylko jego profesjonalne życie, ale również wpływają na równowagę między pracą a życiem prywatnym:**

### **Jakie wyzwania stoją przed współczesnymi menedżerami?**

Dynamika rynku, nieustanne zmiany technologiczne oraz rosnące oczekiwania zarówno klientów, jak i pracowników czynią rolę menedżera bardziej skomplikowaną niż kiedykolwiek wcześniej.

### **Ogarnięcie workloadu zawodowo-prywatnego.**

W erze wszechobecnej łączności i niekończącego się strumienia zadań, menedżerowie muszą znaleźć sposób na efektywne zarządzanie swoim czasem i priorytetami tak, aby nie zaniedbywać ani sfer profesjonalnych, ani osobistych.

### **Zrozumienie i zarządzanie ilością informacji, które codziennie na nas spływają.**

Żyjemy w epoce nadmiaru informacji. Dla menedżera kluczowe staje się umiejętność selekcjonowania, przetwarzania i wykorzystywania tych danych, które są naprawdę istotne dla realizacji celów biznesowych.

Rozumienie tych wyzwań i poszukiwanie skutecznych rozwiązań jest fundamentem dla każdego lidera pragnącego osiągnąć sukces w dzisiejszym świecie.



# 1. Fundamenty AI: Wstęp do Świata Sztucznej Inteligencji

Sztuczna Inteligencja, znana jako AI, stała się w ostatnich latach jednym z kluczowych elementów technologicznego krajobrazu. Ale czym dokładnie jest AI i dlaczego wszyscy o niej mówią?

AI naśladuje ludzkie zdolności uczenia się, rozumienia i podejmowania decyzji. Działa poprzez analizę ogromnych ilości danych, wyszukując wzorce i relacje. Serce AI to „głębokie uczenie” – technika, w której sieci neuronowe, inspirowane ludzkim mózgiem, uczą się rozpoznawania wzorców w danych. Wyobraź sobie ogromną sieć, która filtruje informacje, ucząc się na bieżąco, podobnie jak ludzki mózg uczy się z doświadczenia.

Tworzenie AI zaczyna się od zbierania danych. Te dane „trenują” system, ucząc go, jak prawidłowo działać. Specjaliści z dziedziny „data science”, tworzą modele matematyczne, które przewidują wyniki na podstawie tych informacji. Model jest następnie „trenowany”, czyli korygowany i dostosowywany, aż osiągnie pożądany poziom dokładności. Gdy model jest gotowy, jest wdrażany w rzeczywistym środowisku, gdzie podejmuje decyzje na podstawie nowych danych.

Wielu ludzi myśli, że AI to skomplikowane maszyny i wymagające oprogramowanie dostępne tylko dla gigantów technologicznych. W rzeczywistości za tworzeniem AI stoją zespoły ludzi – specjaliści z „data science”, inżynierowie oprogramowania i specjaliści od AI. Choć wielkie firmy takie jak Google czy Microsoft mają w tej dziedzinie ogromne zasoby, coraz więcej mniejszych firm i start-upów wkracza w świat AI, tworząc innowacyjne rozwiązania dostępne dla wszystkich.

Sztuczna inteligencja ma potencjał przekształcenia wielu aspektów naszej codzienności i działalności biznesowej, czyniąc ją nie tylko fascynującą, ale przede wszystkim niezbędną w dzisiejszym świecie. W dalszej części przyjrzymy się kilku konkretnym technologiom, które już teraz mogą znacząco wspomóc menedżera w codziennej pracy.

## Sztuczna inteligencja jako wsparcie dla menedżera

W erze cyfrowej, kiedy każdy aspekt biznesu ulega przemianom pod wpływem technologii, sztuczna inteligencja staje się nieocenionym narzędziem w rękach nowoczesnego menedżera. Ale jak dokładnie AI może wspierać zarządzanie?

## OTO KILKA KLUCZOWYCH OBSZARÓW:

### Optymalizacja pracy z dokumentami i komunikacją:

AI jest nieocenionym narzędziem w przyspieszaniu pracy z długimi tekstami i dokumentami. Programy oparte na sztucznej inteligencji potrafią podsumowywać długie artykuły czy raporty, wydobywając najistotniejsze informacje w ciągu sekund. Ponadto, podczas pisania maili czy ofert, narzędzia te oferują sugestie co do treści, sprawdzają pisownię i gramatykę, a także pomagają w ustrukturyzowaniu i uporządkowaniu informacji, aby komunikacja była klarowna i profesjonalna. W efekcie menedżer jest w stanie szybciej i skuteczniej komunikować się z klientami, współpracownikami oraz partnerami biznesowymi.

**Przykładowe narzędzia:** ChatGPT, Grammarly, pdf.ai, jasper

---

### Analiza danych i prognozy:

Z pomocą AI można przetwarzać ogromne ilości informacji w czasie rzeczywistym. Dzięki temu menedżerowie mogą lepiej zrozumieć aktualne trendy w biznesie i przewidywać przyszłe zmiany na rynku.

**Przykładowe narzędzia:** Tableau, IBM Watson, Power BI

---

### Organizacja i zarządzanie czasem:

Aplikacje oparte na AI potrafią analizować nasz kalendarz i automatycznie planować spotkania w najbardziej optymalnych terminach, uwzględniając również preferencje innych uczestników.

**Przykładowe narzędzia:** Reclaim.AI, Todoist, Clickup

---

### Filtrowanie i priorytetyzacja e-maili:

Narzędzia oparte na AI potrafią rozpoznawać najważniejsze wiadomości w naszej skrzynce pocztowej, umożliwiając skupienie się na nich w pierwszej kolejności.

**Przykładowe narzędzia:** Microsoft Outlook, SparkMail

---

### Automatyzacja procesów:

Niektóre rutynowe zadania, takie jak generowanie, mogą być automatycznie wykonywane. Daje to menedżerom więcej czasu na skupienie się na strategicznych decyzjach.

**Przykładowe narzędzia:** Zapier, make.com

---

### Automatyzacja tworzenia grafik, audio, video:

AI znacząco ułatwia i przyspiesza proces projektowania grafik, audio czy video. Dzięki temu menedżerowie nie muszą polegać wyłącznie na zespole grafików, czy spędzać godzin na dostosowywaniu grafik czy tworzeniu nagrań video.

**Przykładowe narzędzia:** midjourney, descript, synthesisia, elevenlabs.io

**Komunikacja z zespołem i klientami:**

Narzędzia oparte na AI, takie jak chatboty, mogą pomagać w obsłudze klienta, odpowiadając na często zadawane pytania czy przekierowując zapytania do odpowiednich działów.

**Przykładowe narzędzia:** Zendesk, Intercom, Drift

---

**Rekrutacja, ocena i rozwój pracowników:**

Sztuczna inteligencja może pomóc w rekrutacji, analizowaniu wyników pracy pracowników, identyfikując obszary wymagające rozwoju i sugerując odpowiednie szkolenia czy kursy.

**Przykładowe narzędzia:** Lattice, Eightfold.ai, Beamery, HireVue

---

Sztuczna inteligencja w zarządzaniu nie jest już odległą wizją przyszłości, ale realnym narzędziem, które może przynieść namacalne korzyści. Dzięki AI menedżerowie mogą działać efektywniej, dokładniej analizować sytuację rynkową oraz lepiej zarządzać zasobami i zespołem. Kluczem jest jednak właściwe zrozumienie możliwości AI oraz umiejętne włączenie jej do codziennych procesów zarządzania.

## 2. Praktyczne informacje

### Czym jest ChatGPT?

ChatGPT to bot oparty na sztucznej inteligencji, który korzysta z przetwarzania języka naturalnego. Dzięki temu jest w stanie prowadzić rozmowy w sposób przypominający ludzkie interakcje. To narzędzie potrafi nie tylko odpowiadać na pytania, ale także tworzyć różne treści, jak artykuły czy posty na media społecznościowe.

### Kto stoi za ChatGPT?

Za ChatGPT stoi firma OpenAI. To oni wprowadzili go na rynek w listopadzie 2022 roku. Założycielami tej firmy są różni przedsiębiorcy i badacze, a wśród nich Elon Musk i Sam Altman. Ciekawostką jest, że wspiera ich taki gigant jak Microsoft. Dodatkowo nie tylko ChatGPT wyszedł spod ich ręki. Są też twórcami Dall-E, narzędzia zamieniającego tekst w grafikę.

### Jak działa ChatGPT

**Interakcja z ChatGPT:** Wszystko zaczyna się, gdy użytkownik wprowadza „prompt”. To może być pytanie, prośba o radę lub inna forma instrukcji dla AI. Na podstawie tego ChatGPT dokonuje analizy i stara się dostarczyć najbardziej adekwatną odpowiedź.

**Proces rozumowania:** ChatGPT uczy się z dużych ilości tekstu, aby móc tworzyć nowe zdania. Działa to tak, że potrafi przewidywać, jakie będzie następne słowo, opierając się na tym, czego się nauczył.

**Kontekst konwersacji:** Ważnym elementem jest zdolność ChatGPT do zapamiętywania wcześniejszych fragmentów rozmowy. Dzięki temu dostarcza odpowiedzi, które są spójne z wcześniejszym kontekstem.

### Mocne i słabe strony ChatGPT: Kluczowe informacje dla menedżera

#### ZALETY:

**Uproszczanie skomplikowanych zagadnień:** ChatGPT jest doskonałym narzędziem do tłumaczenia złożonych tematów w prosty i zrozumiały sposób.

**Redakcja i tworzenie treści:** Jeżeli potrzebujesz szybkiego podsumowania czy edycji tekstu, AI jest w stanie Ci pomóc.

**Burze mózgów:** ChatGPT może służyć jako narzędzie do generowania kreatywnych pomysłów.

**Wcielanie się w różne role:** Możesz użyć AI do symulacji rozmowy z ekspertem z danej dziedziny czy konkretnej osoby.

#### WADY:

**„Halucynacje”:** ChatGPT czasem może generować odpowiedzi, które wydają się nierealistyczne. Dlatego zawsze warto weryfikować informacje, które dostarcza.

**Ograniczenia obliczeniowe:** Mimo swojej zaawansowanej technologii, ChatGPT może popełniać błędy w obliczeniach.

**Przekonujące prezentowanie informacji:** AI może przedstawiać informacje z przekonaniem, nawet jeśli są one nieprawdziwe. Dla menedżera ważne jest, by podchodzić do takich danych z rezerwą i zdrowym sceptycyzmem.

## Struktura idealnego prompta dla ChatGPT

<b>NADAJ ROLĘ</b>	➡	Wyobraź sobie, że jesteś sprzedawcą sprzętu elektronicznego.
<b>ZDEFINIUJ ZADANIE</b>	➡	Twoim celem jest zdobycie wiedzy o swojej konkurencji na terenie Polski.
<b>WARUNKI UKOŃCZENIA ZADANIA</b>	➡	Na podstawie dostępnych danych Stwórz zestawienie sklepów, które mają większy obrót roczny niż firma X.
<b>OKREŚL KONTEKST I WARUNKI BRZEGOWE</b>	➡	Bierz pod uwagę tylko sklep z branży elektronicznej i nie uwzględniaj marketplace'ów jak Allegro czy OLX.
<b>WSKAŹ CEL</b>	➡	Treść powinna być prosta w odbiorze i czytelna dla odbiorców z różnych działów firmy takich jak marketing czy sprzedaż.
<b>ZDEFINIUJ CO MA BYĆ NA KOŃCU</b>	➡	Zestawienie powinno mieć formę tabeli z maksymalnie 10 pozycjami, sformatowana od największego podmiotu do najmniejszego.

Źródło: Artur Kurasinski, LinkedIn, 2023

### Optymalne korzystanie z ChatGPT w roli menedżera

Aby jak najefektywniej korzystać z ChatGPT, ważne jest, aby zrozumieć, jak najlepiej komunikować się z tym narzędziem. Idealna struktura prompta dla ChatGPT zawiera kilka kluczowych elementów, które można zastosować, by uzyskać najlepsze wyniki. Więcej konkretnych przykładów zastosowania tych elementów znajdziesz w dalszej części rozdziału.

- 01** Nadal rolę: Przed rozpoczęciem zapytania, wyznacz jasną rolę dla ChatGPT. Wskazując na przykład, że chcesz, aby AI zachowywało się jak sprzedawca sprzętu elektronicznego, dostosujesz odpowiedzi do konkretnej perspektywy i ekspertyzy.

Przykład: Zachowuj się jak [...].

---

- 02** Zdefiniuj zadanie: Jasno określ, co dokładnie chcesz osiągnąć. Dla menedżera może to oznaczać na przykład analizę konkurencji na rynku polskim w kontekście sprzętu elektronicznego.

Przykład: Twoim celem jest [...].

---

- 03** Warunki ukończenia zadania: Określ, jakie informacje musisz otrzymać, aby uznać zadanie za zakończone. W tym przypadku chciałbyś, aby ChatGPT dostarczył listę sklepów, które miałyby najwyższy obrót w ciągu roku.

Przykład: Na podstawie dostępnych danych stwórz zestawienie firm, które mają [...].

---

- 04** Określ kontekst i warunki brzegowe: Daj AI wskazówki odnośnie do kontekstu. Dla menedżera jest to ważne, gdyż pozwala to dostosować odpowiedzi do konkretnego rynku lub sektora.

Przykład: Bierz pod uwagę tylko firmy z branży [...].

---

- 05** Wskaż cel: Ustal główny cel zapytania. Może to być na przykład zrozumienie, jakie techniki marketingowe stosują konkurencyjne firmy.

Przykład: Treść powinna być prosta w odbiorze i przedstawiać [...].

---

- 06** Zdefiniuj, co ma być na końcu: To, jak chciałbyś, aby informacja była przedstawiona, jest równie ważne. Czy chciałbyś tabelę? Listę punktową? Określenie tego na początku pozwoli ChatGPT dostarczyć informacje w najbardziej użytecznej formie.

Przykład: Zestawienie powinno mieć formę tabeli z maksymalnie 5 firmami, sformatowaną od największej sprzedaży do najmniejszej.

---

### Zasady efektywnej komunikacji z ChatGPT dla menedżerów

Współpraca z AI, takim jak ChatGPT, staje się dla wielu menedżerów codziennością. Efektywna komunikacja z takim narzędziem może znacząco podnieść efektywność Twojego zarządzania i podejmowania decyzji. Oto kilka kluczowych zasad, które warto wziąć pod uwagę:

#### Przejrzystość i zwięzłość:

W erze nadmiaru informacji, prostota jest kluczem. Gdy formułujesz zapytanie, bądź jak najbardziej precyzyjny. Oszczędzisz tym sobie czasu i zwiększysz szansę na uzyskanie odpowiedzi dokładnie odpowiadającej Twoim potrzebom.

**Wprowadź kontekst:**

Jeśli Twoje zapytanie dotyczy konkretnej sytuacji, branży czy problemu, przedstaw ChatGPT te informacje. Umożliwi to systemowi lepsze zrozumienie Twoich potrzeb i dostarczenie bardziej precyzyjnych informacji.

**Daj przykłady:**

Szczególnie w przypadku bardziej skomplikowanych kwestii, konkretne przykłady mogą pomóc ChatGPT zrozumieć, czego dokładnie od niego oczekujesz.

**Unikaj wieloznaczności:**

Język pełen niejasności czy dwuznaczności może prowadzić do odpowiedzi, które nie są dokładnie tym, czego oczekujesz. Staraj się być jak najbardziej jednoznaczny.

**Bądź uprzejmy:**

Choć ChatGPT to narzędzie AI, a nie człowiek, uprzejmy ton może przyczynić się do lepszej jakości komunikacji.

Dla menedżera, zdolność do efektywnej komunikacji z AI jest nie tylko korzyścią, ale też koniecznością w dzisiejszym świecie biznesu. Współpracując z ChatGPT, pamiętaj o powyższych zasadach, by każda interakcja była jak najbardziej owocna.

**Pomocne słowa kluczowe ułatwiające pracę z ChatGPT****Polecenia związane z pisaniem:**

Napisz [...] stosując zasadę/metodologię [...]

Stwórz listę/tabelę/tekst/[...]

Rozwiń poniższy tekst [...] dodając [...]

Wyjaśnij na podstawie prostego przykładu pojęcie [...]

Na podstawie [...] stwórz [...]

Zachowuj się jak [...] i napisz [...]

Napisz [...], ale nie uwzględniaj [...]

Napisz, w jaki sposób krok po kroku [...]

**Polecenia związane z przekształcaniem informacji:**

Podsumuj poniższy tekst:

Sparafrazuj poniższy tekst naukowym/prostym/[...] stylem:

Porównaj i skonstrastuj [...]

Uporządkuj informacje według [...]

Przetłumacz na język [...] poniższy tekst:

**Polecenia związane z rozwiązywaniem problemów:**

Zaproponuj rozwiązanie dla danego problemu [...] przy pomocy metodologii [...]

Zidentyfikuj przeszkody i możliwości dla [...]

Przedstaw argumenty za i przeciw dla [...]

## Przykładowe komendy, które pomogą w używaniu ChatGPT

Współczesne technologie, takie jak ChatGPT, stają się coraz bardziej zaawansowane, oferując menedżerom niezwykle narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji, analizę danych i komunikację. Dla menedżerów ważne jest zrozumienie, jak efektywnie wykorzystać te technologie w codziennej pracy. Poniżej przedstawiamy kilka przykładowych komend, które mogą okazać się pomocne.

### 1. Wcielanie się w rolę eksperta

Dzięki funkcji „Zachowuj się jak [...] i napisz [...]”, ChatGPT jest w stanie przyjąć perspektywę różnych ekspertów. Menedżerowie mogą korzystać z tej funkcji, aby uzyskać wgląd w sposób myślenia liderów branży, ekspertów czy innych specjalistów.

Przykład zastosowania: Jeśli prowadzisz projekt związany z innowacją technologiczną i chcesz uzyskać perspektywę Elona Muska, możesz zadać pytanie: „Zachowuj się jak Elon Musk i napisz krótki Tweet o możliwościach AI.”

### 2. Podsumowywanie informacji

Komenda „Podsumuj [...]” pozwala na skrócenie długich tekstów, takich jak transkrypcje spotkań, raporty czy artykuły, co jest niezwykle przydatne dla menedżerów, którzy często muszą przejrzeć duże ilości informacji w krótkim czasie.

### 3. Uczenie i rozwiązywanie problemów

Technika Feynmana polega na wyjaśnianiu skomplikowanych koncepcji w jak najprostszy sposób. ChatGPT może pomóc menedżerom zrozumieć trudne zagadnienia, identyfikując jednocześnie ewentualne luki w ich wiedzy i proponując dodatkowe zasoby.

#### Komenda:

„Wyjaśnij [temat lub umiejętność] w jak najprostszych słowach, tak jakbyś uczył tego kogoś, kto jest zupełnym początkującym. Zidentyfikuj luki w moim zrozumieniu i zaproponuj zasoby, które pomogą je wypełnić.”

### 4. Tworzenie list i analiza

Nie tylko lista pytań, ale także lista pomysłów czy strategii jest nieoceniona w planowaniu i strategii. ChatGPT jest w stanie generować listy na różne tematy, dostosowane do potrzeb menedżerów, uwzględniając aktualne trendy rynkowe i praktyki najlepsze w branży.

#### Komenda:

„Zachowuj się jak doświadczony marketingowiec.

Dostarcz mi listę potencjalnych pomysłów i strategii kampanii marketingowych, które mogłyby zostać wykorzystane do zwiększenia sprzedaży i zaangażowania klientów dla produktu [tu wstaw opis produktu]

Twoje sugestie powinny być konkretne, możliwe do zrealizowania w praktyce i dostosowane do różnych grup docelowych. Nie dostarczaj szczegółowych planów wdrożenia, skup się na ogólnej koncepcji i kluczowych punktach sprzedaży.”

„Stwórz listę [3] często zadawanych pytań na temat [słowo kluczowe] i udziel odpowiedzi na każde z nich, biorąc pod uwagę wytyczne dotyczące SERP(Search Engine Results Page) i wyróżnionych wyników.”



## 5. Komunikacja z zespołem i klientami

Nie ma nic ważniejszego dla menedżera niż skuteczna komunikacja. ChatGPT może pomóc w tworzeniu treści, takich jak maile z zaproszeniem na webinary, ofertą czy też feedbackiem co ułatwia budowanie relacji z klientami i zespołem.

### Komenda:

“Napisz mi e-mail, w którym zaprosisz czytelnika naszego newslettera do udziału w webinarze lub wydarzeniu. Napisz go w luźnym stylu, tak żeby nie było to nachalne zaproszenie tylko coś co da realną wartość odbiorcy. Podkreśl korzyści i podaj poniższe szczegóły:

Temat webinaru:

Data i godzina: Prelegenci: Zagadnienia:

Korzyści z uczestnictwa: [Tu wypisz korzyści]”

## 6. Tłumaczenie i komunikacja międzykulturowa

W międzynarodowym środowisku biznesowym zdolność do szybkiego tłumaczenia tekstu jest nieoceniona. Dzięki ChatGPT możesz tłumaczyć treści na różne języki w czasie rzeczywistym. Wystarczy, że wpiszesz w chatGPT “Przetłumacz na język polski poniższy tekst:

[Tutaj wklej tekst]”

## 7. Analiza konsekwencji

Rozważanie potencjalnych konsekwencji decyzji jest kluczowym elementem zarządzania. ChatGPT może pomóc menedżerom przewidzieć konsekwencje różnych scenariuszy, na przykład w zakresie rozwoju pracowników lub zmian strategicznych.

### Komenda:

Od teraz zachowuj się jak [...]. Napisz potencjalne konsekwencje jakie niesie [...] oraz to w jaki sposób można zmienić [...]?

# Budowanie drugiego mózgu

Jeśli zależy ci na ciągłym uczeniu się, synteźowaniu i stosowaniu nowych informacji, warto zastanowić się nad stworzeniem drugiego mózgu. Dzięki metodzie BASB można skuteczniej zarządzać projektami i wyróżniać najważniejsze zadania bez zbędnego wysiłku.

Każdy z nas przyswaja ogromne ilości treści, takich jak artykuły czy filmy. Zamiast polegać wyłącznie na naszej pamięci, warto systematycznie gromadzić wiedzę, by efektywniej ją wykorzystywać.

**To główna idea drugiego mózgu.**

Metoda drugiego mózgu została stworzona przez Tiago Forte w 2017 roku. Jej główna idea polega na organizowaniu informacji, które przyswajamy. Podobnie jak system GTD, BASB zakłada, że Twój mózg jest świetny w pewnych rzeczach, a w innych nie. Jest doskonały w dostrzeganiu połączeń między pomysłami, wymyślaniu kreatywnych rozwiązań i analizowaniu danych. Jednak nie jest tak dobry w zapamiętywaniu ogromnych ilości informacji i śledzeniu wielu różnych działań. Outsourcing tych zadań, w których nasze mózgi zazwyczaj nie radzą sobie dobrze, pozwala zarówno uwolnić nasze myśli od konieczności zapamiętywania wszystkiego, jak i skoncentrować nasze umysłowe zdolności na tym, w czym są najlepsze.

Ludzkie mózgi to nie dyski twarde i dlatego nie nadają się do konsumowania i przetwarzania tysięcy informacji, które otrzymujemy każdego dnia. Rozpraszając naszą pamięć na medium cyfrowe, zasadniczo zwiększamy nasze zdolności do przypominania sobie dowolnych informacji w przyszłości.

## Jak działa budowanie drugiego mózgu?

Proces tworzenia drugiego mózgu opiera się na metodzie CODE, która składa się z czterech etapów: Zbieranie, Organizacja, Filtrowanie i Tworzenie.

### Zbieranie

Pierwszym krokiem w BASB jest zebranie informacji, które chcesz mieć w swoim drugim mózgu. Kluczem jest wybór przy gromadzeniu danych, ponieważ w przyszłości będziesz musiał przeglądać te informacje. Zastanów się nad tym, decydując co zachować.

### Przydatne kryteria dotyczące tego, co przechować w swoim drugim mózgu, to:

- Czy to Cię motywuje?
- Czy jest to przydatne?
- Czy ma to charakter osobisty?
- Czy jest to coś nieoczekiwanego?

Jeśli odpowiedź na którekolwiek z tych pytań brzmi tak, prawdopodobnie warto to zachować w Twoim systemie. Może to wydawać się oczywistym krokiem, ale jest kluczowe, aby dobrze go wykonać, ponieważ stanowi on podstawę dla Twojego drugiego mózgu.

## Organizacja

Organizacja nie powinna być ciągłym zajęciem. Chodzi o systematyczne porządkowanie informacji przy pomocy systemu PARA, który dzieli je na Projekty, Obszary odpowiedzialności, Zasoby i Archiwum. Te kategorie pomagają skupić się na tym, co najważniejsze.

Zanim przejdziemy dalej, warto zaznaczyć, że organizacja informacji w twoim drugim mózgu nie jest traktowana jako pełnoetatowe zajęcie ani nie jest czymś, co robisz ciągle bez konkretnego powodu. Koncepcja polega na tym, aby organizować informacje podczas dodawania i korzystania z nich. Nie ma sensu ciągle uporządkowywanie wszystkiego, skoro aktywnie korzystasz tylko z niewielkiej części tych informacji w danym momencie.

Następnym krokiem w metodzie CODE jest organizacja informacji. Tutaj pojawia się system PARA. PARA to skrót od 'Projekty', 'Obszary', 'Zasoby' i 'Archiwum'. To cztery kategorie, w których przechowujesz wszystkie informacje w twoim drugim mózgu. Mamy również oddzielny poradnik dotyczący systemu PARA, jeśli chcesz się w nim dokładniej zanurzyć.

Te cztery kategorie umieszczają na pierwszym planie najważniejsze i najbardziej pilne informacje. Odnosi się to do idei, że nie gromadzimy każdej informacji, tylko te, które mogą być naprawdę przydatne. Przeanalizujemy każdy z tych obszarów, aby było jasne, jak mają pomóc w skupieniu się na tym, co ważne.

### Organize by Actionability

**PROJECTS**

**AREAS**

**RESOURCES**

**ARCHIVE**

**Most Actionable**

**Least Actionable**



### THE CODE METHOD

Capture, Organize, Destill, Express

**Projekty** – na pewno znasz projekty, są to zadania lub aktywności zmierzające do wspólnego celu. Projekty mają terminy i są skierowane do osiągnięcia jakiegoś celu.

**Obszary** – to skrót od „Obszary odpowiedzialności”. To nie są szerokie kategorie, jak można by przypuszczać, ale obszary wymagające ciągłej dbałości. Można je postrzegać jako projekty bez ustalonej daty zakończenia. Są to aspekty Twojego życia, nad którymi pracujesz krok po kroku.

**Zasoby** – w tej kategorii umieszczasz rzeczy, które nie są związane z aktywnymi obszarami odpowiedzialności czy projektami. To miejsce na informacje, które uważasz za interesujące lub ważne, ale które nie są od razu przydatne. Głównie rzeczy, które mogą okazać się przydatne w przyszłości.

**Archiwum** – Tutaj przechowujesz projekty, obszary i zasoby, które już nie są aktywne. To, że nie są już aktywne, nie oznacza, że nie będą przydatne w przyszłości – dlatego przechowujemy je w tym miejscu na ewentualne przyszłe potrzeby.

Z czasem elementy będą przenoszone z jednego obszaru do innego w miarę zmian Twoich potrzeb i zainteresowań. Projekt może stać się trwałym obszarem, obszar może przestać być ważny i stać się zasobem lub trafić do archiwum, zasoby mogą stać się aktywnymi projektami, a elementy z Twojego archiwum mogą stać się ponownie ważne w przyszłości i trafić do jednej z pozostałych trzech kategorii.

Zauważ, jak obszary zaczynają się od najbardziej konkretnych i stają się coraz mniej konkretne, przechodząc aż do archiwum. Oznacza to, że większość Twojego czasu spędzisz w pierwszych trzech kategoriach.

Chociaż większość czasu spędzisz w obszarze ‚projektów‘, powinieneś regularnie przeglądać pozostałe obszary. Proponujemy, aby przeglądać ‚Obszary‘ co tydzień, a ‚Zasoby‘ raz w miesiącu. Odpowiada to prawdopodobnej aktualności każdego obszaru w danym momencie Twojego życia. Podczas tych przeglądów chodzi o to, aby przeszukać różne elementy w każdym obszarze i zastanowić się, czy musisz coś przenieść w związku z aktualnymi potrzebami i celami.

## FILTROWANIE

to proces przetwarzania surowych danych na bardziej użyteczne informacje. Kluczem jest tutaj progresywne podsumowywanie, które pozwala wydobyć najistotniejsze elementy z naszych notatek.

Filtrowanie to proces przekształcania surowych danych w coś bardziej wartościowego i użytecznego. Kluczem tutaj jest streszczanie.

Streszczanie polegające na sprowadzaniu informacji do jej kluczowych elementów. Aby to zrobić, podczas przeglądu notatek akcentujemy najważniejsze myśli. Po kilku takich przeglądach warto dodać własne streszczenie, podkreślając najbardziej istotne aspekty.

W skrócie, jednocześnie przeglądamy i udoskonalamy nasze notatki. W rezultacie, kiedy do nich wracamy, otrzymujemy informacje bardziej zwarte i klarowne. Sugerowane jest, aby podczas każdego przeglądu podkreślać tylko 10 – 20% wcześniejszych wyróżnień.

Kluczowe jest to, aby pamiętać, że streszczanie wykonuje się tylko wtedy, gdy planujemy wykorzystać daną informację, a nie jest to codzienna rutyna.

## 3. Tworzenie

Ostatni etap metody CODE polega na wykorzystaniu tych wszystkich starannie przygotowanych i przefiltrowanych notatek, które możemy wykorzystywać w razie potrzeby. Jest to ostateczny, długoterminowy cel tego systemu.

### Istnieją trzy główne sposoby, w jaki to robisz:

- 01** Dostęp do wszystkich notatek, pomysłów i zasobów z twojego życia w dowolnym momencie.
- 02** Dostrzeganie i łączenie ze sobą dalekich pomysłów przez czas i kategorie.
- 03** Tworzenie nowych zasobów, pomysłów, dokumentów na podstawie twoich notatek.

Duża część tego procesu to po prostu zmiana sposobu myślenia. Jeśli przestrzegasz trzech innych etapów metody CODE, to powinieneś mieć rosnącą kolekcję notatek i informacji, które następnie możesz wykorzystać w nowych projektach. System BASB prosi, abyśmy traktowali każdy fragment informacji w naszym drugim mózgu jako potencjalny budulec, który możemy przekształcić i połączyć z innymi informacjami.

W miarę rozwoju naszego drugiego mózgu dysponujemy coraz cenniejszymi informacjami, które możemy wykorzystywać, ułatwiając sobie życie i czerpiąc z nich inspirację. Nie musząc polegać wyłącznie na naszej pamięci, możemy wykorzystywać rzeczy sprzed lat, które mogą być dla nas dzisiaj istotne. Innymi słowy, tworzymy swoją własną, osobistą encyklopedię, której możemy używać, aby zdobyć przewagę w dowolnym z naszych życiowych projektów. Czy to chodzi o przygotowanie prezentacji na skomplikowany temat, założenie nowego biznesu, zainteresowanie się nowym hobby czy rozwinięcie swojej kariery – jeśli jest to coś ważnego w twoim życiu, prawdopodobnie już masz notatki i informacje na ten temat w swoim drugim mózgu.

## Budowa drugiego mózgu

W dobie cyfryzacji i nadmiaru informacji, stworzenie efektywnego systemu organizacji wiedzy staje się nie tylko pożądane, ale wręcz niezbędne. Tworzenie „drugiego mózgu” to temat na tyle obszerny, że trudno byłoby go skondensować do jednego rozdziału w GUIDEBOOKU. Zamiast tego prezentujemy Ci zestaw materiałów, które według nas najlepiej oddają istotę tego zagadnienia i pokażą, jak krok po kroku zbudować taki system.

Gorąco polecamy książkę „Building a Second Brain: A Proven Method to Organize Your Digital Life and Unlock Your Creative Potential”, która dostarczy Ci mnóstwa praktycznych wskazówek na ten temat.

Jeśli preferujesz bardziej multimedialne źródła, Tomas Frank przygotował darmowy kurs na YouTube, który znajdziesz pod adresem: [https://www.youtube.com/watch?v=Y\\_\\_243RqBeM](https://www.youtube.com/watch?v=Y__243RqBeM).

Dla tych, którzy cenią sobie artykuły i wpisy blogowe, polecamy odwiedzić bloga Tiago Forte pod adresem: <https://fortelabs.com/blog/category/building-a-second-brain/>.

Wszystkie te źródła dostarczą Ci cennych informacji i narzędzi do budowy własnego efektywnego systemu „drugiego mózgu”.

## Ciekawe materiały o AI

### Rozmowy / Podcasty

- Podcast “Technologicznie – Pucek / Kuźniar”
- Kanał sportowy, ANDRZEJ DRAGAN, TOMASZ CZAJKA
- Kanał sportowy, SZTUCZNA INTELIGENCJA – SZANSA CZY ZAGROŻENIE? – DĄBROWSKI
- Nauka To Lubię. Tomasz Rożek. AI a bezpieczeństwo

### Pisanie komend

- [learnprompting.org](https://learnprompting.org) – Nauka o tworzeniu lepszych komend
- [snackprompt.com](https://snackprompt.com) Baza gotowych komend
- [promptingguide.ai](https://promptingguide.ai) – Nauka o tworzeniu lepszych komend

### Raporty

- Ponad 50 raportów o AI – ZBIÓR PRZYGOTOWANY ZOSTAŁ PRZEZ [narzedziai.pl](https://narzedziai.pl) [DANIEL P. URA]

# Tips & tricks

**1. Rozpocznij od podstaw:** Zanim zaczniesz wdrażać AI w swojej organizacji, zainwestuj czas w zrozumienie podstawowych koncepcji i technologii AI. Rozumienie różnic między uczeniem maszynowym, głębokim uczeniem i innymi technologiami AI pomoże Ci podejmować świadome decyzje.

**2. Zdefiniuj cele biznesowe:** Przed wdrożeniem rozwiązań AI, jasno określ cele, które chcesz osiągnąć. Czy chodzi o zwiększenie wydajności, poprawę obsługi klienta, czy też analizę danych? Twoje cele powinny kierować wyborem narzędzi AI.

**3. Zaczynaj od małych projektów:** Nie musisz od razu przeprowadzać kompleksowej transformacji cyfrowej. Zaczynaj od mniejszych projektów, które mogą przynieść szybkie korzyści, i użyj ich jako przypadków testowych do nauki i rozwijania.

**4. Szkolenie i rozwój zespołu:** Upewnij się, że Twój zespół posiada odpowiednie umiejętności do pracy z nowymi narzędziami AI. Rozważ szkolenia lub warsztaty, aby wszyscy mogli efektywnie korzystać z nowych technologii.

**5. Wykorzystaj gotowe narzędzia:** Nie musisz budować własnych rozwiązań AI od podstaw. Na rynku dostępnych jest wiele narzędzi i platform, które można dostosować do swoich potrzeb. Badaj i testuj dostępne opcje.

**6. Monitoruj etykę i prywatność:** Wdrażając AI, pamiętaj o kwestiach etycznych i ochronie danych. Upewnij się, że Twoje działania są zgodne z obowiązującymi przepisami, takimi jak RODO, i zasadami etycznymi.

# Tips & tricks

**7. Eksperymentuj i ucz się na błędach:** AI to szybko rozwijająca się dziedzina, a eksperymentowanie jest kluczowe do zrozumienia, co najlepiej działa dla Twojej organizacji. Nie bój się błędów, są one cenną lekcją.

**8. Utrzymuj aktualność wiedzy:** Świat AI ciągle się zmienia. Regularnie śledź nowinki i trendy w tej dziedzinie, aby wykorzystywać najnowsze osiągnięcia i technologie.

**9. Zbuduj strategię danych:** AI opiera się na danych, więc ważne jest, aby mieć strategię ich gromadzenia, przechowywania i analizy. Upewnij się, że Twoje dane są wysokiej jakości i odpowiednio zarządzane.

**10. Korzystaj z zewnętrznych źródeł:** Nie izoluj swoich wysiłków w zakresie AI. Korzystaj z wiedzy ekspertów, firm konsultingowych lub akademickich badań, aby wzbogacić swoje podejście do AI.

**11. Zintegruj AI z istniejącymi systemami:** Maksymalizuj wartość AI, łącząc ją z istniejącymi procesami biznesowymi i systemami IT. Integracja pomaga wykorzystać pełny potencjał technologii AI w Twojej organizacji.

**12. Stawiaj na transparentność i komunikację:** Kiedy wprowadzasz AI do swojej organizacji, bądź otwarty i transparentny wobec swojego zespołu i interesariuszy. Wyjaśnij, jak i dlaczego korzystasz z AI, oraz jakie korzyści to przyniesie.



## Zadanie:

Jeśli jeszcze tego nie zrobiłeś/zrobiłaś, zapoznaj się z narzędziami AI wymienionymi w rozdziale „Sztuczna inteligencja jako wsparcie dla menedżera – przykłady aplikacji” lub samodzielnie poszukaj w internecie narzędzi, które mogłyby wspierać Twoją codzienną pracę. Skup się na tych, które mogą usprawnić zarządzanie czasem, optymalizację pracy z dokumentami, komunikację, analizę danych i prognozy, a także inne aspekty ważne dla Twojej roli. Wypróbuj wybrane narzędzia, przetestuj ich funkcjonalności i zastanów się, w jaki sposób mogą one wpłynąć na efektywność Twojej pracy oraz zespołu.

**Po dokładnej analizie i ewentualnym przetestowaniu narzędzi, przygotuj krótki dokument zawierający:**

- Opis narzędzi: krótka charakterystyka każdego z rozważanych narzędzi.
- Potencjalne zastosowania: jak te narzędzia mogą być wykorzystane w Twojej pracy i pracy Twojego zespołu.
- Oczekiwane korzyści: jakie korzyści przyniesie wprowadzenie tych narzędzi dla efektywności, komunikacji i organizacji pracy.
- Plan wdrożenia: propozycje, jak możesz zaimplementować te narzędzia w swojej codziennej pracy i pracy zespołu.

Podziel się swoimi wnioskami z zespołem i wspólnie zastanówcie się, które z narzędzi warto wprowadzić. Wyznaczcie priorytety i ustalcie plan działania, aby maksymalnie wykorzystać potencjał sztucznej inteligencji w waszej pracy.



Moduł XII

# Kompetencje przyszłości

**LEADING  
TOWARDS  
FUTURE**



## Blok 4 Moduł 12

Kompetencje  
Przyszłości

## Jakie tematy czekają Cię w tym rozdziale?

- Co niesie przyszłość? Jak zmieni się rynek pracy?
- 10 Kompetencji przyszłości wg World Economic Forum
- 7 Kompetencji Lidera
- Wyznaczniki nabycia kompetencji.

# Co niesie przyszłość? Jak zmieni się rynek pracy?

Juwal Noah Harari, autor m.in. bestsellerowej książki „Sapiens. Od zwierząt do bogów” twierdzi, że rewolucja cyfrowa spowoduje konieczność nieustannego uczenia się. Jeszcze 20 lat temu szliśmy na uniwersytet i całe życie robiliśmy to samo, jedynie cyszelując umiejętności – nabywając wprawy i doświadczenia. Obecnie Liderzy uczą się rozumieć, że nie tylko sami muszą się rozwijać, ale też rozwijać swoich ludzi i wreszcie rozwijać firmę.

## Jak kształtować się będzie rynek pracy przyszłości?

Według badań McKinsey z 2022 roku w ciągu następnych kilku lat 85 milionów pracowników straci pracę z powodu automatyzacji. Na szczęście w to miejsce powstanie jeszcze więcej, bo 97 milionów innych miejsc pracy. Nie da się zaprzeczyć, że automatyzacja jest potrzebna. Daje ludziom możliwość robienia bardziej kreatywnych, „ludzkich” rzeczy, w przeciwieństwie do bezsensownych czynności, na które tracimy teraz czas, np. kopiowanie z jednej komórki Excela do drugiej.

Aż 42% kluczowych kompetencji ulegnie zmianie właśnie dlatego, że mamy do czynienia z automatyzacją. Koncepcję liniowego wspinania się po szczeblach kariery i pracy przez całe życie w jednym zawodzie możemy odłożyć do lamusa. **Do 2030 roku ponad miliard pracowników będzie musiało się nauczyć swojej pracy od nowa.** Będą robili to samo, czyli np. payroll, ale to będzie payroll API. System sam będzie zasysał informacje i ta praca będzie o wiele prostsza.

Menedżerowie zaczynają zdawać sobie sprawę z odpowiedzialności za rozwój siebie i współpracowników. W odróżnieniu od wczesnych lat 2000, kiedy to HR badał najpierw lukę kompetencyjną i później ją „zaklejał” różnego rodzaju szkoleniami, obecnie to Liderzy sami powinni mieć świadomość, czego im brakuje – czy to jest wiedza branżowa, czy związana z zarządzaniem – a przede wszystkim, jak te brakujące kompetencje rozwijać.

Kolejny trend to rozwój technologii i wspomniana już automatyzacja pracy. Pandemia bardzo mocno przyspieszyła te tendencje. Firmy zaczęły pracować zdalnie i dzisiaj wiemy już, że praca hybrydowa z nami zostanie, mimo ostatnich zjawisk, związanych z częściowym powrotem do biur. Efektem ubocznym wejścia w pracę zdalną jest przyspieszona automatyzacja i robotyzacja procesów usługowych.

## **Praca staje się dostępna w każdym miejscu podłączonym do sieci i coraz bardziej „wyszczuplona”.**

Usuwane są proste czynności powtarzalne, ale także złożone wyliczenia, osiągalne obecnie jednym kliknięciem, po wprowadzeniu wyjściowych parametrów.

## **World Economic Forum**

regularnie opracowuje listę najbardziej pożądanых kompetencji na rynku pracy na nadchodzące 10-lecie. Widoczna jest przewaga kompetencji związanych z nową technologią: np. analityczne myślenie w kierunku innowacji, ciągłe, aktywne uczenie się; ważna będzie umiejętność rozwiązywania złożonych problemów, krytyczne myślenie. Co ciekawe, kompetencje Liderów w przyszłości nie będą związane ze skomplikowanymi algorytmami. Paradoksalnie dzięki temu, że roboty i automaty przejmą pracę ręczną i obliczenia, będziemy mieli więcej czasu na to, na wykorzystanie cech czysto ludzkich jak kreatywność, umiejętność współpracy z innymi, ciekawość, inteligencja emocjonalna.

Wiedza i ogólne kompetencje merytoryczne będą Liderom potrzebne, ale niekoniecznie znajomość złożonych szczegółów. Twoim podstawowym zadaniem będzie zwiększenie efektywności, praca z zespołami, kreowanie zespołów, kreowanie zaangażowania i na samym końcu właśnie ta innowacja. Przypomnijmy, że 9 na 10 oczekiwań względem Lidera wyrażanych w kolejnych edycjach Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy dotyczy postawy, a nie wiedzy merytorycznej Lidera. Wniosek – Lider powinien być przede wszystkim dobrym człowiekiem, któremu na sercu leży dobro i rozwój swoich współpracowników.

## WYMIENIMY PO KOLEI KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

wg Światowego Forum Ekonomicznego (WEF) 2023:

1. Myślenie analityczne

---

2. Myślenie kreatywne

---

3. Odporność, elastyczność i zwinność

---

4. Motywacja i samoświadomość

---

5. Ciekawość i long-life learning (uczenie się przez całe życie)

---

6. Umiejętność korzystania z technologii

---

7. Niezawodność i dbałość o szczegóły

---

8. Empatia i aktywne słuchanie

---

9. Przywództwo i wpływ społeczny

---

10. Kontrola jakości

---

W raporcie podkreślono, że istotne jest rozwijanie szerokiego zakresu kompetencji, które umożliwiają jednostkom nawigowanie w coraz bardziej złożonym i dynamicznie zmieniającym się świecie.

### Podsumowując:

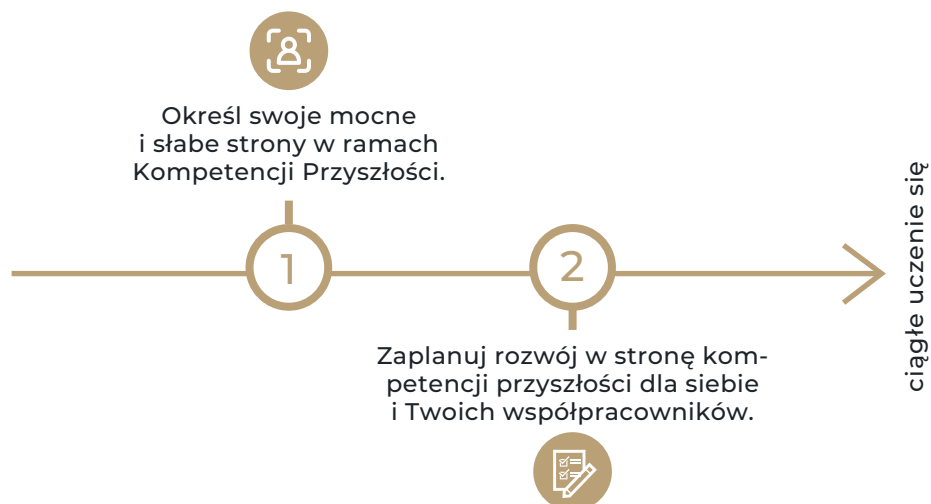
Lider przyszłości przygotowany jest na zmienność, w związku z czym cały czas się uczy. Wie, co dzieje się w branży, wie jak usprawnić procesy związane z firmą, ale też wie jak budować dobrą atmosferę i relacje w zespole oraz pomiędzy zespołami.

Mamy jeszcze jeden istotny trend. **Właściwa postawa Lidera względem całej organizacji.** Pracownicy, coraz częściej oczekują od pracodawcy nadania sensu pracy. W związku z tym, bez utożsamiania się z firmą, budowania przynależności do organizacji, ludzie nie będą postrzegali Lidera jako osoby godnej, by za nim/ nią podążać. Twoją rolą w przyszłości będzie więc zapewnienie warunków, w których wszyscy mają wspólne cele, każdy zna swoją rolę w realizacji strategii firmy, nikt nie musi się niczego domyślać, a pracownicy są zaangażowani we wspólne wygrywanie każdego dnia. Więcej pisaliśmy o tym w rozdziale o kaskadowaniu strategii.

**Warunki docelowe:**

1. 100% Liderów rozpoznaje swoje mocne strony pod kątem cech przydatnych w przyszłości.
2. 100% Liderów ma plan osobistego rozwoju uwzględniający potrzeby zmieniającego się świata.

## proces

**ETAPY PRAC – CHECKLISTA**

**1 OKREŚL SWOJE MOCNE I SŁABE STRONY W RAMACH KOMPETENCJI PRZYSZŁOŚCI**

**cel:** Świadomość moich mocnych stron i kompetencji, które chcę rozwijać.

- ☐ 1. Zapoznaj się z charakterystyką 7 kluczowych kompetencji lidera przyszłości.
- ☐ 2. Wypełnij kwestionariusz – określ poziom 7 kluczowych kompetencji.

**2 ZAPLANUJ ROZWÓJ W STRONĘ KOMPETENCJI PRZYSZŁOŚCI DLA SIEBIE I TWOICH WSPÓŁPRACOWNIKÓW**

**cel:** Doprowadzenie do sytuacji, w której masz plan rozwoju kompetencji przyszłości

- ☐ 1. Określ kompetencje które chcesz rozwijać.
- ☐ 2. Zaplanuj rozwój.
- ☐ 3. Zaplanuj analizę i rozwój dla Twoich współpracowników.



# 1. Określ swoje mocne i słabe strony w ramach Kompetencji Przyszłości

**Krok 1.** Zapoznaj się z charakterystyką 7 kluczowych Kompetencji Przyszłości Lidera.

Co będzie się liczyło na coraz bardziej wymagającym i konkurencyjnym rynku pracy w najbliższych latach?

## PRZEDSTAWIAMY KOMPETENCJE LIDERA, KTÓRE BĘDĄ KLUCZOWE W OBLICZU ZMIAN ZACHODZĄCYCH WOKÓŁ NAS:

### 01 Samoświadomość

Samoświadomość jest fundamentem rozwoju Lidera. Stanowi ona podstawę do rozwoju innych kompetencji. Samoświadomość oznacza, że Lider zna swoje silne i słabe strony, umie nimi produktywnie zarządzać. Dodatkowo, zdaje sobie sprawę z wartości informacji zwrotnej i jest otwarty na feedback.

W tej kompetencji zwiera się też świadomość swego ciała, umiejętność panowania nad emocjami, umiejętności związane z balansem pomiędzy mobilizacją a odpoczynkiem. Więcej na ten temat znajdziesz w Rozdziale 1.

### 02 Przewodzenie zmian i rozwój innych

Lider kreuje kulturę organizacyjną, gdzie jedyną pewną rzeczą jest zmiana. Rozumie zmianę i jest skuteczny w tym, aby tę zmianę przeprowadzić. Potrafi udowodnić, jak ta zamiana wpłynęła nie tylko na wyniki, ale również na zaangażowanie pracowników. Pozwala na eksperymenty i popełnianie błędów, według mądrego powiedzenia: sometimes you win, sometimes you learn. Daje ludziom możliwość rozwoju, a jego rolą jest przewodzenie i układanie tych zmian.

### 03 Umiejętność budowania relacji

Umiejętność budowania relacji, x-cutting czyli menedżer, Lider potrafi wejść między ludzi i zbudować z nimi relacje. Stale pracuje nad rozwijaniem siatki pomocnych kontaktów i jest w stanie przynieść z tego wartość dodaną do firmy. Sieć rozwija się nie tylko w mediach społecznościowych. Codziennością Lidera przyszłości są konferencje, stowarzyszenia, organizacje branżowe. Planuje osobiste spotkania, w trakcie których planuje z wyprzedzeniem jak być przydatnym dla innych, by w przyszłości móc liczyć na wzajemność.

Uwaga! Lider Przyszłości nie zamyka się w „bańce” ludzi podobnych jemu. Rozmawia z szeregowym pracownikiem okazując szacunek, ale nie ma problemu ze swobodną rozmową na najwyższych szczeblach. Jest aktywny w swojej branży, ale z zaciekawieniem zagląda do innych „działek”. Najciekawsze pomysły powstają wszak na połączeniu różnych dziedzin. Potrafi pracować w różnych zespołach i przyjmować tam różne role, nie zawsze związane z przewodzeniem. Ma szacunek dla ludzi i prawdziwie interesuje się nimi interesuje. Ani nie ocenia, ani nie porównuje się do innych.

### 04 Inteligencja emocjonalna

Inteligentny emocjonalnie Lider zapewnia swoim podwładnym komfort psychiczny, umiejętnie balansując pomiędzy realizacją celów firmy a wartościami, potrzebami i reakcjami emocjonalnymi każdego ze współpracowników. Punktem wyjścia jest tu tzw. świadomość emocjonalna. Będąc Liderem, rozumiesz własne uczucia i emocje oraz ich wpływ na zachowania i decyzje. Potrafisz odpowiednio nazwać emocje, które przeżywasz i nie pozwalasz, by te emocje negatywnie wpływały na jakość pracy. Na przykład gdy projekt napotyka na trudności, potrafisz utrzymać spokój i obiektywizm, zamiast ulegać frustracji czy złości. Kolejnym składnikiem inteligencji emocjonalnej jest samoregulacja. Mając rozwiniętą Inteligencję emocjonalną, jesteś w stanie kontrolować swoje impulsy i reagować w sposób przemyślany, zamiast spontaniczny. To z kolei zapobiega eskalacji konfliktów i buduje atmosferę wzajemnego szacunku. W trudnej sytuacji aktywnie słuchasz i szukasz konstruktywnych rozwiązań; zadajesz wiele pytań. Unikasz wygłaszania stwierdzeń i tzw. „dobrych rad”.

### 05 Strategiczny i elastyczny umysł

Jako Lider rozumiesz swoją organizację i branżę, w której działa. Potrafisz zidentyfikować jej strategię i przewagi konkurencyjne. Wskutek tego dokładnie wiesz dlaczego firma odnosi sukces czy porażkę. Umiesz rozwiązać lub pokierować dojściem do rozwiązania nawet trudnego lub zadawnionego problemu w sposób sprawny i kreatywny. Krytyczne myślenie sprawia, że potrafisz odróżnić fakty od opinii. Wiesz w jaki sposób analizować procesy, biznesowe. Jeśli podejmujesz jakąś decyzję, to jest ona poprzedzona analizą. Słuchasz innych i nie boisz się korzystać z ich pomocy, trafnie odróżniając przypadkowe oceny od opartych na faktach spostrzeżeń.

## 06

**Ciągłe uczenie się i głód rozwoju**

Jako Lider przyszłości jesteś na bieżąco z najnowszymi trendami w swojej branży. Nie opierasz się wyłącznie na wiedzy branżowej. Sięgasz do różnych źródeł a Twoja wiedza jest wielowymiarowa. Lider przyszłości wie, jak działa świat i jakie są najnowsze trendy, ale wie też, że świat się zmienia bardzo szybko i chce być na czele tej zmiany. Czyta, słucha audiobooków, podcastów, uczestniczy w poszerzających horyzonty wydarzeniach. Jest zawsze na bieżąco. Zachęca do tego swoich współpracowników.

Obecnie mamy ogromny wybór dostępnych kursów czy książek. Jednakże materiały do nauki i rozwoju powinny być mądrze wybierane i dopasowane do potrzeb. Tylko wtedy będą mogły być efektywnie wykorzystane. Zdecydowana większość menedżerów mówi, że chcą się uczyć, rozwijać, ale nie mają na to przestrzeni. Tym bardziej powinni robić selekcję materiałów, co więcej – wygospodarować sobie regularnie choćby 5-10 minut dziennie na uczenie się.

## 07

**Efektywna komunikacja**

Od Lidera oczekujemy transparentnej komunikacji, zorganizowanej tak, aby wszyscy w zespole wiedzieli jaka jest ich rola. Lider zarządza przepływem informacji w swojej organizacji i zespole, aby każdy wiedział jaka jest strategia, misja, wizja i indywidualna rola. Potrafi inspirować ludzi. Zawsze znajduje czas dla swoich podwładnych na rozmowę. Wykorzystuje innych współpracowników, którym ludzie ufają, do efektywnej komunikacji.

**Krok 2.** Wypełnij kwestionariusz – określ poziom 7 kluczowych kompetencji.

Wypełnij kwestionariusz samooceny, zaznaczając na skali poziom wymienionej kompetencji w skali od 1 do 10. Bądź krytyczny, kieruj się opisem, który znajdziesz powyżej, ale także wiedzą z poprzednich rozdziałów Guidebooka, które opisują dokładniej Lidera Przyszłości.

**Kwestionariusz****7 kluczowych Kompetencji Przyszłości Lidera**

1. Samoświadomość	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Przewodzenie zmian i rozwój innych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Umiejętność budowania relacji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Inteligencja emocjonalna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Strategiczny i elastyczny umysł	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Ciągłe uczenie się i głód rozwoju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Efektywna komunikacja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU



## 2. Zaplanuj rozwój w stronę kompetencji przyszłości dla siebie i Twoich współpracowników.

**Krok 1.** Określ kompetencje które chcesz rozwijać.

Przyjrzyj się kompetencjom, które oceniłeś na 5 pkt lub niżej. Które z nich oceniasz jako najbardziej potrzebne, w Twojej organizacji, lub odnosząc je do przyszłości, która planujesz dla siebie osobiście? Ułóż je w kolejności od tych, które powinieneś/ powinnaś rozwinąć już dziś do takich, które mogą być przydatne nieco później.

**Krok 2.** Zaplanuj rozwój.

Teraz określ, jak rozwiniesz wybrane przez Ciebie kompetencje? Zapisz datę końcową – do kiedy planujesz rozwinąć daną kompetencję, aby osiągnąć poziom 8 lub wyższy?

CECHA	TERMIN
1.	
2.	
3.	

Teraz określ kroki pośrednie i sposoby rozwinięcia danej umiejętności np. znalezienie mentora (kto nim będzie?), kurs czy zebranie literatury/ materiałów związanych z daną kompetencją.

## Plan Rozwoju

KOMPETENCJA	KROK
1.	A. B. C.
2.	A. B. C.
3.	A. B. C.

TEMPLATKĘ ZNAJDZIESZ NA KOŃCU DOKUMENTU



**Krok 3.** Zaplanuj analizę i rozwój dla Twoich współpracowników.

Ostatni krok, to przejście tej samej ścieżki z Twoimi współpracownikami. Zwróć uwagę, że możesz zostać mentorem rozwoju niektórych kompetencji przyszłości Twoich współpracowników, o ile oceniłeś/-aś je jako wysoce rozwinięte.

# Tips & tricks

**Przejrzyj najważniejsze Kompetencje Przyszłości wg Światowego Forum Ekonomicznego 2023 i oceń w skali 1-10, na ile je posiadasz.**

- Raz na rok postaraj się wymienić 5 swoich mocnych i 5 swoich słabych stron jako Lidera.
- Zastanów się, jak poszerzyłeś/-aś w ostatnim kwartale swą sieć kontaktów. Jak wiele nowych kontaktów nawiązałeś poza swoją „bańką”?
- Codziennie wybierz jedną sytuację i wymień 3 emocje, jakie Ci w tej sytuacji towarzyszyły. Spróbuj określić, z jakimi potrzebami łączą się te emocje i jak możesz te potrzeby zaspokoić.
- Wygospodaruj przynajmniej 10 minut dziennie na nauczanie się czegoś nowego.

# Templatki

---

## Kwestionariusz 7 kluczowych Kompetencji Przyszłości Lidera

1. Samoświadomość

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Przewodzenie zmian i rozwój innych

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Umiejętność budowania relacji

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Inteligencja emocjonalna

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Strategiczny i elastyczny umysł

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Ciągłe uczenie się i głód rozwoju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Efektywna komunikacja

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Plan Rozwoju**

KOMPETENCJA	TERMIN
1.	
2.	
3.	

KOMPETENCJA	KROK
1.	A. B. C.
2.	A. B. C.
3.	A. B. C.

# Polecane lektury do Leading Towards Future

---

Jurgen Appelo: „Zarządzanie szczęśliwym Zespołem”

---

Marshall B. Rosenberg „Porozumienie bez przemocy”

---

Joanna Flis „Madame Monday – po dorosłemu”

---

Brene Brown: „Atlas of the heart”

---

Daniel H. Pink; „Drive – kompletnie nowe spojrzenie na motywację”.

---

Red Hastings, Erin Meyer: „Gdy regułą jest brak reguł”

---

Thomas Erikson: „Otoczeni przez idiotów”

---

Kim Scott: „Szef wymagający i wyrozumiały – jak skutecznie zarządzać, nie tracąc ludzkiego oblicza”

---



# Drodzy Liderzy!

Gratulujemy ukończenia naszego przewodnika Skutecznego Lidera. Na zakończenie chcemy przypomnieć warunki docelowe dla każdego z 12 omówionych obszarów.

WARUNKI DOCELOWE			
MODUŁ	NAZWA I PODTYTUŁ W GUIDEBOOKU	WARUNKI DOCELOWE DLA CIEBIE	WARUNKI DOCELOWE DLA ORGANIZACJI
M1	<b>Wellbeing lidera</b> Jak zarządzać swoją produktywnością korzystając z wiedzy o fizjologii człowieka.	_____	_____
M2	<b>Sens istnienia oraz poczucie przynależności</b> Jak stworzyć misję, wizję, wartości oraz cele strategiczne, by nadać sens istnienia oraz zbudować poczucie przynależności w organizacji.	_____	1. 100% menedżerów wierzy, rozumie i wspiera kontekst biznesowy organizacji. 2. Min. 80% pracowników zdecydowało, w jaki sposób chciałoby pracować. 3. 100% pracowników rozumie misję, wizję, cele strategiczne i wartości firmy.
M3	<b>Ja – Lider</b> Jak zbudować świadomość odnośnie do roli i oczekiwań względem lidera.	1. Podejmujesz świadomą decyzję, że chcesz rozwijać się w roli lidera. 2. Utożsamiasz się z kontekstem biznesowym w organizacji.	1. 100% liderów podjęło decyzję, że chce rozwijać się w tej roli. 2. 100% liderów utożsamia się z kontekstem biznesowym organizacji. 3. 100% liderów rozumie oczekiwania pracowników względem siebie i wdraża plan rozwoju w ramach kontekstu biznesowego i potrzeb pracowników.
M4	<b>Kaskadowanie</b> Jak poprzez świadome przywództwo podłączyć wszystkich pracowników do firmy.	_____	1. 100% pracowników potrafi wskazać, w jaki sposób ich cele wspierają cele wspólne oraz cele strategiczne.
M5	<b>Kontrakt 5R</b> Jak zbudować zaufanie w zespole i włączyć kontekst zespołu w kontekst biznesowy firmy.	_____	2. 100% pracowników rozumie, jak ich rola wspiera realizację strategii w firmie. 3. 100% pracowników uczestniczy w Boardmeetingowym cyklu doskonalenia procesów.
M6	<b>Boardmeetingi</b> Jak zaangażować zespół w codzienne doskonalenie swojej pracy.	_____	

<b>M7</b>	<b>Problem Solving</b> Jak stworzyć metodyczne podejście do rozwiązywania problemów.	1. Co najmniej raz w tygodniu dokonujesz selekcji problemów, wymagających wejścia na ścieżkę Problem Solving. 2. Co najmniej raz w miesiącu inicjujesz sesję Problem Solving.	1. 100% Liderów opiera się na faktach podczas analizy problemów. 2. 100% Liderów korzysta z metody 5xDlaczego w stosunku do zaobserwowanych problemów. 3. 75% Liderów inicjuje co najmniej raz na kwartał akcje naprawcze polegające na poszukiwaniu źródłowych przyczyn problemów, a nie ich symptomów.
<b>M8</b>	<b>Zarządzanie zmianą</b> Jak przeprowadzić siebie, zespół i organizację przez transformację.	_____	1. 100% menedżerów i Liderów wierzy w transformację Kultury Odpowiedzialności, rozumie ją i wspiera. 2. 85% pracowników adaptuje się do zmian, które zachodzą w wyniku transformacji Kultury Odpowiedzialności.
<b>M9</b>	<b>Pragmatyczne zarządzanie</b> Jak dbać o długofalowe standard przywództwa i zarządzania.	_____	1. 100% Liderów rozumie priorytety w swojej roli. 2. 100% Liderów działa zgodnie z uzgodnionym standardem przywództwa i zarządzania.
<b>M10</b>	<b>Przywództwo bliskości</b> Jak dbać o długofalowe relacje dzięki kulturze feedbacku.	1. Masz uzgodnione regularne rozmowy feedbackowe z pracownikami (nie rzadziej niż co 2 tygodnie). 2. Regularnie inicjujesz rozmowy feedbackowe odnośnie do swoich zachowań (nie rzadziej niż co 2 tygodnie).	1. 100% Liderów realizuje standard pracy uwzględniający regularne rozmowy feedbackowe z pracownikami. 2. 100% Liderów realizuje standard pracy uwzględniający regularne zbieranie feedbacku co do swoich zachowań.
<b>M11</b>	<b>AI-powered Leadership</b> Jak wydobywać wartość ze swoich działań poprzez minimalizowanie powtarzalnych, technicznych zadań.	_____	_____
<b>M12</b>	<b>Kompetencje przyszłości</b> Jak zarządzać swoim rozwojem biorąc pod uwagę globalne trendy rynkowe.	_____	1. 100% Liderów rozpoznaje swoje mocne strony pod kątem cech przydatnych w przyszłości. 2. 100% Liderów ma plan osobistego rozwoju uwzględniający potrzeby zmieniającego się świata.

Wybraliście trudną, ale niezwykle satysfakcjonującą drogę, która wymaga odwagi, determinacji i nieustannego rozwoju. Wierzmy, że dzięki wskazówkom zawartym w tym Guidebooku zyskaliście nowe narzędzia i perspektywy, które pomogą Wam w codziennych wyzwaniach. Życzymy Wam wielu sukcesów, inspirujących momentów i siły do dalszego działania. Pamiętajcie, że każde wyzwanie to krok do przodu na drodze do doskonałości. Dziękujemy, że byliście z nami i mamy nadzieję, że będziemy mogli towarzyszyć Wam w dalszej podróży ku liderowaniu z pasją i zaangażowaniem.





---

# **Powerful Leadership Guidebook**