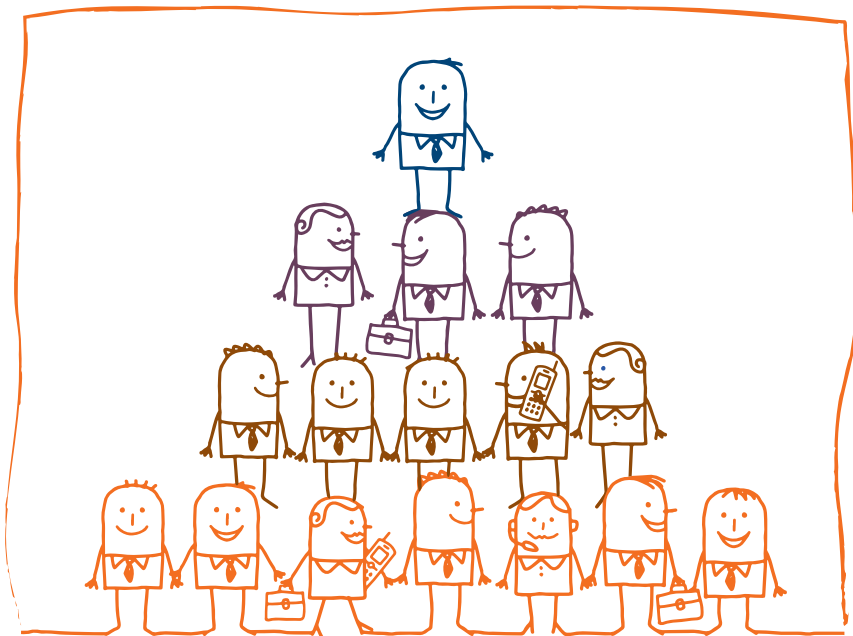


Anna Sarnacka-Smith

everest



LIDERA

O wartościach, silnym zespole
i skutecznym przywództwie

Spis treści

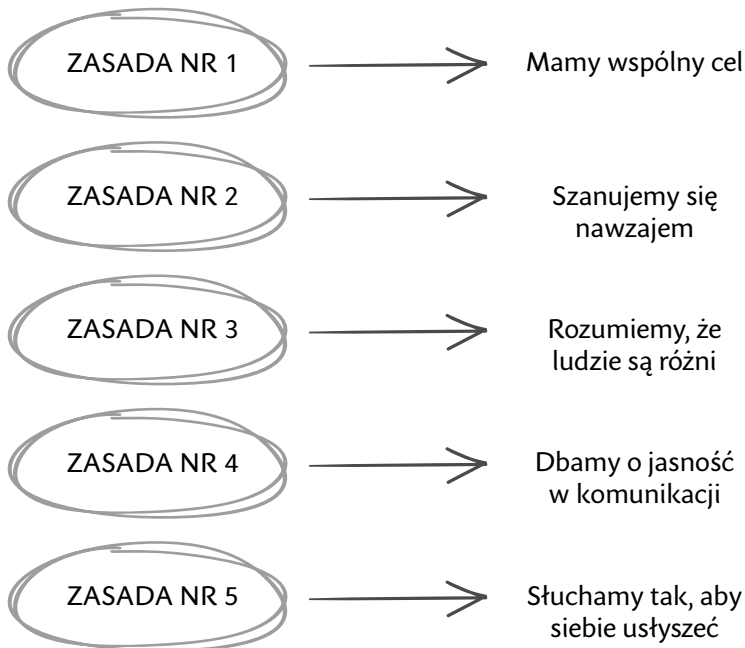
Kim jestem i dlaczego napisałam tę książkę?	9
Część 1. UCZMY SIĘ OD NAJLEPSZYCH – ROZMOWY Z LIDERAMI	15
<i>Najsilniejszym motywatorem jest potrzeba poczucia własnej wartości, godności, to, że mam prawo być z siebie dumny</i> – Andrzej Blikle	16
<i>Zanim zacznemy wymagać od innych, najpierw musimy wymagać od siebie</i> – Marcin Ochnik	26
<i>Liderzy XXI wieku to rycerze, bez mieczy i tarcz, ale uzbrojeni we współczesne narzędzia</i> – Maciej Wieczorek	36
<i>W doborze zespołu kluczowe są role, bo przecież wszyscy nie mogą być liderami, ale każdy może być liderem w swojej dziedzinie</i> – Robert Korzeniowski	44
<i>Do bycia liderem potrzebna jest pasja, która daje siłę do tego, aby iść w wyznaczonym kierunku i inspirować innych</i> – Grzegorz Kiszluk	56
<i>Każdy ma potencjał i talent, tylko trzeba ludziom stworzyć odpowiednie warunki</i> – Bernard Jastrzębski	62
<i>Jest wiele kobiet, które mają w sobie ogromny potencjał, tylko dotąd niezauważony, nieodkryty również przez nie same...</i> – Jennifer Pomerantz	72
<i>Być liderem to być zorientowanym nie na cel, lecz na rozwój. Jest to podróż, która nigdy się nie kończy</i> – Chris Cebollero	78

<i>Na poziomie produktu trudno dziś konkurować. Firma ma wpływ przede wszystkim na ludzi i to oni odróżniają ją od konkurencji</i>	
<i>– Maciej Chmielowski</i>	86
<i>Najlepszą formą motywacji jest szczere docenienie</i> – Bradley Smith	94
Podsumowanie – nigdy nie przestawaj się uczyć	100
Część 2. OBUDŹ W SOBIE LIDERA	105
Przywództwo buduj na wartościach	107
Zachowaj spokój	117
Wychodź ze strefy komfortu	123
Skup się na swoich mocnych stronach	132
Bądź asertywny	143
Ucz się na błędach	149
Bądź wojownikiem, nie ofiarą!	157
Część 3. POCZUJ SIĘ ZESPOŁU	167
Siła zespołu zależy od ciebie	169
Pięć zasad efektywnego zespołu	175
Część 4. OBUDŹ W SOBIE LIDERA W ROLI SZEFA	203
Wprowadzenie	205
Dowiedz się, jakim liderem jesteś, i daj się poznać innym	206
Buduj zespół na potencjale	232
Przygotuj się do komunikowania zmian	243
Zakończenie – nie zmarnuj swojej szansy	253
Podziękowania	261

Pięć zasad efektywnego zespołu

Nikt nie zagwizdże symfonii. Do tego potrzebna jest orkiestra.

H.E. Luccock



Zasada numer 1 – mamy wspólny cel

Bez względu na stanowisko, które zajmujesz, bez względu na to, jak dobrym jesteś specjalistą i jak wiele możesz osiągnąć, zajmując się tylko swoimi projektami, od momentu, w którym dołączyłeś do zespołu, jesteś odpowiedzialny za swoich współpracowników. Nie chodzi mi o to, że masz brać na swoje barki ciężar tego, jak efektywnie ktoś będzie pracować. Każdy sam sobie musi odpowiedzieć na pytanie, ile z siebie daje. Musisz raczej pamiętać we wszystkim, co robisz, że nie jesteś tu sam, że od jakości twojej pracy, od tego, ile z siebie dasz, z jaką postawą podejdziesz do współpracy z innymi, będzie zależeć, jak długi odcinek trasy pokonacie każdego dnia. Świadomość wspólnego celu i praca na jego rzecz jest dla mnie pierwszą zasadą efektywnego zespołu.

Powróćmy do metafory górskiej wyprawy. Obowiązującą, choć często nawet niewypowiadaną zasadą jest to, że jesteśmy odpowiedzialni nawzajem za siebie. W górach nie zostawiasz drugiego samemu sobie, co jakiś czas oglądasz się za siebie, sprawdzając, czy jesteście w komplecie, czy komuś nie trzeba podać ręki, butelki wody, czy nie trzeba zwolnić tempa, nawet jeśli jesteś bardziej doświadczony i może wolałbyś iść szybciej, aby zobaczyć więcej po drodze. Efektywny zespół idzie naprawdę razem, po jeden cel. Oczywiście, mamy swoje cele indywidualne, ale one nie mogą przysłaniać nadrzędnego celu całego zespołu, całej firmy.

Może wydawać ci się to oczywiste, ale kiedy przyjrzymy się temu, jak zespoły pracują, to wcale nie tak często spotyka się organizacje, których pracownicy i poszczególne działy silniej identyfikowaliby się z celami firmy niż z celami indywidualnymi. Bardzo często wolimy pracować na własny rachunek. Dzieje się to z kilku prostych powodów. Po pierwsze, kto z nas rozpoczynając karierę zawodową, był nauczony tego, z czym się wiąże praca w zespole,

jaki procent przechodził kurs psychologii społecznej? Nie przychodzimy z tą wiedzą ani umiejętnościami do pracodawcy. Rzadkością jest też to, żeby sam pracodawca poświęcał temu zagadnieniu uwagę, wprowadzając pracownika do zespołu, przedstawiając mu zakres obowiązków i oczekiwania na danym stanowisku. Może też pracujesz w firmie, w której poszczególni pracownicy, działy mają swoje cele do osiągnięcia i tak naprawdę panuje duch rywalizacji, a nie współpracy. Stąd pewnie nawet sobie myślisz, że te moje górskie opowieści sobie, a rzeczywistość sobie.

Jeszcze kilka lat temu należałam do osób, które rozwijały w organizacji swój dział, jak wilk walczyły o komfort pracy swoich pracowników i zadowolenie klientów. Nie miałam w sobie za wiele otwartości i nie poświęcałam uwagi innym, jeśli nie przekładało się to bezpośrednio na mój wynik oraz – szczególnie – jeśli inni nie pracowali zgodnie ze standardami podobnymi do moich. Moją intencją nie było to, aby komuś uprzykrzyć życie, chciałam jak najlepiej wywiązać się z postawionych przede mną zadań. Tak też odbierałam obowiązującą w firmę kulturę – nie do końca czułam, że rzeczywiście najpierw mamy pracować na wspólny cel, nie rozumiałam, dlaczego ma to mieć dla mnie aż takie znaczenie.

Dziś pracuję po drugiej stronie – z zespołami na szkoleniach, udzielam konsultacji. I z pełną odpowiedzialnością chcę powiedzieć, że jeśli jesteś szefem, zadbaj o to, aby twoi pracownicy rozumieci, jaki jest wasz wspólny cel, a także jaką rolę odgrywa każdy z nich, z czym to się dla nich wiąże (oczekiwania, obowiązki, przywileje). Ogłaszanie jedynie tego, na którym miejscu w rankingu firm chcesz być na koniec roku, nie będzie długofalowo motywujące dla twoich pracowników, bo mówisz z pozycji swojego interesu, a nie twojego zespołu. Pokaż im raczej, co wielkiego chcecie wspólnie osiągnąć, jaki problem klienta rozwiązać; pokaż, że to, nad czym pracujecie, ma głębszy sens, daj im poczuć,

że biorą udział w czymś naprawdę wielkim i że każdego z nich do tego potrzebujesz.

Jeśli jesteś członkiem zespołu, bez względu na to, co się dzieje w firmie, pamiętaj, że fakt, iż jesteś w tym zespole, to była twoja dorosła decyzja. W takim razie weź za nią odpowiedzialność. Wychodząc rano do pracy, zapytaj siebie, czy właśnie dziś dasz z siebie 100 procent i czy jesteś otwarty na to, aby w razie potrzeby odłożyć swoje zadania i pomóc innym, którzy będą potrzebować twojej pomocy. Jeśli już to zrobisz, postaraj się zobaczyć w tym coś pozytywnego, otwórz się bardziej na innych, zamiast niepotrzebnie się frustrować, że znów ktoś zabrał ci cenny czas. Wiem, że to bywa trudne, ale dopóki decydujesz się być w tym zespole, daj z siebie wszystko, zostaw innych, nie oceniaj, skup się na tym, co możesz zrobić. Zapewniam cię, że w mniejszym lub większym stopniu zaczniesz doceniać siłę zespołu, tego, że razem naprawdę możecie więcej osiągnąć. Poczujesz siłę zespołu, z której może i ty pewnego dnia zechcesz zaczerpnąć. Od twojej postawy zależy, czy będzie ona blisko, na wyciągnięcie ręki.

To, że ostatecznie pracujesz na rachunek zespołu, nie oznacza, że masz rezygnować z własnych ambicji i poświęcać się dla innych, wręcz przeciwnie. Pracując w zespole, możesz wejść na szczyt, którego sam pewnie nie mógłbyś zdobyć, możesz otrzymać wsparcie w chwilach, w których brakuje ci sił, możesz liczyć na pomoc w tych obowiązkach, w których nie jesteś najlepszy, możesz służyć innym tym, co jest twoją mocną stroną. Tak właśnie powinna wyglądać praca zespołowa. Nie jest to proste, dlatego że zespół tworzą ludzie – różne osobowości, z różnym postrzeganiem świata, różnym stylem pracy, doświadczeniem, oczekiwaniami itd. Ale im wyżej chcesz wejść, tym silniejszego zespołu do tego potrzebujesz. Ten zespół też bardzo cię potrzebuje, twoich kompetencji i pozytywnej postawy, za którą stoi otwartość na współpracę.

Jeśli natomiast czujesz, że zespół i organizacja nie spełniają twoich oczekiwań i nie chcesz pracować na rzecz wspólnego celu, nie ma w tym nic złego. Tylko weź znów pełną odpowiedzialność za sytuację i zmień pracę. Pamiętaj, dopóki jesteś w zespole, nie wylewaj na innych swojego niezadowolenia, swoich żalów, bo to na pewno nie pomoże im w pracy. W czasie, w którym pobierasz wynagrodzenie, jesteś moralnie zobowiązany do pracy na rzecz tego właśnie zespołu i jego celów, realizując oczywiście, o czym już wspominałam, również swoje indywidualne cele, rozwijając swoje kompetencje, zbierając doświadczenie w swojej podróży zawodowej. I może ktoś powie, że łatwo mi powiedzieć: „zmień pracę”, kiedy jakieś prywatne okoliczności na to nie pozwalają, może rynek nie sprzyja takim decyzjom, może chcesz dać sobie i organizacji jeszcze jedną szansę. Oczywiście, w życiu różnie bywa, ale dopóki jesteś członkiem zespołu, nie narzekaj, na zatruwaj innych negatywną postawą. Bądź odpowiedzialny za swoje słowa, zachowania i decyzje.

Zasada numer 2 – szanujemy się nawzajem

Kiedy prowadzę szkolenia z pracy zespołowej, robię pewien eksperyment. Pokazuję na początku pięć zasad pracy zespołowej, o których piszę w tym rozdziale. Następnie pytam, które z tych elementów są obecne w zespole uczestników. Na pytanie, czy czują, że mają wspólny cel, otrzymuję najczęściej twierdzącą odpowiedź. I dalej: „Czy szanujecie się nawzajem?”. Chóralne „tak” lub przynajmniej potakiwania. Nad tym aspektem zatrzymuję się dłużej, aby dopytać: „Czy na pewno szanujesz to, że ktoś w zespole ma inne tempo pracy, może inaczej dobiera argumenty w rozmowie, może potrzebuje więcej czasu na zwerbalizowanie swoich myśli? Czy na pewno w pełni szanujesz to, że ktoś jest inny, nie lepszy czy gorszy, ale inny od ciebie?”. Szacunek zakłada pełną akceptację dla tej

inności i szukanie sposobu na porozumienie we współpracy, a nie krytykowanie tego, jaki ktoś jest. Czy zatem na pewno szanujesz każdą z osób w zespole, w którym właśnie pracujesz?

Już jako dziecko poznałam opowieść o dwóch wiadrach. Ma ona chyba hinduskie korzenie. Słyszałam ją później wiele razy od różnych osób. Ja znam taką jej wersję:

Pewien gospodarz miał ogromne gospodarstwo, a w nim piękny ogród, który zachwycał każdego swoim widokiem. Były tam kwiaty i krzewy różnych gatunków, w kolorach, które możesz sobie tylko wyobrazić. To piękno gospodarz sobie wypracował, dbając pieczołowicie o każdą roślinę. Codziennie, aby podlać cały ogród, nosił wiadrami wodę z drugiego końca swojego gospodarstwa. Jedno z wiader, które trzymał w prawej ręce, było nowe, piękne, lśniące, z drewnianą rączką. Drugie, które dźwigał w lewej ręce, było stare, zardzewiałe, pęknięte i wyciekała z niego woda. Pewnego dnia gospodarz usłyszał rozmowę swoich wiader. Nowe mówiło o tym, jakie jest lśniące, jak bardzo przydatne, jakim jest wsparciem dla gospodarza, bo donosi każdą kroplę wody.

- Zupełnie inaczej niż ty – powiedziało do starego wiadra. – Zanim gospodarz dojdzie do ogrodu, donosisz tylko połowę wody. Gospodarz potrzebuje drugiego wiadra, właśnie takiego jak ja.

- To prawda, co o mnie mówisz – odpowiedziało stare wiadro – rdzewieję tu i tam, bo służyłem panu wiele lat, ale mimo to naprawdę robię wszystko, co w mojej mocy.

Następnego dnia, kiedy gospodarz udał się po wodę, poprosił swoje wiadra, aby przyjrzały się temu, jak wygląda ścieżka prowadząca do ogrodu. Okazało się, że prawa jej

strona była sucha, piaszczysta, a lewa – cała zazieleniona, nawet pojawiły się tam pierwsze kwiaty.

Ta historia przychodzi mi do głowy za każdym razem, kiedy myślę o współpracy w zespołach i o tym, jakie są różnorodne: różne talenty, kompetencje, wiek pracowników. To świetnie, że w jakiejś dziedzinie jesteśmy dobrzy, ale wokół nas są inni, którzy mogą parzyć zupełnie inaczej na daną sytuację. Dzięki talentom pięknie kwitną ogrody, ale to nie znaczy, że z pracy tych, którzy robią coś w inny sposób, nie może powstać coś dobrego, może niekoniecznie od razu tak oczywistego jak ten ogród, ale może właśnie ta zieleń przy ścieżce, pierwsze kwiaty, które nigdy by się tam nie pokazały, gdyby nie to, że to stare wiadro było pęknięte.

To naturalne, że najlepiej pracuje się nam z tymi, którzy są do nas podobni, i szukamy do współpracy ludzi podobnych: którzy mają podobne standardy pracy, podobne podejście do wyzwań, podobny styl dobierania argumentów w rozmowie itd. To jest po prostu łatwiejsze, tylko czy zawsze bardziej efektywne? Kto powiedział, że to jedyne słuszne podejście? Bardziej prawdopodobne jest, że w zespole będą różne osobowości niż to, że będzie tam ileś podobnych do siebie osób. Stąd do współpracy jest niezbędny szacunek dla inności drugiego człowieka. Skoro wydaje się to takie oczywiste, to dlaczego tak trudno przełożyć to na działanie? Odpowiedź na to pytanie kryje się w kolejnej zasadzie efektywnego zespołu.

Zasada numer 3 – rozumiemy, że ludzie są różni. Model DISC

Ludzie są różni. To niby oczywiste, ale czy zastanawiałeś się kiedyś, dlaczego z jednymi tak dobrze ci się współpracuje, a z innymi nie możesz dojść do porozumienia? Czy myślałeś kiedyś, dlaczego lu-

dzie mówią to, co mówią, robią to, co robią, dobierają takie, a nie inne argumenty w rozmowie, reagują tak, a nie inaczej na zmiany, podejmują w ten, a nie inny sposób decyzje? Podzielę się z tobą wiedzą, która dla mnie była istnym przewrotem kopernikańskim w myśleniu o ludziach i relacjach interpersonalnych. Model DISC, który ci przedstawię, pozwolił mi lepiej zrozumieć innych, przewidzieć ich reakcje, uwolnić się od oceniania na rzecz rozumienia i szukania rozwiązań, na rzecz efektywnej współpracy i zapobiegania sytuacjom konfliktowym. Powinnam zacząć od tego, że pozwolił mi przede wszystkim lepiej zrozumieć siebie, moje reakcje, ale też to, dlaczego w ten, a nie inny sposób byłam odbierana przez zespół. Mam nadzieję, że chociaż trochę rozbudziłam twoją ciekawość, więc zaczynamy.

*Przyjmij fakt, że ludzie są różni,
nie lepsi czy gorsi – ale różni. Model DISC*

Wyobraź sobie, że stoisz w grupie osób czekających na windę. Drzwi się otwierają i jest tam prawdopodobnie ktoś, kto zdecydowanym krokiem wchodzi jako pierwszy i wciska numer swojego piętra. Ceni swój czas i zależy mu na tym, aby jak najszybciej dotrzeć do celu. Nawet spogląda na tablicę rozdzielczą, aby się zorientować, czy przypadkiem nikt z wchodzących nie anulował jego piętra. W jego głowie pojawiają się prawdopodobnie takie myśli: „Wchodźcie szybciej, nie mam czasu”, „Im mniej osób, tym lepiej, szybciej dojadę na miejsce”. Robi to wszystko nie po to, aby komuś uprzykrzyć życie, ale chce mieć kontrolę nad sytuacją. Jest bardzo skoncentrowany na celu i nie znosi poczucia wykorzystania. Opisany styl zachowania to **styl D – dominujący** (ang. *dominant*).

Wróćmy do czekających na windę. Z pewnością są tam też osoby, dla których oczekiwanie nie jest żadnym problemem. Wręcz przeciwnie, to okazja, aby nawiązać z kimś kontakt, uśmiechnąć

się do innych, powiedzieć komuś komplement, zakomunikować, jaką mamy pogodę: „Piękne dziś słońce” i dodać: „Szkoda, że dopiero trzecia, ale jak tylko wyjdę z biura, to idę ze znajomymi na rower” itd. Wychodząc z windy, taka osoba z pewnością nie zapomni z uśmiechem powiedzieć: „Dziękuję, dobrego dnia!”. Robi to wszystko dlatego, że jej świat koncentruje się wokół ludzi, chce być lubiana przez innych i boi się odrzucenia. Opisany styl zachowania to **styl I – wpływowy** (ang. *influencing*).

W grupie czekających na windę z pewnością nie zabraknie też osoby, która – gdy otworzą się drzwi – wpuści innych, dodając przy tym: „Proszę bardzo...”. Sama wejdzie na końcu, a widząc tych, którzy chcą być w windzie pierwsi, pomyśli: „Spokojnie, po co ten pośpiech, wszyscy zdążą...”. Jeśli z jakichś przyczyn zabraknie dla niej miejsca, wie, że świat się na tym nie kończy i cierpliwie poczeka na kolejną windę. Empatia to drugie imię tej osoby, stąd będąc w windzie i widząc kogoś, kto do niej dobiega, naturalnie przytrzyma drzwi. Na „dziękuję” odpowie uśmiechem lub „Proszę bardzo”, „Nie ma za co”. Opisany styl zachowania to **styl S – stały** (ang. *steady*). Dla takich osób liczą się bliskie, głębokie relacje z innymi, lubią mieć poczucie bezpieczeństwa, a bardzo nie lubią nagłych zmian.

Ostatni styl zachowania to **styl C – sumienny** (ang. *compliant*). Czekając na windę, taka osoba rzuci kątem oka, ilu jest chętnych, i jeśli przekalkuluje, że się nie zmieści, po prostu wybierze inną windę lub schody. Kiedy znajdzie się w windzie, jej wzrok skoncentruje się na zamieszczonych tam ogłoszeniach, ewentualnie informacjach technicznych o dźwigu osobowym lub po prostu wyjmie telefon, aby sprawdzić pocztę. Będąc w windzie z innymi osobami, wcale ich nie ignoruje, ale naturalnym dla niej zachowaniem jest pozyskiwanie i analizowanie informacji. Taka osoba jest bardzo często perfekcjonistą. Najbardziej ją porusza niekonstruktywna krytyka i bardzo się jej boi.

Czy rozpoznasz siebie w którymś z tych stylów zachowania DISC? W każdym z nas są wszystkie cztery, ale w różnym stopniu intensywności. W konkretnych sytuacjach, w konsekwencji kolejnych doświadczeń, mniej lub bardziej się ujawniają. Najczęściej wyrażane są dwa style zachowania, u niektórych jeden lub trzy, a nawet cztery (zwłaszcza w stresującej sytuacji). Cztery style zachowania DISC są od siebie różne, ale każdy jest tak samo dobry i może być równie ważny dla zespołu.

Za chwilę opowiem ci dokładniej o poszczególnych stylach DISC. Podam też przykłady pracy zespołowej, w których właśnie niezrozumienie tego, dlaczego ktoś zachował się tak, a nie inaczej, co miał na myśli, doprowadziło do konfliktu. Powiem także, co można byłoby w przyszłości zrobić, aby nie doprowadzić do takiej sytuacji. Chciałabym, abyś zobaczył, jak prosty i zarazem skuteczny w zastosowaniu jest model DISC w codziennej pracy zespołu, w relacji z klientami, ale też w relacjach prywatnych.

Kto jest twórcą modelu DISC?

Model DISC został opracowany na podstawie badań amerykańskiego psychologa, Williama Marstona (1893–1947). Analizował on ludzkie zachowania w konkretnym środowisku i w konkretnych sytuacjach. Okazało się, że istnieje powtarzalność zachowań u osób o podobnych stylach. DISC to skrót od angielskich określeń poszczególnych stylów: dominujący (*dominant*), wpływowy (*influencing*), stały (*steady*) i sumienny (*compliant*). Możliwe, że słyszałeś kiedyś o Marstonie, bo pasjonowała go nie tylko analiza zachowań, ale również wykrywanie kłamstw. Osobom oskarżonym lub pod nadzorem kuratora badał on ciśnienie krwi i zauważył korelację między skurczowym ciśnieniem a kłamstwem. Te wyniki były spójne z dowodami zebranymi przez sąd. Wziął to pod uwagę John Larson, kanadyjski psycholog, tworząc swój poligraf. Marston to

bardzo inspirująca postać. Warto wspomnieć, że to on stworzył komiksową bohaterkę Wonder Woman – żeński odpowiednik Supermana. Bezsprzecznie zapisał się na kartach historii.

Wróćmy do modelu DISC. W 1928 roku Marston wydał książkę *Emocje normalnych ludzi*, w której przedstawił czterowymiarową mapę zachowań. Przebadał on zachowania setek tysięcy osób reprezentujących różne zawody, brał przy tym pod uwagę, jak reagują w napięciu i stresie. Co ciekawe i ważne, analizując dziś wyniki badania kompetencji DISC na całym świecie, widzimy, że ludzkie zachowania mają charakter uniwersalny. Podstawowe elementy osobowości, takie zachowania, jak te opisane w przykładzie z windą, są obecne w każdej kulturze. Różne może być jedynie postrzeganie tych zachowań, na przykład w jednej kulturze styl D jest pożądanym, a w innej – źle ocenianym. Mimo tych różnic kulturowych u badanej osoby element D po prostu istnieje.

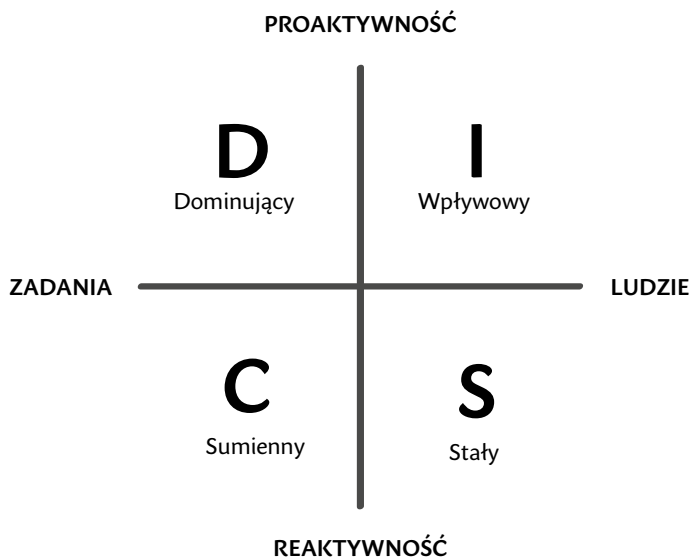
Model DISC i opracowane na jego podstawie badania kompetencji mają coraz większe zastosowanie, a ich wiarygodność i dokładność potwierdzają badania¹². Na koniec tylko dodam, że obecność czterech wymiarów ma swoje korzenie już w starożytności (Empedokles mówił o czterech żywiołach: ziemi, powietrzu, ogniu i wodzie, Hipokrates – o czterech temperamentach: choleeryku, sangwiniku, melancholiku i flegmatyku). Współcześnie Carl Gustav Jung zdefiniował cztery funkcje psychologiczne (percepcja, myślenie, czucie i intuicja), a następnie właśnie Marston określił cztery style zachowania.

Jak rozpoznać styl zachowania DISC?

Pierwszym kryterium, które bierzemy pod uwagę, chcąc określić styl zachowania, jest to, czy ktoś jest skupiony na zadaniach, czy

¹² Zob.: <http://peoplekeys.com/about-disc/validation-reliability/> (dostęp: 3.01.2017).

na ludziach, następnie czy wychodzi z inicjatywą (proaktywność), czy działa zgodnie z tym, co zostało powiedziane, oddając innym inicjatywę (reaktywność) (por. wykres).



Każdy ze stylów DISC ma na tym wykresie swoje miejsce i dla każdego jest wystarczająco dużo przestrzeni. Podobnie jest w zespole. Bardzo się różnimy, ale każdy z nas wnosi do zespołu konkretne, unikalne wartości, może dawać grupie to, co jest jego mocną stroną, i brać od innych to, w czym potrzebuje wsparcia.

Przyjrzyjmy się teraz dokładniej poszczególnym stylom DISC, aby zrozumieć, jak się w każdym z nich komunikujemy, jakich sformułowań używamy, po co to robimy i co to dla nas oznacza, jak podejmujemy decyzje, w jaki sposób podchodzimy do wykonywania określonych zadań, co nas motywuje do działania oraz co z siebie dajemy zespołowi. Pamiętaj, że w każdym z nas są te cztery style.

Sprawdźmy, który w tym momencie u ciebie przeważa, kiedy myślisz o swoim zachowaniu w pracy.

STYL D – dominujący

Znaki rozpoznawcze:

- ▶ Jesteś silnie nastawiony na realizację celów, bardzo zadaniowy.
- ▶ Lubisz zmiany, rywalizację, lubisz mieć ostatnie słowo; bez problemu samodzielnie podejmujesz decyzje.
- ▶ Jesteś bardzo wytrwały i możesz realizować kilka zadań jednocześnie.
- ▶ Motywują cię nowe wyzwania, możliwości i niezależność w działaniu.
- ▶ Komunikujesz się konkretnie, zwięźle, treściwie, ale i dyrektywnie, mówiąc, co inni mają zrobić, szczególnie kiedy czujesz, że tracisz kontrolę nad sytuacją.
- ▶ Możesz być niecierpliwy, bo cały czas chcesz jak najszybciej osiągnąć cel.

Dlaczego robisz to, co robisz, i mówisz to, co mówisz?

Chcesz mieć kontrolę nad sytuacją, boisz się wykorzystania.

Dlaczego zespół cię potrzebuje?

- ▶ Skupiasz się na rozwiązaniu, nie na problemie.
- ▶ Nie tracisz celu z oczu.
- ▶ Dajesz wskazówki i kierujesz zespołem w stronę konkretnych decyzji.
- ▶ Bez problemu podejmujesz decyzje.
- ▶ Z reguły jesteś optymistą.
- ▶ Lubisz ryzyko, decydujesz się na nowe rozwiązania, jeśli tylko czujesz, że to cię przybliży do celu.

STYL I – wpływowy

Znaki rozpoznawcze:

- ▶ Jesteś bardzo otwarty na ludzi, szybko i bez problemu nawiązujesz kontakty, szczerze okazujesz podziw.
- ▶ Umiesz innych przekonać, zainspirować – jesteś urodzonym mówcą, masz bardzo rozwinięte umiejętności komunikacyjne.
- ▶ Zarażasz optymizmem – jesteś uśmiechnięty, bardzo emocjonalny, rozmowny.
- ▶ Motywuje cię przyjazne otoczenie, popularność i jeśli nie jesteś ograniczony zbyt wieloma szczegółami.
- ▶ Możesz podejmować decyzje pod wpływem emocji.
- ▶ Możesz być niedokładny, niezorganizowany i zbyt dużo obiecywać.

Dlaczego robisz to, co robisz, i mówisz to, co mówisz?

Chcesz się czuć akceptowany, lubiany, zauważany przez innych.

Dlaczego zespół cię potrzebuje?

- ▶ Szybko dostarczasz kreatywne rozwiązania – jesteś skuteczny w burzy mózgów.
- ▶ Doskonale zachęcasz i motywujesz innych.
- ▶ Dobrze reagujesz na nowe sytuacje.
- ▶ Tworzysz przyjazną atmosferę – masz pozytywne nastawienie i poczucie humoru.
- ▶ Dobrze współpracujesz z innymi ludźmi, akceptujesz innych i chcesz dla nich dobrze.

STYL S – stały

Znaki rozpoznawcze:

- ▶ Jesteś bardzo nastawiony na ludzi, dbasz o relacje, jesteś cierpliwy, przyjacielski, lojalny, podążasz w wyznaczonym kierunku.

- ▶ Jesteś wyrozumiały i wrażliwy na potrzeby innych – otwarty na pomoc.
- ▶ Jesteś dobrym i uważnym słuchaczem.
- ▶ Motywują cię poczucie bezpieczeństwa, uznanie dla twojej lojalności, zadania, które możesz przeprowadzić do samego końca, atmosfera pracy zespołowej.
- ▶ Zanim podejmiesz decyzję, lubisz ją z kimś skonsultować.
- ▶ Nie lubisz nagłych zmian i wchodzenia w konfrontację.

Dlaczego robisz to, co robisz, i mówisz to, co mówisz?

Bronisz się przed nagłymi zmianami, szczególnie gdy są dla ciebie niezrozumiałe, chcesz poczucia bezpieczeństwa.

Dlaczego zespół cię potrzebuje?

- ▶ Jesteś niezawodnym, rzetelnym członkiem zespołu, zgodnym wobec autorytetu.
- ▶ Jesteś dyplomatą, dążysz do osiągnięcia porozumienia i spokoju; jesteś dobrym mediatorem, bo uważnie słuchasz innych i instynktownie kojarzysz fakty.
- ▶ Dajesz innym poczuć, że przynależą do zespołu.
- ▶ Jesteś cierpliwy nawet w kontakcie z „trudnymi” ludźmi.
- ▶ Masz dobrą intuicję co do ludzi i relacji.

STYL C – sumienny

Znaki rozpoznawcze:

- ▶ Jesteś bardzo zadaniowy i dbasz o najwyższą jakość – jesteś perfekcjonistą.
- ▶ Znajdujesz praktyczne rozwiązania problemów, jesteś precyzyjny, analityczny.
- ▶ Dobrze komunikujesz się pisemnie, w bardzo uporządkowany sposób, odwołując się do faktów.

- ▶ Potrafisz racjonalnie spojrzeć na sytuację: widzisz możliwości, ale i dostrzegasz zagrożenia; zadajesz pytania, aby poznać fakty.
- ▶ Motywuje cię docenienie jakości twojej pracy, zadania wymagające precyzji, ograniczone interakcje z innymi, aby skupić się na wykonaniu zadania jak najlepiej.
- ▶ Decyzje podejmujesz po zebraniu i przeanalizowaniu wszystkich dostępnych informacji.
- ▶ Czasem zbyt koncentrujesz się na detalach, na robieniu rzeczy właściwie zamiast na robieniu właściwych rzeczy.

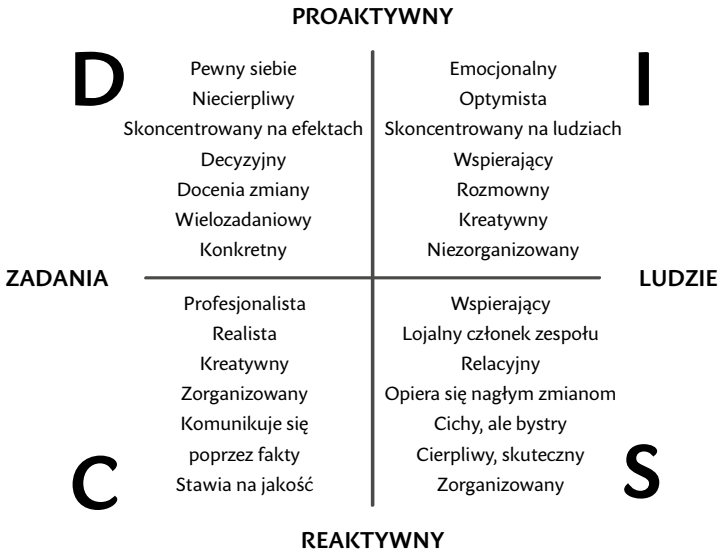
Dlaczego robisz to, co robisz, i mówisz to, co mówisz?

Wkładasz dużo wysiłku w swoją pracę i dlatego tak nie lubisz krytyki, szczególnie tej niekonstruktywnej.

Dlaczego zespół cię potrzebuje?

- ▶ Jesteś doskonałym organizatorem, tworzysz procedury i dbasz o nie.
- ▶ Potrafisz ocenić postęp prac zespołu, dobrze się sprawdzasz w monitorowaniu procesu.
- ▶ Zadajesz ważne pytania, aby móc racjonalnie ocenić sytuację, analizujesz zagrożenia, aby nie stracić celu z oczu.
- ▶ Kładziesz nacisk na jakość, skrupulatność.
- ▶ Masz analityczny umysł i jesteś bardzo systematyczny.

Mam nadzieję, że chociaż w pewnym stopniu udało mi się pokazać ci, jak bardzo się różnimy, ale też jak każdy może być wartościowy dla zespołu. Z drugiej strony, właśnie fakt, że jesteśmy inni, może powodować konflikt: jeden lubi pracować w zespole, drugi indywidualnie, jeden jest rozmowny, drugi woli komunikację pisemną, jeden skupia się na wyniku, drugi na procesie itd.

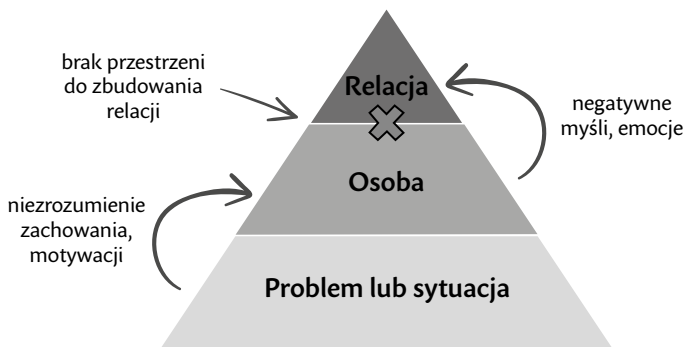


Z czego bierze się konflikt?

Gdy rozumiesz, dlaczego ktoś zachowuje się tak, a nie inaczej i mówisz to, a nie co innego, dajesz ci to większą kontrolę nad sytuacją. Masz obraz zdarzenia, który pozwala z większym spokojem rozmawiać z daną osobą, zachować się w sposób, który doprowadzi do porozumienia, a nie do eskalacji emocji i rujnowania relacji. Spójrz, jak to działa:

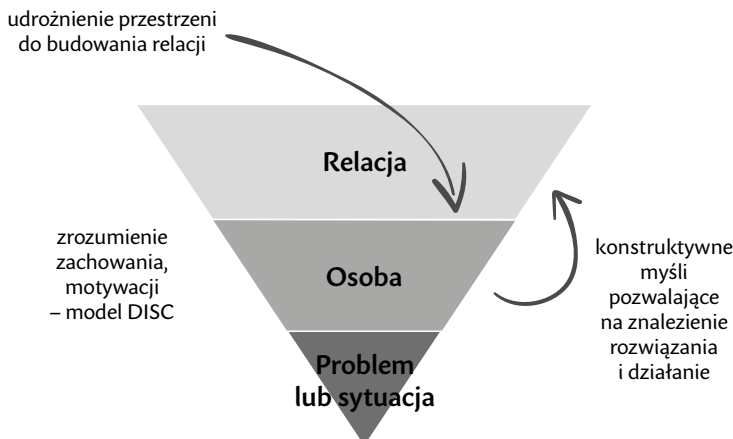
1. Przypomnij sobie jakąś sytuację („Problem lub sytuacja” na „Piramidzie konfliktu”), jakieś zdarzenie, które wywołało konflikt, było trudne dla relacji w zespole lub dla twojej relacji z klientem.
2. Co wówczas myślałeś o całej sytuacji? Z pewnością twoje myśli koncentrowały się na tej drugiej osobie lub relacji z nią („Osoba” na piramidzie): co zrobiła, co powiedziała, może też na tym, jakie to było dla ciebie trudne, frustrujące itp.
3. Im więcej niejasności w tej sytuacji, niezgody na to, jak ktoś się zachował czy co powiedział, tym bardziej komplikuje się twoja relacja z tą osobą, nie ma przestrzeni na zaufanie, rozwijanie relacji.

Piramida konfliktu



Znajomość różnych stylów zachowania, motywacji do działania pomoże ci, aby na poziomie osoby nie eskalować konfliktu, ale zrozumieć reakcje swoje i tej drugiej strony, znaleźć rozwiązanie, przejść do działania i budować relację na zaufaniu. Wtedy odwróci się piramida konfliktu, dając przestrzeń dla zrozumienia, co ktoś naprawdę chce powiedzieć, a nie tylko tego, co słyszy, budowania czy rozwijania relacji zamiast trwania w trudnej sytuacji.

Odwrócona piramida konfliktu (opracowanie własne)



Cztery style zachowania = cztery strategie współpracy

Pokazałam ci, jak bardzo jesteśmy różni, dlaczego zachowujemy się w taki, a nie inny sposób, czego się obawiamy, na czym nam zależy. Pokazałam ci też, jak niezrozumienie zachowań może zaprzepaścić efektywną współpracę. Gdy chcesz zapobiec wielu konfliktowym sytuacjom, weź sprawy w swoje ręce i dostosuj swój styl zachowania do osoby, z którą rozmawiasz czy współpracujesz. Nie chodzi mi o to, że masz się zmieniać – masz pozostać tym, kim jesteś, wprowadziwszy strategię komunikacji i współpracy, której druga osoba potrzebuje – twój klient, szef czy ktoś z zespołu. Pokazuję ci poniżej kilka przykładów, co możesz zrobić w odniesieniu do każdego stylu DISC:

W relacji ze stylem D – dominującym:

- ▶ Nie mów za dużo, nie powtarzaj, skup się na konkretach.
- ▶ Mów o rozwiązaniu, korzyściach, nie o problemie i procesie, szczegółach realizacji zadania.
- ▶ Mów o tym, jakie masz zdanie na dany temat, ale skup się na efekcie i zadaniu do wykonania (mniej na ludziach).
- ▶ Jeśli chcesz coś przedyskutować, a wyczuwasz zniecierpliwienie, niezadowolenie, nie bierz tego do siebie, tylko powiedz wprost, że tego potrzebujesz, aby szybko zamknąć sprawę.

W relacji ze stylem I – wpływowym:

- ▶ Poświęć temu komuś czas, rozmawiaj z nim nie tylko o zadaniach do wykonania, ale zainteresuj się nim jako osobą – co robi poza pracą, co lubi itd.
- ▶ Nie lekceważ jego pomysłów, szukaj w nich tego, co może być pozytywne, on naprawdę jest kreatywny.
- ▶ Pomóż mu przełożyć słowa na działania, ustalić kolejne kroki w projekcie i potwierdzić terminy ich realizacji.

- ▶ Daj mu poczuć, że go lubisz, uśmiechnij się do niego.
- ▶ Nie zarzucaj go zbyt wieloma szczegółami.
- ▶ Postaw na bezpośredni kontakt z nim zamiast komunikacji mailowej.

W relacji ze stylem S – stałym:

- ▶ Nie bądź agresywny, oschły.
- ▶ Nie prowokuj konfrontacji.
- ▶ Pytaj, jak rozumie sytuację, jakich dodatkowych informacji potrzebuje, aby szybciej zaadaptować się do zmian.
- ▶ Bądź szczerzy i postaw w komunikacji na relacje.
- ▶ Nie krytykuj tego, że czasem milczy – jest naprawdę zaangażowany, w tym czasie uważnie słucha i bacznie obserwuje, jak nikt inny.
- ▶ Pozwól mu poczuć, że pracujecie jako jeden zespół, na przykład zapewnij go o swoim wsparciu.

W relacji ze stylem C – sumiennym:

- ▶ W komunikacji, informacji zwrotnej skup się na faktach, nie na emocjach.
- ▶ Odpowiadaj na pytania, podając konkrety, a gdy nie znasz odpowiedzi, szczerze o tym powiedz, na przykład dodając, że to sprawdzisz.
- ▶ Dotrzymuj słowa, gdy się na coś umawiacie.
- ▶ Nie odbieraj jego uwag, pytań krytycznie, naprawdę zależy mu na jakości i na tym, aby przewidzieć potencjalne zagrożenia.
- ▶ Nie naciskaj na bezpośredni kontakt, on docenia uporządkowaną komunikację pisemną.

Zrozumienie zachowania jako profilaktyka trudnych sytuacji

Kiedy zdiagnozowałam swój styl zachowania (możesz to zrobić, analizując powyższe lub robiąc badanie kompetencji DISC¹³), pozwoliło mi to poznać mój potencjał, ale też zrozumieć, z czego mogą wynikać moje zachowania, jak inni mogą je postrzegać i skąd się najczęściej biorą konflikty. W relacji z zespołem bardzo pomogło mi to, że niejako rozłożyłam swoje zachowanie na czynniki pierwsze. Powiedziałam, dlaczego jedne aspekty współpracy są dla mnie ważniejsze od innych, czego konkretnie oczekuję i jakimi komunikatami to wyrażam. Gdy nie wytłumaczymy, co mamy na myśli, ale też nie sprawdzimy, co inni zobaczyli i usłyszeli, tu się rodzi niezrozumienie, trudność w otwarciu się i zbudowaniu relacji.

Podam przykład. Mój styl to DCS – jestem bardzo zadaniowa, nastawiona na wynik (D) i jakość, najwyższy standard pracy (C). Komunikuję się konkretnie, opierając się na faktach, a nie na emocjach (D i C). Bardzo mi zależy również na zespole i rozwoju każdego z pracowników, dlatego zawsze stawałam w ich obronie, dbałam o to, aby byli liderami w konkretnym obszarze, starałam się nie zostawiać ich z niczym (S). Był taki moment w naszej współpracy, gdy zespół nie widział tego nastawienia na człowieka, bo dominowała moja zadaniowość. Pracownicy wyczuwali za to z mojej strony dystans, zniecierpliwienie i silne nastawienie na wynik. Gdy ta informacja do mnie dotarła, przez chwilę poczułam się wykorzystana, niedoceniona i skrytykowana (czyli to wszystko, czego nie lubi styl D i C).

Kiedy zaczęłam pracować z modelem DISC, rozumiałam, że nikt nie chciał źle, po prostu zupełnie inaczej patrzyliśmy na tę

¹³ Badanie kompetencji DISC funkcjonuje samodzielnie lub jako część wspomnianego badania D3™.

samą sytuację i zachowanie. Przełom w naszych relacjach i podniesienie jakości współpracy nastąpiło właśnie wtedy, kiedy wyłożyłam przed zespołem (w większości bardzo nastawionym na ludzi) karty na stół. Powiedziałam, kim jestem, jak bardzo mi zależy na ludziach, chociaż może nie zawsze da się to zaobserwować, patrząc na mnie skupioną na konkretnym zadaniu do wykonania. Powiedziałam, jak się naturalnie komunikuję i czego oczekuję: rozwiązań zamiast problemów, faktów zamiast emocji, co dla mnie oznacza jakość dokumentu, który otrzymuję do akceptacji itd. Ja również popracowałam nad tym, aby być bardziej dla zespołu, słuchać ich potrzeb w czasie spotkań działowych, rano chociaż chwilę z każdym porozmawiać, zapytać, co ma zaplanowane na dany dzień, co może być dla niego wyzwaniem, w czym może mnie potrzebować. Osoby, u których dominowały style S i I, pytałam też o sprawy pozazawodowe, choćby o to, na jakim etapie jest przeprowadzka do nowego mieszkania itd.

Mam nadzieję, że jeśli czytają to osoby, z którymi miałam zaszczyt pracować w ostatnich latach mojego szefowania, potwierdzą, że dałam z siebie więcej człowieka, pokazując emocje, prawdziwie ich wspierając w tym, co robią, i wydobywając to, co w nich dobre, nie rezygnując przy tym z wymagań i standardów pracy, które za mną stały. Wysiłek na rzecz efektywnej pracy zespołowej włożyły obie strony, dostosowywaliśmy się do siebie, ale każdy pozostał sobą.

Zasada numer 4 – dbamy o jasność w komunikacji

Słyszę czasem, że komuś trudno się porozumieć z szefem czy z klientem, bo „robię tak, jak mówi, a i tak się okazuje, że jest źle i chce czegoś innego”, z pracownikami, bo „nie rozumieją pro-

stych poleceń” itp. I koniec końców okazuje się, że znów nikt nie miał złych intencji, tylko zderzyły się ze sobą dwa różne style komunikacji.

Oto dyrektor zespołu programistów, zdecydowany, skoncentrowany na celu, szybkim osiągnięciu efektów, w komunikacji zwięzły i konkretny (styl D). Kieruje zespołem, w którym dominuje styl komunikacji C (skoncentrowanie na procesie, precyzja, dbałość o jakość, detale, analityczny umysł, komunikacja poprzez fakty). Dyrektor zlecił swojemu zespołowi przygotowanie raportu z realizacji zakończonego właśnie projektu. Jak się okazało, nie otrzymał tego, na co czekał. Zadzwoił do mnie z pytaniem: „Co mam z nimi zrobić, wymienić ich wszystkich? Chyba nie ma już nic prostszego niż przygotowanie raportu?”.

Zaczęłam od tego, że rozumiem, że to jest dla niego frustrujące, kiedy nie otrzymuje tego, na co czekał. Poprosiłam jednak, aby odtworzył to, w jaki sposób sformułował polecenie. Słyszę: „Proszę, przygotujcie mi szczegółowy raport z projektu, potrzebuję go na poniedziałek, do jedenastej”. Pytam, co było dalej. „Dostałem, nawet na czas, ale to było 30 stron analiz, tego, co się działo krok po kroku. Przecież ja nie mam czasu tego czytać. Chciałem maksymalnie stronę i tylko efekty”. Żał mi się zrobiło tych pracowników, bo się napracowali, pewnie spędzili nad tym raportem większość weekendu, a skończyło się nerwową atmosferą.

Dlaczego doszło do tego nieporozumienia? Jak powiedział kiedyś George Bernard Shaw: „Największym problemem w komunikacji jest iluzja, że do niej doszło”. Dyrektor i zespół mają inny styl komunikacji. Kiedy dyrektor (styl D) ma na myśli efekt, pracownicy (styl C) – proces, on chce konkretnie i krótko, oni wyczerpująco, bez pominięcia najmniejszego szczegółu. I żadna ze stron nie chciała źle, oni się po prostu inaczej komunikują. Zespół potrzebował bardzo precyzyjnych informacji, jak taki raport powinien być

przygotowany, w jakiej formie i jakie informacje powinien zawierać. Nie dopytali szefa o te informacje, bo było dla nich oczywiste, że więcej szczegółów to lepszy raport, a szef nie doprecyzował, co dla niego oznacza „szczegółowy raport”.

Jaka jest lekcja z tego zdarzenia? Aby się porozumieć, raczej załóż, że druga osoba może chcieć czegoś innego, niż ci się wydaje, i dopytaj: „Powiedz mi więcej, co to dla ciebie oznacza? Bo chcę to wykonać dobrze...”. A gdy zlecasz coś do wykonania, sprawdź, jak druga strona to zrozumiała: „Powiedz mi, jak to rozumiesz, jak to chcesz przygotować...”. Aby się porozumieć, nie każ innym się domyślać, o co ci chodzi, tylko weź sprawy w swoje ręce i wytłumacz, dopytaj, doprecyzuj. Naprawdę masz wpływ na jakość waszej komunikacji i współpracy.

Zasada numer 5 – słuchamy tak, aby siebie usłyszeć

Skuteczne komunikowanie się jest sztuką, ale jeszcze większą sztuką jest słuchanie, bez którego dobra komunikacja nie istnieje. Mam na myśli takie słuchanie, aby naprawdę usłyszeć drugiego człowieka. Ja wciąż nad tym pracuję, bo nie jest to dla mnie łatwe, wymaga dużego zaangażowania. Ale inwestuję w to, bo widzę, jaką wartość ma dla porozumienia z klientem czy zespołem. Słuchanie otwiera mnie na rzeczywiste potrzeby drugiego człowieka. Zaczynam rozumieć, co ma on na myśli, a nie to, co mi się wydaje, że chce powiedzieć. Jak słuchać, aby usłyszeć?

Bądź obecny całym sobą

Zdarzało mi się w przeszłości, że gdy ktoś chciał mi coś powiedzieć, a ja akurat kończyłam pisać e-mail, prosiłam, aby mówił, zapewniając, że go słucham. Innym razem ktoś prosił mnie o rozmowę.

Godziłam się, wiedząc, że mam 10 minut do kolejnego spotkania i niecierpliwiłam się, kiedy ta osoba nie przechodziła od razu do rzeczy. Naprawdę nie robiłam tego złośliwie, chciałam ze wszystkim zdążyć. Tylko że w konsekwencji wcale nie zaoszczędziłam czasu, bo nie usłyszałam tego, z czym przyszła druga strona, i nie byłam w stanie właściwie zareagować.

Nie ma możliwości, aby naprawdę usłyszeć drugą osobę, zajmując się czymś innym, myśląc o tym, czy taksówka już czeka, czy też układając w myślach swoje wystąpienie, które za chwilę sam chcę wygłosić. Druga osoba mówi nie tylko słowami. To, co chce przekazać, ukryte jest też w jej komunikatach niewerbalnych, emocjach, których nie da się odczytać, patrząc na zegarek, monitor komputera, czy co chwilę jej przerywając, mówiąc, że „wiem, o co chodzi”. Patrz uważnie na drugą osobę, kiedy ona mówi, łap każde słowo, każde milczenie czy wyraz twarzy. Za tym wszystkim kryje się informacja. Jak powiedział w rozmowie ze mną Robert Korzeniowski, to skupienie jest niezbędne, bo może to ten jedyny moment, kiedy ktoś zdobył się na odwagę, by nam coś powiedzieć. Słuchaj tak, jakby ktoś chciał ci zdradzić największą tajemnicę wszechświata.

Nie zakładaj, że masz rację

W relacji z drugą osobą postaw na to, aby ją usłyszeć, a nie udowodnić, że masz rację. Niech twoim celem będzie uważne poprzyglądanie się temu, kto do ciebie mówi, aby zrozumieć, co ta osoba chce ci powiedzieć swoim stylem zachowania, po co to mówi – może chce zrozumieć sytuację, bo boi się nagłych zmian, może chce się podzielić swoimi obawami co do realizacji projektu, może czuje się niedoceniona itd. Wiem, że to trudne, kiedy na co dzień masz wiele obowiązków, ale dziel się z tobą tym, co naprawdę działa, dzięki czemu tak naprawdę zaoszczędzisz czas, bo zapobiegiesz

nieporozumieniom, szybciej znajdziesz rozwiązanie, i dzięki czemu inni będą czuć się komfortowo we współpracy z tobą. Nawet jeśli słyszysz coś, z czym się nie zgadzasz, nie deprecjonuj czyjegoś zdania, odnieś się do tego w miękki sposób, z szacunkiem. Podam ci przykład.

Zamiast powiedzieć: „Nie, to nie tak, to na pewno nie zadziała...”, powiedz: „Nie wpadłem na ten pomysł. Pozwól teraz, że podzielę się tym, co ja bym zrobił. Co myślisz o tym, aby...” lub: „Nigdy tak o tym nie myślałem, powiedz mi coś więcej o tym, jakie widzisz kolejne kroki realizacji tego pomysłu...”.

Taka komunikacja przyniesie efekt, jeśli przyjmiesz otwartą postawę, zakładającą, że chcesz się porozumieć, a nie oceniać. Jeśli od razu odrzucisz czyjś pomysł, ta osoba może następnym razem już nie wyjdzie z inicjatywą, a przecież często właśnie tego oczekujemy od innych.

Zadawaj pytania

Słuchaj, a jeśli czegoś nie rozumiesz lub się z czymś nie zgadzasz, to zamiast przerywać lub okazywać werbalnie lub niewerbalnie swoje niezadowolenie (a tego nie da się ukryć), zadaj pytanie, które pomoże ci lepiej zrozumieć sytuację. Podam ci kilka przykładów pytań, sformułowań, które mi pomagają, otwierają przestrzeń do zrozumienia, kiedy coś nie jest dla mnie jasne:

- Powiesz mi coś więcej na ten temat? Chciałabym to dobrze zrozumieć...
- A co myślisz o trochę innym podejściu, na przykład...?
- Jak byś to zrealizował krok po kroku?
- Z czym ta decyzja się dla mnie wiąże? Pytam, bo chcę zrozumieć sytuację i wywiązać się jak najlepiej ze swoich zadań.
- Zależy mi na tej rozmowie, stąd powiedz, kiedy będziesz mieć 20 minut dla mnie?

Co ty na to? Podzieliłam się z tobą zasadami, które bardzo mi pomogły w tym, aby czerpać satysfakcję z pracy zespołowej i wspólnie wspinać się na kolejne szczyty, by zobaczyć te następne, jeszcze do zdobycia. Na koniec krótkie podsumowanie i ćwiczenie, bo aby coś zmienić, trzeba to wdrożyć i praktykować.



Do zapamiętania

1. W zespole każdy jest tak samo ważny i ma realny wpływ na jego siłę.
2. Zespół pracuje na wspólny cel.
3. Każdemu w zespole należy się szacunek.
4. Jesteśmy różni, a zrozumienie, z czego te różnice wynikają, jest profilaktyką trudnych sytuacji.
5. Próbujemy zrozumieć motywacje innych, zamiast ich oceniać, uczmy się nie odbierać słów i reakcji innych zbyt osobiście – to nie jest przeciwko tobie, jest to wyuczony sposób reakcji drugiej osoby.
6. Nie porównujemy się do innych, lecz szukajmy tego, co w nas unikalne i dobre, i wykorzystujmy to.
7. Słuchajmy z taką uwagą, jakby ktoś chciał nam zdradzić największą tajemnicę.



Ćwiczenie

Odpowiedz na poniższe pytania. Pamiętaj, że aby móc lepiej zrozumieć zachowania innych, powinieneś jeszcze lepiej poznać siebie. Który ze stylów DISC jest ci najbliższy? Który z nich przeważa, a który pojawia się jako drugi (na przykład mój styl to: DCS – jako główny styl D i dodatkowo biorę pewne zachowania ze stylów C i S). Jaki jest twój styl DISC...?

.....

Jak możesz siebie opisać, skupiając się na potencjale, który jest w tobie, na wartościach, które wnosisz do zespołu?



.....

.....

.....

.....

Spróbuj teraz stanąć z boku i poprzyglądać się sobie, temu, jak rozmawiasz, co mówi twoja komunikacja niewerbalna, jak inni mogą cię postrzegać. Co jest w tym dobre, a co może budzić u innych niezrozumienie?



.....

.....

.....

.....

Pomyśl o osobie, z którą trudno ci się rozmawia. Który ze stylów DISC może u niej dominować? Biorąc pod uwagę twój główny styl i styl tej osoby, jaką strategię możesz przyjąć, aby wam się lepiej współpracowało?



.....

.....

.....

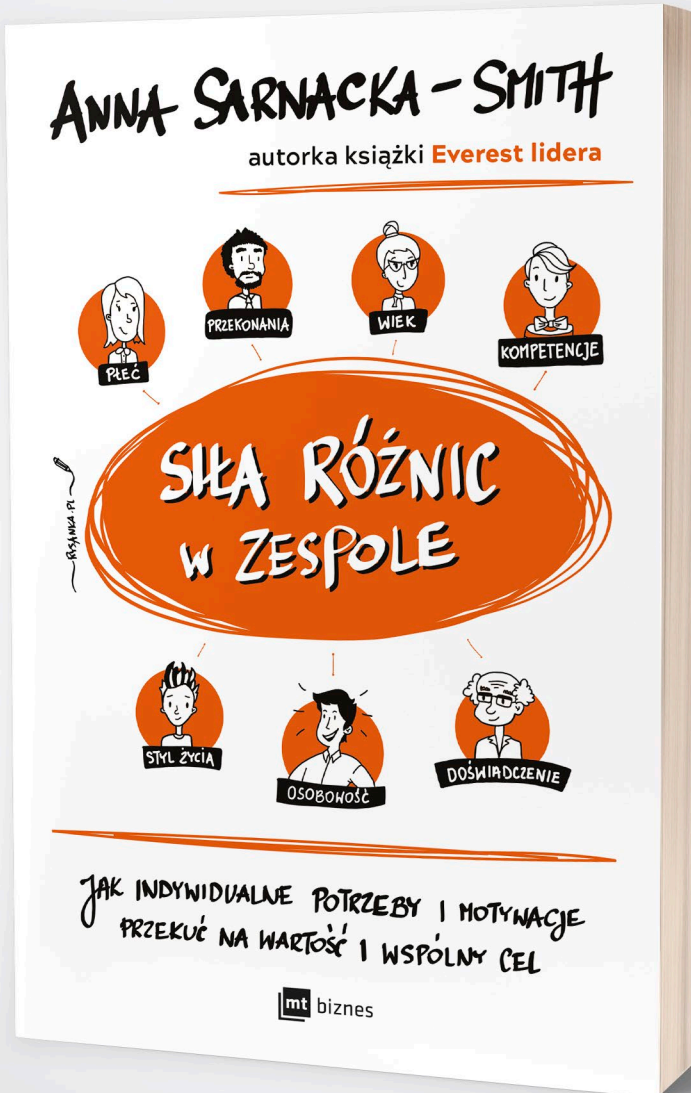
.....

Spróbuj zastosować te zasady, ale nie wszystkie naraz. Zaczynij od jednej rzeczy, może uważnego słuchania, docenienia lub stawiania w komunikacji na rozwiązania, a nie trudności. Eksperymentuj, tylko tak się przekonasz, jak wiele możesz zmienić, jak dużo zależy od ciebie.

Część 4

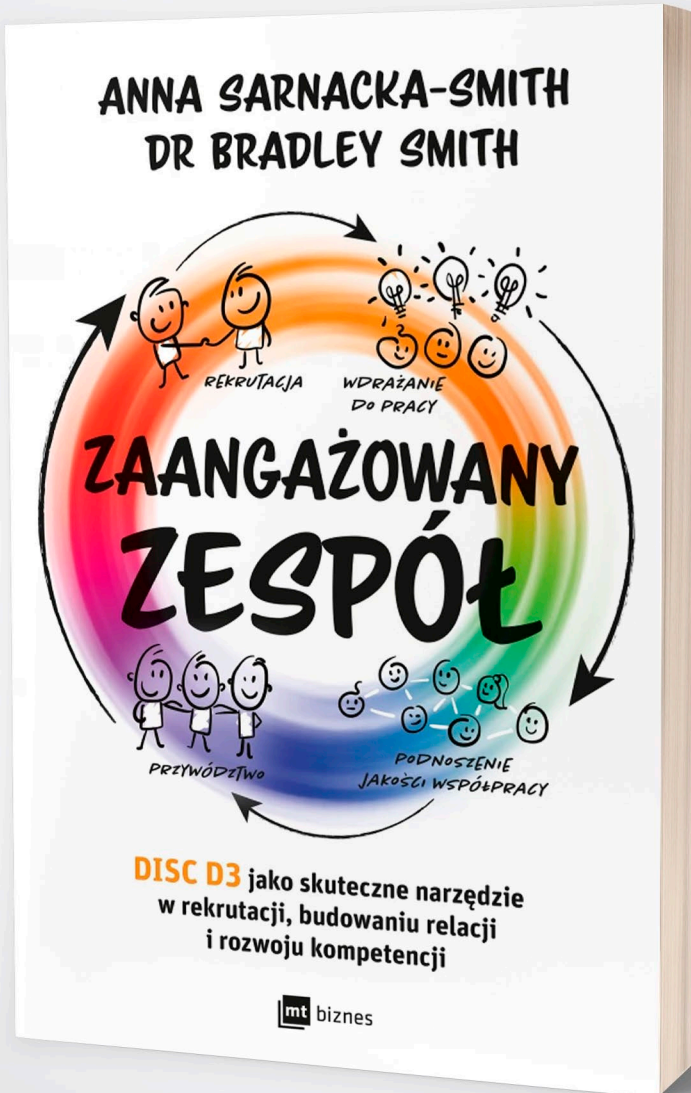
**OBUDŹ W SOBIE LIDERA
W ROLI SZEFA**

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/sila-roznic-w-zespole

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/zaangazowany-zespol

Ta książka mnie zainspirowała. Kiedy ją czytasz, masz wrażenie, że rozmawiasz z przyjacielem. Nikt cię nie ocenia, nie mówi, ile masz jeszcze do zrobienia, nie wytyka błędów. Za to z dużą uwagą się tobie przygląda, pokazuje, jak jesteśmy różni, w jak różny sposób realizujemy cele, i upewnia cię, że nie ma w tym nic złego. To nie jest poradnik o obszarach do rozwoju, ale praktyczna książka o tym, że naprawdę masz w sobie potencjał, aby być liderem dla zespołu i dla klientów, jeśli naprawdę tego chcesz.

ANETA GRZEGORZEWSKA,
dyrektor ds. komunikacji korporacyjnej Gedeon Richter

Siła tej książki tkwi w relacji autorki do czytelnika. Anna Sarnacka-Smith zabiera nas w podróż, którą sama przeżyła, i zdaje osobistą relację ze swojej drogi rozwoju. Zaprasza też do rozmowy gości – ludzi biznesu – którzy uświadamiają nam, że sukces opiera się zwykle na uniwersalnych wartościach i mądrym podejściu do rzeczywistości. Nie ma tu dróg na skróty. Są za to drogowskazy, które być może już widziałeś, ale tutaj znajdziesz je zebrane w jedną spójną mapę działania. Pozostaje ci więc zaznaczyć na tej mapie twój osobisty cel i wyruszyć!

DR ANDRZEJ MALINOWSKI, prezydent Pracodawców RP

Szkoda, że nie przeczytałam tej książki kilka lat wcześniej, na pewno uniknęłabym paru błędów. Polecam ją wszystkim, którzy wierzą, że kierowanie ludźmi może odbywać się w przyjaźni, równowadze i spokoju.

MARIA SEWERYN, aktorka, reżyser

Wrodzone predyspozycje to mit. Podobnie jak nikt nie przychodzi na świat jako sportowy mistrz czy wybitny artysta, tak też nikt nie rodzi się liderem. Kompetencje niezbędne, by nim się stać, każdy z nas może nabyć. W jaki sposób? Ucząc się od najlepszych w swoich dziedzinach. Anna Sarnacka-Smith zadała sobie trud, by takich ludzi znaleźć. Co więcej, namówiła ich, by podzielili się z nami swoją receptą na sukces. W efekcie powstała książka, która stanowi doskonałe narzędzie dla każdego, kto chce lepiej zarządzać firmą lub organizacją, a wizją jej rozwoju zarażać innych.

RAFAŁ SKÓRSKI, dziennikarz miesięcznika „Businessman.pl”

Posiadanie władzy jest bardzo kuszące, ale bycie liderem to coś więcej niż władza. O tym, jak być odpowiedzialnym liderem, traktuje książka Anny Sarnackiej-Smith.

JACEK WALKIEWICZ, psycholog

Książka dostępna także
jako **e-book** i **audiobook**.

www.mtbiznes.pl

ISBN: 978-83-8087-233-2



9 788380 872332

MT16157

Cena 39,90 zł