

Wydaniem Nr 5 opiekuje się Marta Iwanowska-Polkowska, Coach / Trener-Konsultant NAVIGO Grupa

1. Jesienne „suplementy” dla menedżerów—rodzaje i zasady stosowania.
2. Polecamy - gen. Roman Polko, dr Paulina Polko „RozGROMić konkurencję”.
3. Spotkania „Okiem Eksperta HR” - Warszawa, Gdańsk.

Jesienne „suplementy” dla menedżerów rodzaje i zasady stosowania

Po trzech pięknych miesiącach lata. Po trzech, a może i ponad trzech miesiącach urlopowych, kiedy to większość firm zwalnia trochę obroty, włącza na luz, ... powiało niestety chłodem. Oj powiało. Poranne przymrozki, lokalne mgły i wcale już nieletnie, ani nieciepłe deszcze przypomniały wszystkim, że ostatni, czwarty kwartał 2014 roku czas zacząć. Do końca roku już tylko trzy miesiące. Trzy miesiące intensywnej pracy, wykazywania się, mierzenia się z targetami. Trzy miesiące na to, by udowodnić całemu światu, a w szczególności swoim szefom i szefom wszystkich szefów, że cele postawione na rok 2014 będą zrealizowane, i to zrealizowane z sukcesem. A ten rok będzie można zaliczyć do wyjątkowo udanych. Ten ostatni kwartał to czas, by pokazać konkurencji, że mimo recesji jesteśmy nadal „zieloną wyspą”. *Bo nawet jeżeli efektywnie wykorzystywało się poprzednie miesiące, to mało komu nie udzieliła presja, presyjka, presiunia końca roku ...*

A czym to grozi? Pędem, wyścigiem, gonitwą, a w końcu zadyszką i kłuciem w klatce. Bieganiem czasem na oślep, oby tylko do celu. Stresem i napięciem. „Motywowaniem” siebie i innych, raczej kijem niż marchewką. Czasem przepychaniem się łokciami. Czasem przyciskaniem innych.

A w tym tyglu końca roku menedżerowie. Szefowie zespołów, kierownicy, koordynatorzy, team liderzy. Umoczeni po uszy w odpowiedzialności za mniejsze, czy większe zespoły, teamy, czy grupy – i ich wyniki. Odpowiedzialni! A przez to rozliczani. Kontrolowani. Przez swoich szefów i szefów wszystkich szefów. To im,



menedżerom ten pęd, potrzeba, a raczej konieczność osiągnięcia celów i konkretnych wyników może tak bardzo zaszkodzić.

A jak może za-

szkodzić? Pewnie spowoduje okresowe przemęczenie, mętlik, czasem chaos. Czasem da pozorne prawo do korzystania z różnych, skrajnych, twardych metod dążenia do celu. Włączy myślenie „oby przetrwać, oby osiągnąć założenia. A potem będziemy się martwić”. To chorobliwe dążenie do celu wyzwolić może poczucie, że w imię postawionych targetów można ludzi „troszeczkę” przycisnąć, podkreślić, ustawić, by potem na firmowej Wigilii „ładnie” podziękować im za zaangażowanie i oddanie. Ale czy takie podziękowania wystarczą? Czy zrekompensują trud, pracę, stres i nerwy ... Hmmy, nie zawsze.

*Jeżeli bowiem ta **presja, presyjka, presiunia** zaszkodzi menedżerom, szefom, kierownikom i liderom, to zaszkodzi kaskadowo też ich zespołom. Jak wirus zaatakuje innych. Innych, czyli pojedynczych pracowników, którzy jak wszyscy w tym okresie są podatni na presję końca roku. Na presję, która niczym jesienne wirusy rujnuje układ odpornościowy, osłabia, dezorganizuje działania.*

Jak powstrzymać te jesienne „wirusy” pędu i presji? Jak wyeliminować u menedżerów zagrożenie „chorobą” błędów menedżerskich związanych z ludźmi, z zarządzaniem ich efektywnością w okresie presji? Jak uchronić ich przed epidemią rywalizacji, przesadnej kontroli, przymusu i manipulowania w imię udowodnienia sobie i innym, że rok 2014 należał do udanych?

Proponujemy menedżerom program dbania o zdrowie.

Zdrowie nie tylko swoje, ale i najbliższego otoczenia organizacyjnego. Program oparty o proste suplementy, które niczym witamina C, zazwyczaj pomogą, rzadko zaszkodzą, ale mogą powstrzymać rozwój wirusów.

Co proponujemy? My proponujemy trzy witaminy:

Witaminę **SZ** jak szacunek.

Witaminę **D** jak duma

Witaminę **KE** jak kontrola emocji.

SZ, D, i KE to zestaw łatwo przyswajalnych witamin, które przy odrobinie **refleksji, uważności i skupienia** pomogą każdemu menedżerowi przetrwać trudny czas. Jak te witaminy podawać?

Bardzo prosto. Włączając myślenie o ludziach, przyczynach i skutkach różnych zachowań. Włączając myślenie. Tak, to odważnie brzmi i mam tego pełną świadomość. Ale tak jak chodzenie bez czapki i szalika w jesienne poranki prowadzi zazwyczaj to przeziębienia. Tak brak refleksji nad swoim działaniem, swoim stylem zarządzania, sposobem postępowania z ludźmi powoduje patologie zawodowe, szczególnie w okresie presji końca roku.

Co więc konkretnie proponujemy?

Witamina SZ jak szacunek.

Szacunek. Elementarne prawo człowieka. Niby oczywista oczywistość. Niby go mamy. Niby nikomu nie zabieramy do niego prawa? Ale czyżby? Ale czy na pewno? Czym się wyraża? Wg. Słownika Języka Polskiego SZACUNEK to „stosunek do osób lub rzeczy uważanych za wartościowe i godne uznania”. Wg. Wikipedii, SZACUNEK to „poważanie, uszanowanie, poszanowanie, respekt, atencja, estyma, pokłon, uznanie”.

A w pracy? Czy doświadczamy szacunku w pracy? Po czym poznać szacunek menedżera do jego ludzi? W czym się wyraża? Oto proste podpowiedzi w jakich gestach, zrachowaniach, czy słowach można okazywać szacunek innym:

- w słuchaniu innych,
- w zgodzie na wyrażanie przez innych swoich opinii,
- w akceptowaniu ich wyborów, decyzji, innego punktu widzenia,

- w dawaniu prawa do gorszego dnia,
- w tolerowaniu pytań i zgłaszanych niejasności,
- w docenianiu efektów, postępów, codziennych sukcesów,
- we wspieraniu w momentach trudności czy błędów,
- w akceptowaniu inności.

Drogi menedżerze, które z powyższych ↑ należą do Twojego naturalnego stylu zarządzania?

- Jak z Twoim szacunkiem do Twoich pracowników? **Jest? Zawsze? Codziennie?**

Zastanów się Drogi menedżerze:

- Jakie zachowania okazujące szacunek, prezentujesz w stosunku do swoich ludzi?
- Jakie zachowania okazujące brak szacunku prezentujesz w stosunku do swoich ludzi?
- Skąd Twoi ludzie mają wiedzieć, że ich cenisz, szanujesz, uznajesz?
- Kiedy ostatnio pokazałeś im Twój szacunek do Nich? Wymień konkretne sytuacje.
- Co możesz / chcesz robić lepiej / inaczej, by okazać szacunek innym?

Z życia coacha / trenera:

Kiedyś rozpoczynając program menedżerski, w jednej z firm, zakontraktowałam z każdym uczestnikiem otwierającą sesję coachingową. Na start, przed rozpoczęciem warsztatów. Podczas rozmowy każdemu zadałam to samo pytanie „**jak byś miał/a czarodziejską różdżkę to co byś zmienił w swojej organizacji?**” Dziesięć osób na dwanaście odpowiedziało: „**szacunek, więcej szacunku do ludzi**”. I smutno się jakoś zrobiło....

A że do najłatwiejszych rozmówców nie należę, nie odpuszczałam z pytaniami. Każdemu więc zadałam kolejne: „To dlaczego tej czarodziejskiej różdżki nie używasz? Przecież ją masz!”

Szacunek dla ludzi, to coś zależnego od Ciebie. Coś absolutnie Twojego. Jest to bezkosztowe. Wręcz tanie. Nie wymagające decyzji zarządu, budżetu, zgody innych. Szacunek po prostu dajesz innym. I tyle. Możesz to zrobić choćby dziś. Możesz to robić każdego dnia.

I prawdopodobnie teraz może pojawić się pytanie „**a po co?**”. A po co o szacunek dbać? W imię czego ów szacunek suplementować? Dlaczego menedżer powinien o nim pamiętać?

A to dlatego, że pracownicy, którzy doświadczają szacunku:

- są zmotywowani. To oczywiste, gdyż pamiętajmy, że potrzeba szacunku to jedna z podstawowych potrzeb wg Abrahama Masłowa, autora zawsze aktualnej piramidy potrzeb,
- widzą sens swojej pracy, jej efekty, także przekładalne na pracę innych – skoro to co robią, mówią jest dostrzegane i spotyka się z uznaniem,
- mają poczucie wpływu na sytuację i kontroli otaczającego świata, a jest to jedna z podstawowych potrzeb ludzkich,
- są lojalni wobec osób, które darzą ich szacunkiem, z takimi osobami i dla takich osób, szefów chętnie się pracuje,
- są skłonni pracować, więcej, mocniej, efektywniej, bo gratyfikacją dla nich stają się nie tylko wynagrodzenie i premie, ale właśnie szacunek i docenienie przez innych.

Podsumowując ...

Jak Ty, Drogi menedżerze, zaczniesz okazywać szacunek innym. Pokażesz, że warto tak postępować. Że jest to możliwe, to i inni będą tak postępować.

Inaczej być nie może. To się nazywa modelowanie.

Witamina D jak DUMA

O motywacji powiedziano już wiele. Ale to, co ją cechuje, to to że jest uzależniona od bodźca. Motywację pracownicy mają, gdy spodziewają się nagrody, bądź chcą uniknąć kary. Chcą coś zyskać, bądź nie chcą stracić. A gdyby tak na postawę pracowników wobec pracy i konkretnych zadań popatrzeć szerzej. A gdyby tak zastanowić się **po co i dlaczego**, chcą coś robić, z kimś, gdzieś konkretnie pracować.

A gdyby tak zastanowić się z czego w pracy jesteśmy dumni? Czym w pracy lubimy się chwalić?

Duma brzmi dumnie.

Duma – to jeden z magicznych składników zaangażowania. Duma doskonały i niezawodny suplement, dający kopa do działania i menedżerom i pracownikom. Drogi menedżerze, jeżeli chcesz wciągnąć swoich ludzi do efektywnego działania. Jeżeli chcesz, by działali

sprawnie i wprost do celu, realizując postawione targety - zarządzaj dumą w zespole. Tak, tak, bądź z nich dumny i mów o tym.

- Ale też postaw sobie poprzeczkę wyżej. Zastanów się z czego **Ty jesteś dumny w pracy. Czy jesteś? A jesteś?**
- Zastanów się też: **z czego mogą być dumni Twoi ludzie?** Współpracownicy. Inni szefowie. Zastanawiasz się, dlaczego ludziom się nie chce? Dlaczego tracą ogień i entuzjazm do pracy? A może nie są z waszej pracy dumni. A może i Ty nie jesteś z niej dumny?

Pomyśl przez chwilę. Poszukaj. Popytaj...

Czy jesteście dumni z produktu, który oferujecie, czy z usług, które sprzedajecie. A może jesteście dumni z marki, którą budujecie, a może z innowacyjności której jesteście wierni. Może z polityki personalnej, czy warunków pracy. A może z prostych rzeczy—niskiej rotacji, stabilnej pozycji na rynku, stopniowego pokonania kryzysu. Może jesteście dumni z siebie – jako ludzi, z zespołu, który tworzycie.

Po prostu odpowiedz sobie na jedno, bardzo ważne pytanie:



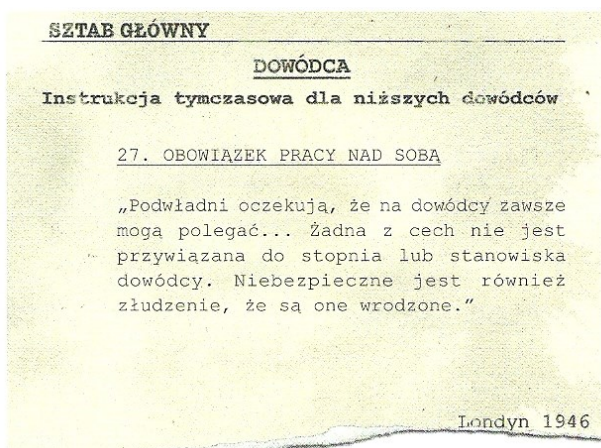
A następnie powiedz o tym głośno.

- Powiedz o tym ludziom!!
- Pokaż im to! Przypomnij. Może uświadom, że są powody do dumy.
- Porozmawiajcie o tym!!
- A jeżeli tej dumy brakuje? A jeżeli powodów do dumy naprawdę brakuje? To cóż, można tylko powiedzieć „Huston, mamy problem...”

Witamina KE jak kontrola emocji.

Ten numer NAVIGATOR'a zaczęliśmy od emocji. I na emocjach skończymy. Zaczęliśmy od presji i o radzeniu sobie z presją. Bo na presję, stres, napięcia najlepszym suplementem jest witamina KE. Jak Kontrola Emocji. Moja mama zawsze w sytuacjach stresu mawiała „**Tylko spokój nas uratuje**”. Miała rację, była menedżerem.

Nie ma nic gorszego niż spanikowany szef. Krzyk, tupanie nogą, rzucanie klawiaturą, tłuczenie firmowych kubków to najgorsze co może zrobić szef w sytuacji stresu, presji, goniących terminów i czyhających rozliczeń. Zadaniem szefa jest się trzymać. Trzymać się w ryzach. Niezależnie od tego, co się dzieje tylko spokój może go uratować. Drogi szefie musisz kontrolować emocje. I koniec. W żadnym wypadku nie możesz odreagowywać swoich emocji na swoich pracownikach. Jak pisze w swojej książce „**RozGROMić konkurencję**” gen. Roman Polko, którego przedstawiać za bardzo nie trzeba „**ludzie nie mogą wiedzieć, że sobie nie radzi, że problemy go przerastają. Wielokrotnie zamykałem się w pokoju i waliłem (dosłownie) głową czy pięściami w ścianę – z bezsilności, z obawy, że się nie uda. Ale do ludzi wychodziłem z uśmiechem na ustach i zapewnieniem, że nie ma takiej opcji, żeby nie wyszło. Sam w to niedowierzałam, ale o dziwo udawało się.**



Zdj. Z książki „RozGROMić konkurencję” gen. Roman Polko, dr Paulina Polko

Ale jak kontrolować emocje?

- **Poznawczo** ⇒ czyli pracując ze swoimi myślami i

przekonaniami.

- **Emocjonalnie** ⇒ czyli pracując ze swoimi emocjami poprzez relaksację, ćwiczenia oddechowe. Lub tak jak Generał Polko zamknąć się w pokoju krzycząc!

- **Behavioralnie** ⇒ czyli poprzez pracę ze swoimi zachowaniami - na przykład stosując zasadę trzech S: S – jak Sport, S - jak Sen S ... jak ...

Już sam sobie dopowiedz ☺

/podpowiemy: spacer/

Drogi menedżerze czas więc na suplementy SZ, D i KE.

A jeżeli czyta ten tekst ktoś z HR – to też mamy postulat:

Wszystkie witaminy, powyższe suplementy należy podawać indywidualnie i w zależności od potrzeb. Dobierając składniki pod realne potrzeby, wiek „pacjenta”, doświadczenie zawodowe, wielkość zespołu i kontekst organizacyjny, w którym przyszło mu żyć i funkcjonować. A nie (!) wysyłając go, jak i wszystkich, na takie same szkolenia, tzw. miłe „szkolonka”, łatwe przyjemne, które są jak ciepła herbata – ogrzeją, nie zaszkodzą, ale też nie wyleczą. Witaminy należy podawać bazując na diagnozie danego „pacjenta”. Na wynikach badania klimatu organizacyjnego, po audycie kompetencji, czy ocenie potencjału. Ale przede wszystkim na rozmowach, kontaktach jeden na jeden z danym menedżerem. Opierając się na szacunku do niego, jako drugiej niezależnej osoby. Kierując się przekonaniem, że „naprzeciwko” siedzi menedżer, doświadczony kierownik, który też wie czego chce, potrzebuje, oczekuje. A jak nie wie, to rolę trenera, coacha, jego szefa, czy Pani z HR jest to wydobyć.

Jak więc suplementować menedżerów? Indywidualnie, stopniowo i bez pośpiechu ☺.

I jeszcze pamiętaj, że jesienne presje, presyjki, presiu-nie – to patologie, z którymi warto walczyć rozsądnie, rozsądnie rozkładając w czasie niezbędne wsparcie. Oczywiście pamiętaj też o profilaktyce.

Autor tekstów, Marta Iwanowska – Polkowska

Konsultant NAVIGO Grupa, Coach ACC ICF, Kieruje i realizuje programy rozwojowe wspierające menedżerów.

Prywatnie żona menedżera i córka lekarzy ☺

POLECAMY

Leadership z innej perspektywy czyli „RozGROMić konkurencję”

„W czym tkwi tajemnica sukcesu wojskowego szkolenia? Może w tym, że armia jako jedna z niewielu instytucji, sama szkoli liderów na własne potrzeby. Że, choć uczy pokonywania wroga (...) to jednocześnie nigdzie indziej na stawia się tak mocno na wartości, jak honor, odpowiedzialność, uczciwość, zaangażowanie i ojczyzna.” fragment z książki „RozGROMić konkurencję.” gen. Roman Polko, dr Paulina Polko



Roman Polko to żołnierz, komandos, generał. Dwukrotny dowódca elitarnej jednostki GROM. Brał udział w misjach w Kosowie/Macedonii, Afganistanie, w II

wojnie w zatoce Perskiej oraz w Iraku. Książka, którą napisał wspólnie z żoną, Pauliną Polko jest pozycją ciekawą acz specyficzną. Generał Polko w inspirujący sposób opowiada o swoich doświadczeniach wojskowych oraz w jaki sposób można przełożyć je na rzeczywistość biznesową. Jak być skutecznym przywódcą oraz dobrym strategiem w organizacji.

Książka obfituje w wątki autobiograficzne oraz nie jest typowym podręcznikiem.

Polecamy!

Katarzyna Baj-Marcinkowska

Zapraszamy na spotkania z serii OKIEM EKSPERTA HR Warszawa i Gdańsk

„Prawdy i mity na temat metody Development/Assessment Center – czyli o czym warto wiedzieć przed wdrożeniem projektu oceny.”

13.11.2014r. – czwartek,
Centrum Biznesowe Złote Tarasy, **Warszawa**
9:30 - 12:30

3.12.2014 - środa
Hotel Scandic, **Gdańsk**
9.30-12.30

- **Marta Iwanowska - Polkowska**, Coach / Konsultant NAVIGO Grupa
- **Katarzyna Brachowska-Przeniosło**, Konsultant / Trener NAVIGO Grupa
- **Magdalena Trzepiota**, Konsultant / Trener NAVIGO Grupa

W programie:

- Czy Assessment/Development Center jest obiektywną formą oceny pracowników?
- Jakie emocje budzi u ocenianych pracowników/kandydatów ta metoda?
- Kiedy należy zrezygnować z wykorzystania w diagnozie AC/DC?
- Z jakich metod diagnozy warto korzystać, by uzupełnić dane z oceny DC/AC?
- Czy za pomocą AC/DC można zdiagnozować wszystkie zmienne psychologiczne?
- Jak komunikować projekt oceny metodą AC/DC w organizacji? O czym nie należy informować? Jakie dane można przekazać?
- AC/DC – i co dalej? Jak wykorzystać wyniki diagnozy?
- Co powinien zawierać raport zbiorczy i indywidualny?
- Jakie są najczęstsze pytania ze strony interesariuszy projektu AC/DC?

Uczestnictwo bezpłatne / decyduje kolejność zgłoszeń.

Zapisy / informacje organizacyjne:

Katarzyna Baj - Marcinkowska
tel: 506 445 106, 506 124 637

POLECAMY AKADEMIA ASESORA

W marcu 2015 r. rusza AKADEMIA ASESORA!

Założeniem Akademii, jest doskonalenie wiedzy, umiejętności i postaw niezbędnych do przygotowania i realizowania sesji Assessment i Development Center.

- Uczestnicy otrzymają **wiedzę** z zakresu realizacji całego projektu oceny kompetencji metodą Assessment i Development Center oraz możliwość **praktycznego wykorzystania tych informacji** do projektowania i realizowania sesji AC/DC w organizacjach.
- Podczas zajęć Uczestnicy nie tylko dowiedzą się jak oceniać kompetencje, ale będą tę **wiedzę testować w praktyce i trenować związane z tym umiejętności**.
- Jednocześnie **promujemy postawę odpowiedzialności** za dokonywanie oceny innej osoby. Pokazujemy jak dokonywać trafnej, rzetelnej i jak najbardziej obiektywnej oceny. Jednocześnie istotnym jest dla nas, by w całym procesie diagnozy i wspierania rozwoju pracownika/kandydata analizować go w sposób wielowymiarowy z zachowaniem humanistycznych idei.

Zajęcia prowadzone będą w oparciu o **model AC/DC NAVIGO Grupa** – sprawdzony, podparty doświadczeniem, spójny z aktualnymi trendami w stosowaniu tej metody.

Udział w zajęciach będzie zapewniał dostęp do narzędzi oceny kompetencji pracowników takich jak:

- podręcznik opisujący proces realizacji sesji AC/DC,
- gotowe programy sesji,
- skale i profile kompetencyjne,
- ćwiczenia do oceny wybranych kompetencji,
- formatki raportów.

DLA KOGO?

- Dla pracowników działów HR – specjalistów, menedżerów, HR Business Partnerów – którzy odpowiedzialni są za dobór i rozwój pracowników i kadry menedżerskiej.
- Dla pracowników firm rekrutacyjnych zajmujących się doбором pracowników, dla których AC może być doskonałym narzędziem pracy.
- Dla menedżerów, którzy chcą dokonywać obiektywizowanej oceny swoich pracowników i poznać metodę AC/DC od podstaw.

Partnerem Akademii Asesora jest firma Progress Project



Informacje i zapisy: Katarzyna Baj—Marcinkowska 506 445 106

