

Podcast Leaders Island Z Warsztatu LiDERA – transkrypt

ODCINEK 1

Leaders Island Podcast 1 INDYWIDUALNY TRENING PRACY

ZESPOŁOWEJ. Dawid Ostręga

Józef: Dzień dobry, to jest pierwszy odcinek podcastu Z warsztatu menedżera. Nazywam się Józef Kącki i w tym podcaście podzielę się z moimi gośćmi praktyczną wiedzą z zarządzania. Jeśli jako menedżer, bez względu na swoje doświadczenie, chcesz się rozwijać, podnosić swoje umiejętności i inspirować się przez czerpanie z praktycznych doświadczeń mentorów, ten podcast jest dla Ciebie. Dzisiaj moim gościem jest osoba, którą możecie spotkać przy okazji różnych aktywności, jakie realizujemy w Leaders Island, Dawid Ostręga.

Dawid to bardzo doświadczony menedżer, co więcej – Panie i Panowie – przed Wami także mistrz Anglii i kapitan narodowej drużyny tego kraju w futbolu amerykańskim. Dawid to gość nieprzypadkowy, będziemy bowiem dzisiaj rozmawiać o pierwszym kroku w kierunku tworzenia dobrego zespołu. Jeśli macie już zespół jako menedżer, będzie to nasza propozycja jak wzbudzić ducha pracy zespołowej. Dawid, witam Cię bardzo serdecznie. Na początek, powiedz kilka słów naszym słuchaczom na swój temat w kontekście Twoich doświadczeń pracy zespołowej i tworzenia zespołów.

Dawid: Dorzucę, że też mistrzostwo Polski, z czego jestem bardzo dumny. Bardzo ciekawe pytanie. Zespół składa się z osób indywidualnych. Nie ma zespołu bez osób indywidualnych. Często zawodnikom mówię o tym, że budujemy dom i do tego potrzebujemy cegieł. Dlatego jedną z rzeczy, którą wprowadziliśmy w zespole, jest system nagradzania w postaci naklejek z nadrukowanymi koronami, które zawodnicy naklejają sobie na kask za indywidualne osiągnięcia. To często się gryzie z ideą zespołu. Przecież powinniśmy cały czas myśleć o zespole. Jednak bez indywidualnych osiągnięć nigdy nie będzie zespołu. Bez tych mocnych cegiełek nie zbudujemy wielkiego, potężnego domu.

Józef: Jakie jest Twoje doświadczenie w kontekście pracy zespołowej w odniesieniu do różnych kultur? Studiowałeś i pracowałeś w Anglii, pracowałeś w Stanach Zjednoczonych, które dla mnie są wręcz synonimem pracy zespołowej: teamwork i teamspirit jest obecny na każdym kroku. Masz też doświadczenie budowania dużych organizacji w obszarze IT nie tylko w Polsce. Jak to jest? Czy są różnice? Czy rzeczywiście Polacy odbiegają od średniej zachodniej i Stanów Zjednoczonych? Czy to jest kwestia już konkretnej organizacji zespołu?

Dawid: Oczywiście, są różnice kulturowe. Co ważniejsze, są też różnice indywidualne. Każdy jest najważniejszą osobą w swoim życiu. Nikt nie chce

być tylko nieważnym trybikiem w zespole. Najwięcej uzyskamy od osoby, którą traktujemy jako indywidualną osobę. Często prowadząc zespoły, zapominamy o tym, że zespół składa się z ludzi, indywidualnych osób. Trzeba w taki sposób do tego podchodzić: najpierw indywidualne osoby, a następnie – zespół. To się nie zmienia, jeżeli chodzi o kraj. Tak jest wszędzie. W każdym kraju, w którym byłem. Na każdym kontynencie, gdzie pracowałem, to się sprawdza. Trzeba zawsze pamiętać o osobach indywidualnych, ponieważ bardzo często, jak mówimy do grupy – mówimy do nikogo.

Józef: To prawda. Jak wszyscy są za coś odpowiedzialni, to za to nie jest odpowiedzialny nikt. Pytam o te różnice kulturowe, bo zdarzyło mi się obserwować zespoły lub z nimi pracować tu w Polsce, gdzie wszyscy wykonywali dobrze swoją pracę, ale ona nie była zsynchronizowana. Myślę, że wyzwaniem dla wielu menedżerów są poprawnie wykonujący swoje obowiązki pracownicy, z których każdy trochę ciągnie w swoją stronę. Każdy jest niezależną wyspą i gra na siebie, co powoduje, że efekt pracy grupowej nie jest optymalny. W sporcie jest to jasno widoczne, bo nie wygrywamy kolejnych meczów. Zastanawiam się, czy my jednak mamy jakieś braki w genotypie. W Stanach Zjednoczonych jest to łatwiej zrobić. Naturalną rzeczą jest, że ktoś wychodzi i mówi -Dzień dobry, jestem Waszym nowym teamleaderem, właśnie awansowałem – i wszyscy wiedzą, że z definicji będziemy pracowali zespołowo. Czyli jest to pewien warsztat, który należy wykonać i zrobić bez względu na to, czy masz w grupie Chińczyków czy ludzi ze Stanów czy z polskiego miasta klasy A, B lub C.

Dawid: Wydaje mi się, że to nie jest kwestia kultury, a indywidualnego lidera. Czy on przyszedł, zaprezentował się i zdefiniował cel. To jest podstawowa rzecz. Tutaj odniosę się do harcerstwa. Dawno temu byłem na kursie, który prowadził naczelnik harcerzy i powiedział, że harcerstwo jest najpiękniejszą organizacją, jaka istnieje. Tak, zgadzam się. Ale tylko jak jest dobry drużynowy. Widziałem drużyny harcerskie, które są tragicznie prowadzone, bo drużynowy jest słaby. Dopiero jak jest dobry drużynowy, to jest naprawdę przepiękna organizacja. I tak z każdym zespołem. Jak jest dobry lider, który zdefiniuje cel i wszyscy w zespole wiedzą, do której bramki grają i wiedzą, w jaki sposób zdobędą cel, wtedy wszystko gra. To, co przed chwilą powiedziałeś, to właśnie brak synchronizacji między ludźmi, którzy troszkę grają dla siebie. To nie jest kwestia kraju, tylko lidera, który nie zdefiniował celu. Bez celu nie ma sukcesu.

Józef: Przejdźmy do bardzo praktycznego przykładu. Obejmowałeś niejedną zespół biznesowy tworzony przez ludzi z pewnym doświadczeniem w fachu, a co za tym idzie – przyzwyczajeniami. Zastanówmy się, co możemy podpowiedzieć naszym słuchaczom, którzy są właśnie w takiej roli. Obejmują

zespoł i chcą, żeby ten duch pracy zespołowej się tam pojawił. Od czego zaczynamy?

Dawid: Po pierwsze, musimy sobie zdefiniować cel. Jednak przed tym musimy porozmawiać z ludźmi, żeby ich poznać. Dla mnie było niewiarygodne, kiedy obejmowałem jedną firmę i siadłem z każdym z dyrektorów i po prostu ich zapytałem „Cześć, jestem Dawid, kim jesteś? Powiedz mi troszkę o sobie”, a oni automatycznie zaczęli mówić o pracy. Kiedy mi chodziło o ich zainteresowania, czym się zajmują po pracy. Dla nich było to szokiem, a dla mnie oczywiste – że muszę najpierw poznać tych ludzi, aby móc wiedzieć, co ten zespół może osiągnąć. Moją odpowiedzialnością jest, aby ustawić strukturę tego zespołu w taki sposób, żeby każdy był sukcesem. Jest takie angielskie powiedzenie „setting up for success not setting up for failure”, w którym chodzi o to, aby nie przydzielać ludziom stanowisk, na których nie mają szans odniesienia sukcesu. Jeżeli ktoś naprawdę nie potrafi śpiewać, to nie będziemy mu dawali głównej roli w następnej operetce, jaką będziemy mieli. Ale tego musimy się najpierw dowiedzieć, więc najpierw musimy porozmawiać z ludźmi. Zobaczyć, jakich ludzi mamy, jakie mają predyspozycje i wtedy określić cel dla tego zespołu oraz ustawić w odpowiedni sposób indywidualności, ażeby się złożyły do sukcesu.

Józef: Zgadzam się z tym całkowicie. Co więcej, moja obserwacja jest taka, że stosunkowo łatwo jest to zrobić, więc część menedżerów to robi. Natomiast intryguje mnie fakt, że to nie działa w drugą stronę. O ile menedżer czy teamleader spotka się i porozmawia z ludźmi, zapyta o kontekst niezawodowy, to często menedżerowie nie robią tego w drugą stronę. „Słuchajcie, to jestem ja: Nowak/ Kowalski, moje wartości i zasady są takie i takie.” My, pracując z młodymi menedżerami w Leaders Island, mocno ich do zachęcamy, żeby po objęciu stanowiska albo po istotnej zmianie w projekcie wygłosić exposé jak premier lub prezydent po objęciu funkcji. Głównym elementem tego exposé jest to, aby jako menedżer powiedzieć tym ludziom, z którymi ma się pracować: „Popatrzcie, kim ja jestem”, ale nie w kontekście funkcji, bo ta jest im znana, lecz w kontekście człowieka. Nie unikniemy tego, że nasza osobowość, nasze wartości, czy sposób myślenia będą się przekładały na sposób, w jaki działamy jako szef innych ludzi. Jeżeli dla mnie bardzo ważna jest dokładność, tak zostałem wychowany i sprawdzam każdą liczbę do szóstego miejsca po przecinku, to lepiej o tym ludziom powiedzieć wprost. Dlatego, że w ten sposób pokazujemy pracownikom, kogo mają po drugiej stronie. Łatwiej jest im się zorientować, na co mają zwracać uwagę u tego zarządzającego. Ja zachęcam, aby jako krok numer dwa stanąć przed nimi i powiedzieć „Popatrzcie. Ja – to znaczy takie cechy, takie wartości”, bo za chwilę będziemy musieli w oparciu o te wartości współpracować.

Dawid: Zgadza się w pełni. Wydaje mi się, że problemem często jest to, że jako liderzy myślimy, że musimy być wyspą, że musimy sami to zrobić. Przez co nie analizujemy siebie. Nie zwracamy się o pomoc do innych. Nie idziemy do swojego szefa, żeby przeanalizować, kim jesteśmy. Za rzadko patrzymy się w lustro. Jednym z pierwszych kroków jako menedżerów powinno też być postawienie sobie pytań: kim ja jestem? Jakim jestem liderem? W jaki sposób chcę prowadzić ten zespół? Czy jestem liderem, który zwraca uwagę na najmniejsze detale, bo one są dla mnie bardzo ważne? Czy jestem osobą bardzo techniczną? Czy po prostu pozwalam ludziom, żeby sami to robili i małe detale nie są dla mnie ważne, byle był sukces? Wracając do sportu. Dla mnie jest bardzo ważne, aby moi zawodnicy byli dobrzy technicznie. Dlatego zwracam uwagę na małe, techniczne rzeczy, bo uważam, że bez nich nie będą mogli być taktycznie dobrymi zawodnikami. Ale są trenerzy, którzy inaczej do tego podchodzą. Skupiają się bardziej na taktyce, aby zawodnicy byli w dobrym taktycznie miejscu, a czy technicznie to zrobią czy nie, jest dla nich mniej ważne. Niech na przykład bazują na talencie. Nie mówię, że jeden system jest lepszy od drugiego, ale to zależy od sytuacji. Tak samo w biznesie. Nie zawsze system zwinny, czyli Agile jest dobry. Czasami trzeba zrobić coś w systemie wodospadowym. Wszystko zależy od tego, jaki mamy cel, jakim jesteśmy menedżerem i w jaki sposób chcemy dotrzeć do tego celu. Ale zgadzam się w pełni, na samym początku trzeba się przedstawić, kim jesteśmy i w jaki sposób będziemy to prowadzili. Popatrzmy się na sport. Jak często widzimy sytuację, w której przychodzi nowy trener, ma dokładnie tych samych zawodników, którzy nagle zaczynają wygrywać. Co się zmieniło? Ci zawodnicy są tacy sami, tylko zostali poprowadzeni w inny sposób. Bardzo często tak jest, że przychodzi nowy trener i przedstawia nową wizję, nowy pomysł na grę i osiągnięcie celu. Dokładnie tak samo jest w biznesie w zespołach. Przychodzi nowy menedżer. Tak, jest zawsze ekscytacja z powodu wyznaczenia nowego lidera, bo wiąże się to z nowym kierunkiem działań. Ale jakim?

Józef: Moje doświadczenie jest właśnie takie, że menedżer często tego exposé nie robi. Myślę, że dlatego, ponieważ bardzo często nie patrzy w lustro. Wielu z nas nie zadaje sobie pytań – kim jestem? Co jest dla ważne?. To są nasze doświadczenia z pracy z nie tylko młodymi menedżerami przy okazji różnych projektów w Leaders Island. W kontekście exposé mówimy, aby powiedzieli przynajmniej o swoich wartościach. Nagle okazuje się, że ludzie nie wiedzą, jakie są ich wartości. One na pewno są jakieś. Z punktu widzenia psychologicznego to jest ciekawe, że w kryzysie człowiek trzyma się swoich wartości, często nieuświadomionych, więc warto je sobie nazwać. Druga rzecz, wydawałoby się dużo łatwiejsza, radzimy, aby menedżer powiedział swoim ludziom dwie, trzy postawy, które ceni najbardziej: punktualność, dokładność,

kreatywność, cokolwiek i trzy, których nie toleruje. Te przychodzą dużo łatwiej do wskazania. Natomiast zastanowienie się i powiedzenie ludziom, które postawy są najważniejsze – nie jest łatwym zadaniem.

Dawid: I teraz ostatnia rzecz: to trzeba wszystko powiedzieć. Wydaje mi się, że bardzo często mamy to wszystko w głowie. Wiemy, kim jesteśmy, co lubimy, czego nie, co tolerujemy, czego nie, ale czasem zapominamy powiedzieć o tym zespołowi. Nawet jeśli zrobiliśmy ten wielki krok, popatrzyliśmy się w lustro, zdefiniowaliśmy te rzeczy. Przyznam się z ręką na sercu, że ja ten błąd często popełniałem. Miałem wszystko w głowie poukładanie do końca, pełen plan. Tylko zapomniałem go przekazać ludziom. Ciężko nad tym pracowałem i cały czas pracuję, żeby pamiętać o tym, że ten plan nie może zostać w mojej głowie. Musi być przekazany, żeby wszyscy wiedzieli, w jakim idziemy kierunku. Ten błąd popełniłem parę razy w życiu, że miałem plan, ale zostawiłem go w głowie. I byłem przekonany, że wszyscy to zrozumieją, to jest oczywiste. Nic nie jest oczywiste.

Józef: Zrozumieją albo się dowiedzą, patrząc na Twoje działania. Czyli po owocach go poznacie, tyle że zajmuje to dużą ilość czasu, a po drugie te działania mogą być różnie ocenione przez pryzmat kontekstu ich wartości, danej sprawy i tak dalej. Ktoś powie: „Dla mnie to nie jest dokładność, dla mnie to już czepialstwo. Mam pecha, że mam takiego szefa”. Dobrze, czyli pierwsza rzecz to przedstawienie się ludziom. Po tym jak ich poznamy, powiedzmy, kim jesteśmy. Miałem kiedyś szczęście pracować z prezesem, który mówił, że zawód dyrektor, prezes, czy kierownik, to jest tylko pewna funkcja, która nakładamy na siebie. Taka marynarka, którą zakładamy i warto popatrzeć na siebie w kontekście kształtu. Jeśli ten będzie słaby i źle będziemy wyglądać, to nawet najlepsza marynarka będzie się źle układała. Jednak pozostawmy to jako szeroki temat na inny podcast. Trzecim dla mnie bardzo ważnym krokiem jest wytłumaczenie ludziom, w co my będziemy z nimi grać.

Dawid: Dokładnie. Musimy zdefiniować cel. Jeśli tego nie zrobimy, to nie możemy wygrać. Skąd wiemy, że to jest sukces? Skąd wiemy, że po jakimś czasie osiągnęliśmy to, co chcieliśmy osiągnąć? Tak to w nieskończoność będziemy grali. Nawet na podwórku zawsze był moment, kiedy się umawialiśmy, że następna bramka wygrywa. Nawet jako dzieci to definiowaliśmy. Więc dlaczego tego byśmy nie zrobili w biznesie? Musimy zdefiniować, co będzie sukcesem.

Józef: W sporcie jeszcze mamy jedną rzecz z definicji rozwiązaną. To znaczy, jak stoją naprzeciwko zawodnicy, to oni wiedzą, w jakim sporcie biorą udział. Z mojego doświadczenia wiem, że zespół bardzo często nie wie, w jakiej grze bierze udział. Czy to piłka nożna, czy siatkówka. A to jest fundamentalne w kontekście zasad, jakie panują w danej dyscyplinie, a więc w zespole i

organizacji. Jest to istotne w kontekście tego, jak definiujemy cel, jak do niego dążymy i w jaki sposób zdobywamy punkty.

Dawid: Zgadza się. Tutaj nasi słuchacze mogą sobie pomyśleć: „Dobra, powiedzieli, że niebo jest niebieskie, ale dajcie nam jakieś przykłady”. Dam przykład. Powiedzmy, jesteśmy startupem czy młodą firmą i teraz musimy zdefiniować, co jest naszym celem. Czy budujemy bazę użytkowników? Czy zarabiamy pieniądze? Jeżeli to nie jest zdefiniowane – nie wiemy, co robimy. Jeżeli jasno zdecydujemy, że zarabiamy pieniądze, to wtedy skupiamy się na tym, żeby znaleźć sposób, aby jak najszybciej nasz nowy produkt zaczął zarabiać pieniądze. Albo odwrotnie – przez pierwszych dwanaście miesięcy nie zależy nam na tym, ile zarobimy, tylko skupiamy się na budowaniu bazy klientów, a potem dopiero zdecydujemy, jaki będzie następny cel. To jest łatwy przykład, ale to jest ważne. Czasami rzeczy wydają się oczywiste, ale niekoniecznie tak jest. Jeżeli nikt nie powiedział, co jest ważniejsze, to jeden lider w naszej organizacji buduje ilość klientów, a drugi robi coś zupełnie odwrotnego i stara się wyciągać pieniądze od tego jednego klienta, więc to mogą być całkowicie sprzeczne cele. Dlatego trzeba zdefiniować cele: co robimy, w jaki sport gramy.

Józef: Tak, ten sport, który sobie wybierzemy jako teamleader/ menedżer, jest połączony z poprzednimi punktami, czyli wartościami i choćby postawami. Jeśli gramy w piłkę nożną, to nie dotykamy piłki rękami, bo za to jest żółta kartka, a po drugiej jest czerwona. Jeśli moim celem jest współpraca z klientami, z którymi możemy budować długoterminowe relacje, to jest powód, aby z niektórymi, bardzo toksycznymi, nie pracować. Znam firmy i zespoły, które rozumiejąc właśnie swoją tożsamość, decydują się na to, żeby zakończyć współpracę z klientem, który na przykład obraża ich pracowników. Są też firmy, dla których najważniejszy jest zysk, bo dążą do tego, żeby pojawić się na giełdzie i dla nich kapitalizacja w postaci zysku, a przede wszystkim obrotu, jest bardzo ważna. Wtedy jest jasny komunikat, że to jest połączenie piłki nożnej, futbolu i wolnej amerykanki, to znaczy: łapiemy każdego, a jak go złapiemy, to go dociskamy bez względu na to, czy jest miłym, sympatycznym człowiekiem, z zarostem czy bez. Myślę, że warto jest powiedzieć, w jaką grę gramy. Co jest dla mnie najważniejsze w kontekście, to warto zauważyć, że cały czas mówimy o poziomie drużyny. To jest rama, która jest dla drużyny. I te cele, które po jakimś czasie zdefiniujemy. Czy naszym celem jest mistrzostwo Polski, czy naszym celem nie jest mistrzostwo Polski. Odnosząc się do analogii sportowych. Śmiesznym jest, że w polskiej ekstraklasie są dwa, trzy, cztery zespoły, które są w pewien sposób trawione przymusem zdobycia mistrzostwa Polski. Wszyscy zawodnicy i działacze danego klubu mają wczytane, że muszą go zdobyć, bo jeśli nie, to wszystko się skończy. A przecież tak nie musi być.

Jest wiele zespołów, które dobrze funkcjonuje, choć może to przeczy duchowi sportu, mimo że ich świadomy i szeroko rozumiany interes nie jest związany z mistrzostwem Polski. To jest ich strategia po to, by na przykład wychowywać nowe pokolenia pracowników. Sprowadzając to do praktycznego przykładu biznesowego. Są takie momenty w organizacji w zespole, że naszym głównym celem jest pozyskiwanie nowych klientów.

Dawid: Tak, dokładnie. Wracając do sportów. W tamtym roku w drużynie Kings postawiliśmy dwa cele: wejście to ekstraklasy i finał w Krakowie. Celem nie było wygranie mistrzostwa, tylko te dwa wymienione. Tak się złożyło, że w trakcie ostatnich sześciu minut meczu nie poszło tak, jak sobie tego życzyliśmy i nie wygraliśmy finału. Jednak te czterdzieści osiem minut na boisku nie mogło zdefiniować całego sezonu. Przychodzą na myśl siedemdziesiąt dziewięć treningów podczas roku, każdy po dwie godziny, więc ja nie mogłem pozwolić na to, żeby czterdzieści osiem minut finału zdefiniowało cały sezon. Cele były inne i oba zostały osiągnięte. I finał był w Krakowie i drużyna weszła do ekstraklasy. Sezon był sukcesem. Bardzo często musimy pomyśleć o tym, żeby cel nie był jednoznaczny. Nie można powiedzieć, że w tym roku firma musi zarobić milion złotych. Bo co jeżeli tak się nie stanie? Jeżeli to było dziewięćset tysięcy? Dalej jesteśmy sukcesem, czy nie? Czy wszystko inne było nieważne, musiał być ten milion złotych?

Józef: Ten cel – milion złotych – jest taki automatycznie się podpowiadający. Bez względu na to, jakim zespołem zarządzasz, w organizacji biznesowej, kapitalistycznej, gdzie wszystko sprowadza się do maksymalizacji zysków i realizacji celu. Natomiast pytaniem jest, czy na poziomie teamleadera wszystko powinno się sprowadzać do tego, żeby realizować wynik finansowy? Nie chcę wprowadzać górnolotnej idei, żebyśmy pracowali nie dla pieniędzy. Bardziej chodzi mi o to, żeby się realnie zastanowić, co jest moim celem jako teamleadera, bo bardzo często trudno jest jasno wyartykułować cel. A jeżeli ludzie nie rozumieją, gdzie dążą, to w jaki sposób mają dążyć w tym kierunku, w którym się od nich tego oczekuje? Albo dojdą tam przez przypadek, co jest bardzo mało prawdopodobne, albo będą robili wszystko, co jest ich obowiązkiem, jak najlepiej. A może niekoniecznie powinni robić to, może powinni skupiać się na jakimś innym aspekcie, bo na przykład w tym roku potrzebujemy zdobyć nowych klientów lub skupić się na jednym produkcie, wypracować sobie lepsze procedury, zoptymalizować pewne rzeczy.

Nazwałbym to więc pewną strategią na sezon, która ma wpływ na strategię na dany miesiąc, kwartał, mecz.

Dawid: Tak. Jest też ważne, aby każdy rozumiał, jak jego cegiełka, którą dokłada do organizacji, wpływa na całość. Jako liderzy musimy też tę informację przekazać. Komuś się może wydawać, że to jest tylko malutka

cegiełka, którą dokłada, ale ona jest częścią całości. Jeśli budujemy dom i zabraknie nam tych czterech cegiełek, to będzie dziura w ścianie. Tego nie chcemy. Może się wydawać, że ta cegiełka to malutki głos w całej organizacji, ale ona też jest częścią naszego sukcesu. Każda cegiełka doprowadza do sukcesu całej organizacji i o tym musimy pamiętać.

Józef: Załóżmy, że jesteśmy już na etapie, kiedy poznaliśmy ludzi z zespołu, nasi słuchacze mają już zespół od kilku miesięcy/ kwartałów/ lat, więc pewnie już doskonale znają tych ludzi. Zachęcamy ich w drugim kroku do tego, żeby powiedzieli też o sobie, swoich wartościach, aby zostały one jasno wyartykułowane, a także postawach, które są dla nich pożądane i których w ogóle nie akceptują. I żeby postawili jasny cel dla zespołu. Mamy już tę ramę, mamy zdefiniowany sport, w który chcemy grać naszym zespołem. To teraz druga bardzo ważna rzeczywistość związana z celami, czyli cele dla jednostki. Jestem pewien, że takie metacele dla zespołu to nie wszystko. Zespół tworzą indywidualności.

Dawid: Tak jest, oczywiście. Każdy musi mieć swój indywidualny cel. Nie wystarczy, aby mieć tylko cel dla całej organizacji. Wynik finansowy firmy. To nie jest moim indywidualnym celem. Ja mogę być za daleko od stanowiska decyzyjnego, aby mieć realny wpływ na wynik finansowy całej organizacji, więc ja muszę wiedzieć, co mogę zrobić, z czego będę oceniany, w jaki sposób będę mierzony na końcu tego okresu. Abyśmy mogli ocenić, czy idę w dobrym kierunku, czy moja cegiełka dokłada się do sukcesu całości. Jakie są te moje cegiełki. Jak one mają wyglądać, jaki mają mieć kształt, z czego mają być, jakie mają być duże, jakie małe, ile ich ma być. Te wszystkie rzeczy muszę wiedzieć jako osoba indywidualna.

Józef: W sumie mamy rozmowę na czasie, jest nowy rok. Naturalny okres i czas, w którym i w firmach i też prywatnie ludzie myślą o celach na dany rok. W wielu organizacjach odbywają się okresowe rozmowy roczne, gdzie te cele się lepiej lub gorzej definiuje. Często niestety to wygląda w ten sposób, że menedżer dostaje excel, którego nie rozumie, w którym ma ocenić pracownika, wyznaczyć mu abstrakcyjne dla niego cele. W pierwszej kolejności zachęcam słuchaczy, aby definiowane cele wpisywały się w to, o czym mówiliśmy wcześniej: w ramy dyscypliny, w którą chcemy się bawić z zespołem, w wartości i postawy, poprzez które chcę funkcjonować jako szef zespołu. Druga rzecz brzmi oczywiście, ale jest także bardzo istotne, żeby cele były jasne dla pracownika. Żeby nie były generalne. Pomijam już kwestię metodologii, żeby były smart itd., to jest oczywiste, natomiast cele muszą być jasne. Ostatnia rzecz, która jest dla mnie ważna. Bazując na moim doświadczeniu, jest taki papierek lakmusowy, za pomocą którego możemy sprawdzić, czy cele są istotnie wyartykułowane w sposób jasny, czy będą działały, czy nie. To jest



kwestia tego, czy pracownik jest w stanie się z nimi zidentyfikować. Czy jest w stanie przenieść te cele, które dostał, na swoją codzienną pracę. Czy jest w stanie odpowiedzieć sobie na pytanie, czy ze względu na ten cel robi takie rzeczy, a takich nie. Jeśli tak, to cel jest jasny.

Dawid: I tutaj bardzo prosta jedna rzecz. Nie czekajmy dwanaście miesięcy, żeby to sprawdzić. A często tak jest. Dostajemy cel na początku roku, a na końcu go sprawdzamy. Co jeżeli z jakiegokolwiek powodu ta osoba nie mogła tego celu spełnić? I dopiero po dwunastu miesiącach my się tego dowiemy? Sprawdźmy to wcześniej. Przykład ze sportu. Ostatnio czytałem, że jeden trener piłki nożnej w Anglii dostał nowego zawodnika, który już jest nawet reprezentantem kraju, i prowadził piłkę złą częścią nogi. Chyba cały czas zewnętrzną częścią nogi. Powiedział mu, że będzie lepszym zawodnikiem, jeśli zacznie to też robić wewnętrzną stroną. Co, jeżeli ten trener sprawdziłby to dopiero po dwunastu miesiącach? Dowiedział się, że zawodnik spróbował tego przez dwa dni, ale jakoś mu to nie wychodziło, więc przestał, a dopiero po dwunastu miesiącach trener powiedziałby „Widzisz, powiedziałem Ci rok temu, żebyś to zmienił, ale tego nie zmieniłeś, więc się teraz Ciebie pozbędę”.

Troszkę strata czasu. Sprawdźmy więc po tych paru dniach, tygodniach, czy po miesiącu, czy cele, które postawiliśmy, mają sens. Czy osoba się z nimi identyfikuje. My też czasami jesteśmy nakręcenі tym, że jest nowy lider, wzięliśmy wszystkie cele na klatę, a po miesiącu zdajemy sobie sprawę, że to mogło być za dużo. Albo że możemy nie mieć narzędzi do tego, żeby je spełnić i po tym miesiącu możemy pogadać i zweryfikować cele, aby móc iść do przodu.

Józef: To jest intrygujące, nawiązując do wspomnianych przez Ciebie wcześniej technik zwinnych. Jeżeli potraktujemy Agile, Scrum – metodologie, które pozwalają tworzyć lepiej i szybciej oprogramowanie, to właściwie większość firm, które funkcjonuje w tym środowisku na poziomie menedżerów, scrummasterów, pojedynczych pracowników, którzy są właściwie przyzwyczajeni do tego, że mamy standup-y codziennie, a na koniec sprintów mamy retrospektywy, aby zobaczyć, czy ten krótki odcinek nam dał to, co chcieliśmy i wyciągamy wnioski. Moje doświadczenie jest takie, że na poziomie produkcji oprogramowania, czy w ogóle realizowania jakiegoś projektu, to dobrze działa. Bardzo często nie ma tego samego mechanizmu na poziomie menedżerskim, na poziomie teamleadera. Dobra. Moj sprint to jest tydzień, miesiąc, kwartał. I robię sobie retrospekcję. Sam lub z zespołem, czyli na przykład z tą indywidualnością, nawiązując do celów. To może być piętnaście minut co tydzień w trakcie spotkania, które i tak pewnie jakoś realizuję, żeby nawiązać do tych celów. Dążę do nich, czy nie? W skali miesiąca, już nie mówiąc kwartału, to jest absolutne dla mnie minimum. Jeśli

nie rozmawiasz o tym, nie myślisz o tym częściej, a raz na półroku, to możesz naprawdę się zdziwić. Okazuje się, że pole kukurydzy, które wspólnie wycinacie, nie jest tym właściwym, jesteście już u sąsiada.

Dawid: Tak, te rozmowy nie są łatwe. Może dlatego nie chcemy ich robić co miesiąc. Zostawiamy je tylko raz na rok. I sobie myślimy, że to jest ten okres, w którym trzeba mieć rozmowy okresowe i trzeba przez to przejść. Tak nie powinno być. Jeżeli będziemy częściej rozmawiali z ludźmi w naszych zespołach, to rozmowy będą łatwiejsze. Bo nie będą one tak negatywne, nie będziemy wskazywali na to, co źle zrobione. To nigdy nie jest łatwa rozmowa. Ale jeżeli to są małe poprawki, można je wprowadzić od razu, nie trzeba zmieniać sposobu czyjejś pracy o 180 stopni. Jeżeli więcej rozmawiamy, to będzie łatwiej, a nie że wszystkie rzeczy spisaliśmy i nagle wszystkie trzeba przeanalizować. Jest łatwiej rozmawiać o jednym małym problemiku niż o dwunastu miesiącach problemów. Bo wtedy naprawdę to są problemy.

Józef: Czyli mamy cele na dwóch poziomach. Zarówno poziom zespołowy, od którego warto zacząć, a potem sprowadzamy cele do celów indywidualnych w spotkaniach jeden na jeden. To jest o tyle istotne, że jak widać zgadzamy się, że jest to pierwszy krok budzenia ducha zespołowego. Jeśli nie ma zespołu, każdy idzie w swoim kierunku. To jeszcze ma jeden bardzo istotny wymiar, o którym nie należy zapominać jako menedżer. Drodzy słuchacze, celem menedżera, teamleadera, nawet jeśli masz dwie osoby w zespole, nawet jeśli masz ich dwieście, jest realizacja wyniku, celu, doniesienie wyniku, który jest od Ciebie oczekiwany. Warto wiedzieć od swojego szefa, jak ten cel jest zdefiniowany. Bardzo często menedżer tego nie wie. Ci z naszych słuchaczy, którzy pracują w obszarze sprzedaży, mają łatwo, bo właściwie cel narzuca się sam z siebie, to jest sprzedaż, może dodatkowe jakieś wymiary, czyli sprzedaż na tym rynku albo na nowych klientach. Gorzej jest, jeśli odpowiadasz za dział serwisu, marketingu, kreatywny, organizacji konferencji itp., gdzie cele bardzo często są właśnie niezdefiniowane i rozmyte. W związku z tym ciężko jest do nich dążyć i je zrealizować. Jeśli się ich nie ma, to robi się wszystko, zazwyczaj staramy się robić jak najlepiej, ale zazwyczaj połowa z tych rzeczy jest tylko przepalaniem naszej energii.

Dawid: Dokładnie, ale nawet jeśli wydaje się, że są cele, które jest bardzo trudno zmierzyć, to można wszystko zmierzyć. Jak zaczynałem pracę w Kings, to zdecydowaliśmy, że chcemy zmienić kulturę tej organizacji na kulturę wygrywania. Jak to mierzyć? Można. Trzeba sobie sięść i rozłożyć na mniejsze części. Zdecydowaliśmy, że jednym z aspektów kultury wygrywania będzie obecność na treningach. Żeby ludzie przychodzili. Jeżeli im zależy na tym, aby wygrywać, to będą chcieli przychodzić na treningi. Musimy więc zrobić coś, aby zachęcić ich do przychodzenia. Wszystko można zdefiniować. To

niekoniecznie zawsze będą cyferki, ale w jakiś sposób zawsze sobie można te rzeczy mierzyć. To jest ważne. Tak jest zawsze. Podzielmy duży problem na mniejszy.

Józef: Zaczęliśmy od nawiązania do futbolu, do tego, czy mistrzostwo kraju, czy mecz wygrywa drużyna, czy pojedyncze indywidualności, które tworzą ten zespół. Zamkniemy tę dzisiejszą rozmowę pytaniem, czy – jako trener-zarządzasz zespołem, trenujesz zespół, czy trenujesz indywidualności w tym zespole? A może obie te rzeczy w zależności od tego, w którym miejscu z tym zespołem jesteś? Czy jesteś w szatni, czy jesteś na treningu?

Dawid: Zarządzasz, trenujesz zespół przez indywidualne osoby. Nigdy nie można zapomnieć o tym, że się ma indywidualne osoby. Czasami trzeba się skupić bardziej na całym zespole, jego taktyce, czasami tylko na indywidualnych osobach. Ale to jest połączenie tych dwóch rzeczy. Bez indywidualnych osób nie ma zespołu. I nigdy nie będzie. Jest takie powiedzenie po angielsku: „There is no I in team”, wtedy żartobliwie inni mówią „But there is in win”, więc muszą być indywidualne osoby. Trzeba wziąć pod uwagę, że są indywidualne osoby, ale one tworzą zespół, więc zawsze pracujemy na dwóch płaszczyznach – płaszczyźnie zespołu i płaszczyźnie indywidualnych osób.

Józef: Jak rozumiem, kiedy spotykacie się codziennie, czy co jakiś czas w tygodniu, na treningach, to właściwie jako trener pracujesz też nad techniką indywidualnego zawodnika. Dostaje on wskazówki, dostaje cele indywidualne. To jest właśnie ten drugi etap, o którym mówiliśmy, jednak są momenty, w których ustalasz cele dla zespołu.

Dawid: Tak. I to jest dokładnie to samo, co w biznesie: żeby zawodnik mógł grać, a drużyna mogła być sukcesem, zawodnicy muszą mieć bazę techniczną, muszą potrafić coś zrobić. Tak samo, ażeby zbudować jakiś program, napisać go, potrzebujemy programistów, którzy potrafią pisać jak najlepiej kod. To jest ten aspekt techniczny. Musimy się upewniać, że oni podnoszą kompetencje techniczne, ale te same nie wystarczą, żeby zbudować program. Tutaj trzeba patrzeć trochę szerzej, bardziej strategicznie: co to oprogramowanie ma osiągnąć? Jak programiści mają razem pracować, aby ten kod był jak najlepszy? Tak samo jest w sporcie. Jeden zawodnik, który piłkę rzuca, jeden, który piłkę łapie. Każdy z nich musi mieć te kompetencje techniczne, ażebyśmy razem mogli tę piłkę rzucić i złapać, aby zdobyć punkty.

Józef: Dobrze. Dziękuję Ci za nasze dzisiejsze spotkanie i rozmowę. Naszych słuchaczy zatem na początku roku 2018. zachęcamy, aby zdefiniowali i wypowiedzieli cel do swojego zespołu, od tego zaczęli budzenie ducha pracy zespołowej. Zarówno odnosimy to do celu generalnego, na poziomie zespołu, jak i do poziomu indywidualnego, aby człowiek mógł się zidentyfikować z

celem. Dawid, dziękuję Ci za nasze spotkanie i do usłyszenia w następnym odcinku.

Dawid: Dziękuję serdecznie.