

Barbara Walensa

**SZTUKA ZARZĄDZANIA
BEZ RZĄDZENIA**

MANA AGER 3.0

Przewodnik po samoorganizacji zespołów
inspirowany talentami Gallupa®

**SZTUKA ZARZĄDZANIA
BEZ RZĄDZENIA**

MANA

AGER

3.0

Barbara Walensa

**SZTUKA ZARZĄDZANIA
BEZ RZĄDZENIA**

MANA AGER 3.0

Przewodnik po samoorganizacji zespołów
inspirowany talentami Gallupa®

Wydanie książki wspierał zespół Wydaj Inaczej. Dowiedz się, jak Ty możesz Wydać Inaczej swoją książkę na: wydajinaczej.pl lub napisz na kontakt@wydajinaczej.pl.

Zespół Wydaj Inaczej

Redakcja: Marysia Bernaciak

Korekta: Anna Rosołowska, Marysia Bernaciak

Skład: Anna Teodorczyk-Twardowska

Okładka: Anna Teodorczyk-Twardowska

Zarządzanie projektem: Mateusz Kałamarz

Inni specjaliści

Zdjęcie na okładce: Maciej Nawrocki

Copyright © Barbara Walensa 2022

Wszystkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej książki w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie metodą elektroniczną lub inną powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Wyjątkiem są recenzje i referaty, kiedy to osoba recenzująca lub referująca ma prawo przytaczać krótkie wyjątki z książki – z podaniem źródła.

Wszelkie znaki towarowe znajdujące się w niniejszej publikacji użyte zostały jedynie w celach informacyjnych. Autorka oświadcza, że nie ma żadnych szczególnych związków gospodarczych z właścicielami praw do tych znaków towarowych. Zaznacza również, że nie jest ich oficjalnym przedstawicielem ani dystrybutorem.

Jako autorka dołożyłam wszelkich starań, aby informacje zawarte w tej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorę jednak żadnej odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce. Wszystkie decyzje w obszarze tematyki tej książki podejmujesz na własną odpowiedzialność. Pamiętaj, że to Ty jesteś dla siebie najlepszym doradcą. Traktuj to, co piszę, jako wskazówki, które powinienes odnieść do własnej sytuacji i własnych preferencji.

Wydawnictwo

Water Bears Barbara Walensa

www.waterbears.pl

ISBN: 978-83-965832-0-8

ISBN e-book PDF: 978-83-965832-1-5

Wydanie I

Tyniec Mały, 2022

Mężowi Maciejowi za nieustającą wiarę
we mnie i w siłę moich talentów

W książkach szukam wyjaśnienia, dlaczego dane podejście jest wartościowe. Szukam opisu procesów, danych popartych doświadczeniami oraz jasno opisanych kroków, które mogę wykonywać, aby wdrożyć to podejście w życie. W tej publikacji znalazłem wszystkie te elementy!

Bardzo polecam *Managera 3.0* zespołom zwinnym, osobom, które takie zespoły budują, ale też tym, które znają podejście talentowe i chcą nauczyć się stosować je w nowych obszarach.

Dominik Juszczyk

autor książki „Czas na Twoje mocne strony”,
twórca podcastu „Z pasją o mocnych stronach”

Manager 3.0 to książka dla każdego menadżera, którego ambicją jest efektywne zarządzanie celami i osobami w zespole, w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesu. W czasach wprowadzania ciągle nowych metod i teorii zarządczych, ta książka to rzadki przykład twórczej i metodycznej ich kompilacji.

Ta książka działa, ponieważ jest praktyczna. Inspiruje, gdyż – będąc osobistym pamiętnikiem pracy menadżerskiej – pokazuje drogę dochodzenia do sprawnej samoorganizacji opartej na najbardziej trwałym fundamencie – indywidualnym talencie menadżera i członków zespołu. Ale wyraźnie mówi czytelnikowi, w jakich elementach szukać własnej drogi.

I wreszcie przekonuje – bo pokazuje wyraźnie teoretyczne oparcie dla pracy menadżerskiej Autorki, a także jej ciągły proces refleksji i weryfikacji.

Autorka pokazuje, jak w świecie współczesnego biznesu budować zrównoważony i efektywny model zarządzania, nie popadając przy tym w żadną ze skrajności: ciągłego i bezrefleksyjnego eksperymentowania z nowymi podejściami lub opierania się na wyizolowanych rozwiązaniach, bez umiejętności scalenia ich w jeden system zarządczy.

Hanna Ignaczewska

wieloletni Country Manager
The Gallup Organization Poland

Manager 3.0 to przede wszystkim szczerzy i pełen przykładów zapis introspekcji autorki dotyczącej jej stylu zarządzania. Autorka łączy klasyczne wymiary zarządzania (znane każdemu liderowi z większych organizacji) z konkretnymi przykładami Talentów Gallupa i pracą w środowisku zwinnym. Książka może być ważnym źródłem inspiracji i praktycznych podpowiedzi dla wszystkich, którzy chcą zarządzać w nowoczesny sposób – nawet jeśli w ich zespole nie są stosowane konkretne zwinne metody.

Kuba Szczepanik

konsultant i trener zwinności,
współtwórca podcastu „Porządnym Agile”

W dobie Great Resignation i Świata VUCA+, gdy jeden globalny kryzys goni kolejny, liderzy pytają: jak utrzymać zespół? jak budować zaangażowanie? jak zatrzymać rotację? i jak pracować inaczej? (a nie więcej). Ta książka ukazuje się w idealnym momencie i niesie odpowiedzi na wszystkie te pytania. Autorka w praktyczny sposób, z doświadczeniem lidera zespołu technologicznego, przedstawia liczne case study i anegdoty z życia wzięte, a także wybrane badania i teorie – przepracowane metodą prób, testów, błędów i refleksji – a to wszystko łączy wspólny, unikatowy mianownik: pasja do pracy z ludźmi i budowania zespołów w oparciu o talenty Gallupa i Agile. Z tego ogromnego zasobu wiedzy każdy w roli lidera, przyszłego lidera lub HR-owca może wziąć dla siebie najlepsze elementy.

Jeśli chcesz się dowiedzieć, co jest Świętym Graalem zaangażowania zespołu oraz jak: budować zespół z ich pełną różnorodnością i całą wyjątkowością; tworzyć środowisko pracy, w którym każdy chce być lepszą wersją siebie; pracować w samoorganizującym się zespole; być skutecznym menadżerem kontekstowym; jak zarządzać z ludźmi, a nie ludźmi i uczyć się bardziej; a także wiedzieć, kim są „wodne misie” – to jest lektura dla Ciebie.

Tina Sobocińska

HR4Future Founder & HR Strategic Advisor
Dyrektor HR (PwC, DHL, Schneider Electric)

Spis treści

Wstęp 13

Jak stałam się menadżerem zespołu, który zarządzał się sam. Moja droga do zwinnej samoorganizacji dzięki talentom 21

Jak stałam się międzygwiazdowym menadżerem 21

Zespół oparty na silnych stronach,
czyli „samograj” napędzany silnikiem talentów 29

Zarządzanie organiczne. Uwolnij swój czas do rzeczy ważniejszych i dzięki talentom rób mniej, ale lepiej 37

Problem: menadżerowie nie mają czasu, by zarządzać lepiej 38

Zarządzanie organiczne, czyli rzecz o uprawie ziemniaków na Marsie.

Misja menadżera w samoorganizacji 43

Nie steruj ludźmi, lecz środowiskiem w zgodzie z talentami 47

Zwinność zarządzania organicznego,
czyli jak zyskać czas dzięki talentom 64

Samozarządzalność wszechrzeczy. Uwolnij samozarządzalność dzięki talentom 75

Problem: transformacje zawiodą przez naturę samoorganizacji,
czyli o tym, dlaczego samoorganizacji i zwinności
nie da się w pełni „wdrożyć” 75

Poznaj naturę samoorganizacji 78

Zastosuj warunki pracy ASTRA i uwzględnij naturę zjawiska
samoorganizacji dzięki wykorzystaniu różnorodności talentów 94

Rozwój i antykruchłość menadżera. Ucz się na doświadczeniu, jak „nie być frajerem” w zarządzaniu 123

Problem: menadżerowie koncentrują się na zwinności zespołów, zapominając o sobie 124

Rozwój maksymalizowany talentami – co to znaczy uczyć się bardziej? 127

W samoorganizacji zamiast zarządzać innymi, zarządzaj najpierw sobą 148

Zamiast doznawać więcej, ucz się bardziej i otwórz kolejną pętlę doskonalenia 158

Wzmacniaj antykruchłość i bądź bardziej odporny na to, co spekulatywne. Dzięki talentom ograniczaj potencjalne straty 165

Największym wrogiem w uczeniu się zwinności jesteś Ty sam 177

Praktyczne wskazówki 181

Empowerment talentów. Spraw, by odpowiedzialność była motorem bezpiecznej samoorganizacji 201

Problem: decyzje i przywództwo to odpowiedzialność menadżera 201

Spraw, by empowerment, zamiast być prawem, stał się zobowiązaniem innych 206

Stosuj delegowanie kontekstowe i ustaw poziom autonomii w wymiarze indywidualnym 208

Uwolnij rządy talentów i ustaw bezpieczny poziom autonomii w wymiarze zespołowym 226

Zadbaj o warunki podtrzymujące rozwój liderów i uwolnij w zespołach siłę przywództwa odśrodkowego 243

Praktyczne wskazówki 265

Zwinna strategia organiczna. Ożyw transformację dzięki nawykom tkwiącym w talentach 279

Problem: organizacje kultywują nieożywione strategie 280

W stawianiu ograniczeń myśl kontekstowo 284

Zdefiniuj i uzgodnij spontaniczną granicę samoorganizacji 290

Praktyczne wskazówki 322

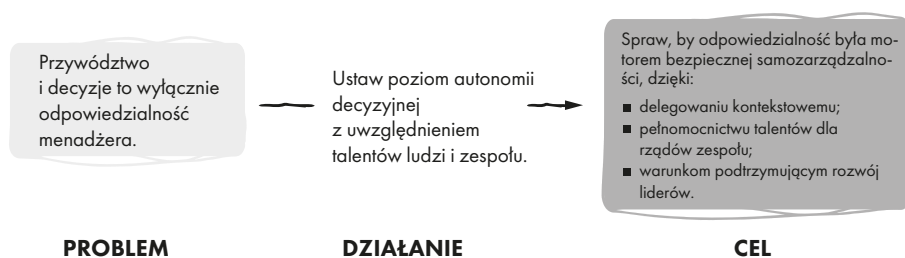
Zakończenie 327

EMPOWERMENT TALENTÓW. Spraw, by odpowiedzialność była motorem bezpiecznej samoorganizacji

*Nasz świat nie ma jednego lidera. To niemożliwe
układać się z tylko jednym z nas.*

*We're a world with no single leader. It's impos-
sible to deal with just one of us.*

Agent Halpern
The Arrival, 2016



Problem: decyzje i przywództwo to odpowiedzialność menadżera

Czasami moi klienci, którym doradzam na temat samorządzalności, narzekają, że w transformacji ku zwinnym metodom pracy wiele osób ma problem, by odnaleźć się w nowej roli. Często opór przed zmianami dotyczy zarówno kadry zarządczej, jak i samych pracowników. Wśród powtarzających się problemów w tym zakresie można

zaobserwować dwa zjawiska: menadżerowie boją się oddać władzę ludziom, bo myślą, że przestaną być potrzebni; zaś ludzie boją się tę władzę przyjąć i wziąć odpowiedzialność decyzyjną na siebie.

Samoorganizacja nie potrzebuje upoważnienia ani pełnomocnictwa. Samozarządzalność – tak. Menadżer musi dzielić się swoją władzą z zespołem i umieć delegować. A ludzie powinni chcieć ją sprawować, korzystając bez obaw z zakresu udzielonej autonomii.

Menadżerowie boją się oddać władzę

Swoją nową misję menadżerowie wypełniają poprzez troskę o ludzi i sterowanie środowiskiem pracy, w tym poziomem autonomii. Gdy menadżer ustali granicę wolności decyzyjnej w zespole i uzgodni jasne zasady, stwarza warunki, w których możliwa jest samozarządzalność. Inaczej ludzie samoorganizują się według własnych zasad, najczęściej w warunkach ręcznego sterowania ze strony managementu.

Dlatego pierwszym krokiem w rozwijaniu dojrzałości decyzyjnej zespołów jest dojrzałość menadżerów w znoszeniu własnych ograniczeń w zakresie delegowania innym zarówno władzy, jak i zadań. Co ich ogranicza?

- Syndrom pędziwiatra (zrobię to szybciej) – polega na tym, że menadżer podejmuje decyzje lub wykonuje zadania za innych, ponieważ wcześniej ocenił, że zlecając je, straciłby na to za dużo czasu.
- Syndrom wróżbity (zrobię to lepiej) – działa tu podobny mechanizm co poprzednio. Jednak przedmiotem analizy nie jest potencjalne tempo realizacji, lecz wynik. Menadżerowie często robią coś sami, kiedy bawią się we wróżenie. Ich magiczne moce mówią im, że będą dużo lepsi niż ktoś inny, więc pozostawiają decyzję lub zadanie sobie.

- Syndrom samoluba (zrobię to, bo lubię) – kiedy włącza się pasja, trudno jest odmówić potencjalnej radości ze zrobienia czegoś. Samolub zagarnia sobie te zadania, które sprawiają mu przyjemność. Paradoksalnie talenty często są tu przyczyną i przeszkodą. Działają jak mechanizm przyciągania, więc menadżer woli podążać za głosem natury i zostawić zadanie sobie, zamiast zadbać o rozwój kogoś innego. W połączeniu z syndromem wróżbity samolub może w ten sposób wyhamować postęp niektórych kompetencji w zespole.
- Syndrom alfy (tylko ja dam radę to zrobić) – alfa uważa się za jedyne w stadzie, który jest w stanie udźwignąć ciężar danej decyzji czy zadania. Tylko on ma zdolności, wiedzę i potencjał, by dokonać tego, co uważa za niemożliwe dla innych. Do zadania wyznacza więc najlepszego kandydata – siebie.
- Syndrom męczennika (zrobię to, bo nikt inny nie chce) – zdarzają się zadania lub decyzje, które inni ochoczo omijają. Gdy empatia w delegowaniu działa na odwrót, menadżer doznaje syndromu męczennika. Jest zbyt wrażliwy, aby oddać komuś niechciane wyzwanie, więc poświęca się i wypełnia je sam¹¹⁶.

Bez autonomii nie ma decyzji, a bez wolności nie ma odpowiedzialności. Im więcej menadżera, tym mniej samodzielności, co wynika z falsyfikacji zasady *via negativa*. W takim przypadku natura ogranicza straty (tutaj głównie emocjonalne) i szuka sposobu „jak nie być frajerem”. Innymi słowy, jeśli ręcznie sterujesz pracą innych, ludzie znajdą rozwiązanie, jak przestać ją robić, w tym podejmować samodzielnie decyzje.

¹¹⁶ O radzeniu sobie z zadaniami niechcianymi będziesz mógł, Czytelniku, dowiedzieć się nieco więcej w tym rozdziale.

Ludzie nie biorą odpowiedzialności za decyzje i przywództwo

Pracowałam kiedyś w urzędzie w dziale funduszy unijnych. Jako zespół dbaliśmy o to, by modernizować miasto dzięki środkom Unii Europejskiej. Jednak droga do sukcesu wiodła przez mękę biurokratycznych procedur i szczegółowych wymogów określających co, jak, gdzie i kiedy sfinansować. Zanim nowy plac zabaw, droga czy most stawały się bytem, w pierw były „słowno-lirycznym poematem” opisanym we wniosku o dofinansowanie. Zgodnie z prawem wszystkie te obietnice nabierały mocy zobowiązania tylko wtedy, gdy wniosek podpisywał formalny wykonawca budżetu miasta, czyli prezydent miasta. Za każdym razem, nim wybiła ostatnia sekunda terminu przyjmowania zgłoszeń, prezydent musiał przejść przez szereg radosnych, biurokratycznych asan, praktykując jogę nadgarstków. Gibkość dłoni stała się niezbędną umiejętnością, gdyż na każdej stronie wniosku, studium wykonalności i innym spasionym załączniku – niejednokrotnie liczącym tysiące stron – wymagana była odręczna parafka (w tamtych czasach cyfrowy podpis mógł być jedynie efektem medytacji jogina nadgarstków z wizualizacją niebytu).

Zapewne szef osiągnąłby w końcu nadludzkie moce *wibhuti*¹¹⁷, gdyby po kilku intensywnych miesiącach ubiegania się o środki unijne nie zaprosił do ćwiczeń swoich dyrektorów. Udzielił im formalnych pełnomocnictw z prawem, by zaciągać zobowiązania budżetowe dla tych potrzeb publicznych, za które odpowiadali w swojej codziennej pracy.

Z perspektywy pracy w dziale funduszy unijnych, muszę powiedzieć, że ruch ten przyniósł dwa efekty ilościowe. Po pierwsze zredukował czas dokumentów w podpisie. Potrzebowaliśmy go mniej, by zebrać potrzebne autografy dzięki dobrej dyspozycyjności decydentów. Po drugie... zmniejszył liczbę wniosków. Dlaczego? Bo teraz odpowiedzialność za ich zatwierdzenie ciążyła na dyrektorach departamentów.

¹¹⁷ Według filozofii hinduskiej to nadludzkie potężne moce duchowego guru, który osiągnął oświecenie.

Mimo iż prezydent podzielił się władzą i dał więcej uprawnień dyrektorom, to część z nich schowała swoje pełnomocnictwo głęboko do szuflady. Zgaduję jedynie, że powodował nimi szereg motywów – od obawy przed porażką i odmową Komisji Europejskiej, przez lęk związany z większym ciężarem budżetowym, aż do zwykłego Leserstwu.

Delegowanie władzy i formalne upoważnienie decyzyjne nie oznaczają lepszej decyzyjności. Zapewnia ją dopiero osobista odpowiedzialność. Podobnie dzieje się w transformacjach zwinnych, gdy menadżerowie już nie decydują, a ludzie muszą zacząć.

Raz mój klient szukał sposobu na zwiększenie empowermentu pracowników. W ramach warsztatów, w których uczestniczyli głównie dyrektorzy (znów zarządzanie oderwane od ludzi) – ku mojemu zaskoczeniu – w wielkim samozadowoleniu ustalili, że najlepszym sposobem, by poprawić decyzyjność i samodzielność ludzi, będzie precyzyjne określenie i ściśle sformalizowanie... obowiązków! Papier przyjmie wszystko, lecz odrzuci ludzkie chęci. Ta formalizacja byłaby tylko kolejną odsłoną strategii nieożywionej.

Tymczasem prawdziwy empowerment jest uprawnieniem, które jednocześnie pociąga obowiązek – a właściwie dobrowolne zobowiązanie. Nie można go narzucić, można na niego jedynie wpłynąć odpowiednim środowiskiem pracy. Aby taka odpowiedzialność była motorem bezpiecznej samodzielnego zarządzania:

- stosuj delegowanie kontekstowe;
- udziel pełnomocnictwa talentom dla rządów w zespole;
- twórz warunki rozwoju przywództwa odśrodkowego – liderów mocy i rzemiosła.

Ustaw zatem poziom autonomii i uwolnij decyzje zarówno na poziomie jednostki, jak i zespołu. W tym procesie kluczem jest świadome korzystanie z talentów, a skutkiem zjawisko, w którym „zobowiązanie dostaje nóg”.

Spraw, by empowerment, zamiast być prawem, stał się zobowiązaniem innych

Według Appelo w zwinnym zarządzaniu empowerment służy poprawie zarządzalności¹¹⁸, a nie lepszemu samopoczuciu czy motywacji ludzi dzięki większej władzy. Postrzeganie rzeczywistości przez każdego jest cząstkowe. Zatem z perspektywy menadżera i ogarniania spektrum złożoności lepiej, gdy decyzje podejmują ci, którzy są bliżej problemu. Po to wymyślono empowerment.

Jednak w *Strengths-based Agile* elementem empowermentu są naturalne dla ludzi wzorce myśli, zachowań i emocji. Każdy działa i podejmuje decyzje inaczej. Talenty wyjaśniają, dlaczego jedni chętnie podejmują decyzje samemu, drudzy wolą grupowe debaty, a jeszcze inni – stają się centrum doradczym. Różnorodność talentów zapewnia nieliniowość decyzji, a to sprzyja większej zwinności. Z drugiej strony menadżer, wykorzystując właściwie talenty, poprawia zarówno satysfakcję, jak i motywację w zespole. To „efekt uboczny” upelnomocnienia. Motywacja jest częścią talentu, a więc też empowermentu. Jest źródłem autosterowalności ludzi („zrobienie komuś miło” może być celem empowermentu, o ile władza i większe uprawnienia są odpowiedzią na czyjeś indywidualne preferencje i potrzeby). W tym sensie nie jest ani delegowaniem, ani formalnym pełnomocnictwem. Jest czymś więcej: to rodzaj postawy.

Upelnomocnienie talentów oznacza uwolnienie odpowiedzialności osobistej ludzi w oparciu o siłę ich talentów, aby poprawić samozarządzalność zespołu.

Dzięki temu, że talenty są dopasowane do ról, ludziom łatwiej przyjąć właścicielstwo zadań i decyzji, a więc zaciągnąć wewnętrzne zobowiązanie wobec postawionych celów. Z drugiej strony talent działa wtedy jak katalizator – ludzie lepiej się

¹¹⁸ J. Appelo, dz. cyt., s. 124.

rozwijają i nabywają nowych kompetencji – budują swoje mistrzostwo i kreują autorytet. Stają się liderami, których talenty przewodzą i przyciągają do siebie innych.

Podobnie w zarządzaniu na poziomie zespołowym – empowerment pobudza samostanowienie w granicach określonych celami i spójnością organizacji. Przekonanie o decyzyjności objawia się na płaszczyźnie psychologicznej poczuciem możliwości wyboru (*self-determination*), będąc tym samym jednym z czynników upelnomocnienia do decyzji ważnych z perspektywy organizacji.

Badania¹¹⁹ wskazują ponadto, iż dla empowermentu konieczne są też inne przejawy odczuć na poziomie indywidualnym i grupowym, takie jak:

- mam wybór (*self-determination*)
- mam zdolności (talenty) i kompetencje (*self-efficacy*)
- mam możliwość wywierania wpływu (*personal control*)
- znam znaczenie tego, co robię (*meaning*)
- mam poczucie bezpieczeństwa (*trust*).

W modelu upelnomocnienia *Strengths-based Agile* wszystkie te czynniki mają znaczenie:

empowerment talentów = talent motywacja × (cel + dojrzałość kompetencyjna) = odpowiedzialność

mam wpływ = ważne dla mnie × (ważne dla org. + mam kompetencje) = mam wybór

Rysunek 21 Model upelnomocnienia talentów w *Strengths-based Agile*

Jeśli mam realny wybór, to mam wpływ. Jeśli mam wpływ i znam wagę celu dla siebie i organizacji, to czuję się za niego odpowiedzialny. Dojrzałość kompetencyjna – to, że mam kompetencje i zdolności,

¹¹⁹ Zob. G.M. Spreitzer, *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation*, „Academy of Management Journal”, 1995, numer 38(5), s. 1442–1465.

by coś osiągnąć – jedynie podbija tę wiarę i zapewnia jakość moich decyzji.

Samozarządzalność potrzebuje zarówno warunków doceniania talentów, transparentności i synergii – zgodnie z modelem ASTRA – jak i odpowiedniej autonomii. Bez zaufania i doceniania talentów nie ma bowiem transparentności, zaś bez autonomii – synergii i właścicielstwa zadań. Różne style decyzyjne potrzebują różnych parametrów w procesie stanowienia, ale wszystkie wymagają odpowiedniego środowiska, które tę różnorodność pomieści. Od tego jest autonomia.

Stosuj delegowanie kontekstowe i ustaw poziom autonomii w wymiarze indywidualnym

Kiedy rozpoczynałam swoją drogę zawodową i nabywałam pierwszych doświadczeń w kontaktach z szefami, obowiązywał jeden standard w delegowaniu zadań. Czerpał on swe niszczycielskie siły z legislacji. Onegdaj z ducha przedwiecznych praw lennych każdy podlegał mocy instytucji polecenia służbowego. Szef zlecał – pracownik wykonywał. A jeśli w tym feudalnym ceremoniale jarzmo obowiązku było skutkiem nakazu bez prawa sprzeciwu, to niczym się to nie różniło od *Asinus ad lyram* – osioł przy lutni (ten, co mu się zdało, że zarządzaniem się parał).

Choć polityka wyrzuciła (u)strój feudalny na dno szafy historii, a królowie dawno wyszli z mody, to system lenny w zarządzaniu niezmiennie ma się dobrze. Dlaczego wciąż hołd wasalny określa relację pracownika z szefem, a jarzmo obowiązków nakłada instytucja polecenia służbowego? Czy w układzie tym można doczekać się samozarządzalności?

Zarządzanie organiczne nie potrzebuje przełożonych, naczelników i zwierzchników, lecz liderów, których talenty w połączeniu z celami organizacji staną się magnesem w samoorganizacji.

W organizacjach zwinnych często przyjęty jest model pracy, w którym ludzie sami rozdzielają zadania w zespole lub nawet rotują pomiędzy innymi zespołami w poszukiwaniu wyzwań w ramach projektów. Dzięki temu zwiększa się szansę na to, że osoby w sposób naturalny podejmują się zadań, do których ciągną ich talenty i potrzeby. Aczkolwiek są to warunki, w których ludzie działają pół-autonomicznie, gdyż swobodę decyzyjną ograniczają zarówno cele pochodzące od lidera, jak i zasady pracy przyjęte w projekcie. Delegowanie staje się wypadkową współpracy zespołowej i środowiska autonomii decyzyjnej w zespole.

Jeśli jednak organizacje mają inne zasady, a chcą osiągać zwinność, muszą zmienić myślenie o delegowaniu. Tam, gdzie lider decyduje, kto otrzyma zadanie, liczą się bowiem podobne zasady, co w metodach pracy zwinnej. Różnicą jest działanie na poziomie indywidualnym. Delegowanie staje się wypadkową współpracy pomiędzy liderem a pracownikiem oraz poziomu autonomii sprawczej, udzielonej temu ostatniemu.

Delegując, nie nakładaj obowiązku, lecz udzielaj praw do autonomii.

Kiedy delegujesz, nadajesz znaczenie temu, co należy zrobić. Możesz uczynić z tego obowiązek czy lenną powinność albo – sięgając do talentów i potrzeb współpracownika – sprawić, by stało się dla niego wartością samą w sobie. To wymaga poszanowania czyjejś indywidualności, w tym **udzielenia mu prawa do autonomii w zakresie sposobu realizacji zadania.**

Sprawdza się tu myślenie kontekstowe. Aby dotknąć motywacji pracownika i równocześnie postawić zaporę w spontanicznej samoorganizacji, staraj się łączyć cele organizacji z cudzą płaszczyzną psychologiczną. Zadowolony pracownik nie znaczy szczęśliwy. Jednak w samoorganizacji to już dużo.

Delegując, myśl kontekstowo

Wyobraź sobie, że konstruujesz raketę – bezpieczną, niezawodną i skuteczną. Zespół ma być zwinnym wehikułem, bo realizując misję i cele organizacji, będzie podróżował w różnych, kosmicznych okolicznościach. Jako lider zasiadasz w naziemnym centrum kontroli lotu. Tam decyzje podejmuje się z oddali, więc łatwo o błędne kalkulacje. Dlatego ster rakiety oddajesz załodze – tym, którzy są bliżej konkretnego problemu. Zlecając zadania, dopuszczaj innych do kokpitu kapitańskiego, a robiąc to, bądź po części inżynierem lotu, który dba o:

- silnik rakiety w motywacjach;
- solidną konstrukcję dzięki doborowi właściwej osoby do właściwego zadania lub roli;
- konserwację i ulepszanie technologii rakiety poprzez stawianie ambitnych zadań, które pomagają się uczyć.

Ta kosmiczna metafora przypomina mi zawsze, że dzielenie się władzą w zespole jest paradoksalnie przejawem dbałości o bezpieczeństwo. Dlatego delegowanie musi być czymś więcej niż poleceniem służbowym. To akt pierwszy sztuki pod tytułem „Empowerment talentów w zespole”. W sztuce tej menadżer odgrywa dialogi, ponieważ w samoorganizacji delegowanie powinno być uzgodnieniem, a nie monologiem czy jednostronnym narzuceniem woli. Są w niej też sceny solowe i grupowe, bo delegowanie kontekstowe dotyczy zlecania zadań zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym.

| Deleguj zespołowo, lecz zlecaj indywidualnie.

Aby uniknąć sytuacji, w której menadżer zamiast mieć zespołowego samograję ze wspólnymi celami, zarządza kolektywem jednostek skoncentrowanych tylko na swoim kawałku poletka, obok zlecania

obowiązków indywidualnie, musi zadbać o delegowanie zespołowe. Z drugiej strony, grupowa odpowiedzialność to ułuda, dlatego właścicielstwo zadań to kwestia zlecenia i zaciągnięcia zobowiązania na poziomie indywidualnym. Oba podejścia mają swoje scenariusze, które pomagają szefowi odegrać swoją rolę w sztuce delegowania kontekstowego.

Oto jak zrobić to na poziomie indywidualnym¹²⁰:

Faza	Istota	Odliczanie do lotu...
1. Dobierz rolę/zadanie do talentu (zadanie dopasowane do człowieka, a nie człowiek do zadania).	Nie co, lecz kto? Nie zadanie, lecz człowiek jako punkt wyjścia; pokrywanie luk kompetencyjnych potencjałem.	Budowanie solidnej konstrukcji zespołu.
2. Przekaż ambitne wyzwanie zgodne z wizją rozwoju organizacji i danej roli.	Nie jak, lecz co i dlaczego? Nie sposób, lecz oczekiwany rezultat i jego znaczenie.	Ulepszanie technologii i jakości kompetencji i decyzji.
3. Poszukaj warunków efektywności osobistej pasujących do talentu.	Nie motywowanie, lecz podtrzymywanie motywacji.	Uruchamianie silnika decyzyjnego.

Tabela 7 Schemat procesu delegowania kontekstowego na poziomie indywidualnym

¹²⁰ Więcej na temat delegowania zespołowego możesz znaleźć w rozdziale szóstym.

Faza 1 – kontekst talentu – dobierz zadanie do talentu

Zanim zlecisz zadanie, kierując się oczywistym dopasowaniem kompetencyjnym czy stanowiskowym, warto zastosować inżynierię wsteczną, odwrócić tok myślenia i dobrać najpierw zadanie do człowieka i jego talentów. Punktem wyjścia nie jest tu pytanie: „co należy zrobić?”, lecz „kto powinien to zrobić?”. Nie obawiaj się możliwych luk kompetencyjnych, gdyż łatwo uzupełnisz je potencjałem talentowym danej osoby.

Kiedyś odpowiadałam za program, którego celem było wpięcie w zarządzanie zespołów IT dobrych praktyk pracy z talentami. Potrzebowałam do pomocy kilku osób, które podjęłyby pracę trenerów talentów. Z tego grona tylko jedna była wykwalifikowanym specjalistą do spraw zasobów ludzkich, pozostałe wyłoniłam spośród kadry IT. Istniało ryzyko, że uczestnicy programu na sesjach indywidualnych nie zechcą otworzyć się przed osobami z wewnątrz organizacji, które na co dzień zajmowały się czymś innym. Jednak dobór osób o talentach pasujących do roli trenera sprawił, że te obawy nie sprawdziły się. Po przeszkoleniu dysponowali wiedzą, ale to dzięki ich naturalnemu potencjałowi sami pogłębiali swoje kompetencje, słuchali uczestników z empatią, zapewniali odpowiednią uwagę i dostrzegali ich wyjątkowość. W pierwszych dwóch latach trwania programu spośród dwustu uczestników udziału w rozmowie z trenerem odmówił zaledwie jeden!

Dobór talentu do właściwego zadania gwarantuje szybkie uczenie się i lepsze efekty. Tym zapewnisz solidność konstrukcji swojej rakiety. Jeśli ktoś robi coś tylko dlatego, że mu za to płać, a jego talenty się marnują, Twoja rakieta uleci, ale gwiazd nie osiągnie.

Faza 2 – kontekst: „dlaczego?” – przekaz ambitne wyzwanie zgodne z wizją rozwoju organizacji i danej roli

W delegowaniu, zamiast pytać „jak coś należy zrobić?”, określ, co i dlaczego trzeba zrobić. Liczy się oczekiwany rezultat. Instruktaż

stosuj jako wyjątek (na przykład podczas obsługi dziedzinowych juniorów). Jako doradca menadżerów z branży IT doświadczałam klientów, którzy często byli inżynierami awansowanymi do roli zarządczej. Z racji swoich eksperckich korzeni uprawiali delegowanie sposobu, a nie celu. Schodzili do poziomu „procedury obsługi śrubek i kabelków”, nawet gdy oddawali pracę seniorom dziedziny. Tymczasem każdy z nas jest unikatem w swoim stylu działania i myślenia. Przykładowo, jeśli dwie osoby dostaną do wykonania podobne zadanie, każda dotrze do celu inną drogą. Osoba z talentem, który Instytut Gallupa nazywa Dyscypliną (*Discipline*) przygotowuje dobrze przemyślany harmonogram i potem będzie się go konsekwentnie trzymać. Natomiast ktoś, kto jest utalentowanym Organizatorem (*Arranger*), pokocha dynamiczne środowisko pracy, w którym niczym zongler będzie sortował sposobami pracy i zmieniał je zależnie od zaistniałych warunków.

Zatem, delegując, skup się na celu i podkreśl jego znaczenie. Pomóż komuś odkryć, co jest potrzebne organizacji lub klientowi. Pokaż wagę celu i określ go tak, by był ambitny, dzięki czemu da komuś rozwojowego „kopa”.

Jako menadżer z początkiem każdego roku przygotowywałam strategiczny warsztat dla zespołu. Określaliśmy na nim wspólnie, jakie widzimy wyzwania i w jakich kontekstach strategii będziemy pracować. Następnie podczas rocznej rozmowy oceniającej, ustalałam z każdym z osobna plan celów indywidualnych. Najczęściej nie był dla nikogo zaskoczeniem, gdyż nawiązywał do wypracowanych wcześniej ambitnych wyzwań. Dlatego każdy mógł lepiej zrozumieć swój wkład w strategię organizacji. Szukaliśmy też pomysłów w obszarze rozwoju zawodowego. Łączyłam go z jednej strony z inwestycją w talenty danej osoby, z drugiej z kompetencjami, jakich dla danego stanowiska wymagała obowiązująca procedura ścieżek karier. Dzięki temu było wiadomo, jak cele pomagają w rozwoju oraz w jaki sposób mogą przełożyć się na możliwość awansu kompetencyjnego. Zabiegi te sprawiały, że ambicje zawodowe stawały się też osobistymi.

Podczas delegowania nadaj zatem celom odpowiednie znaczenie. Powiąż je z nauką i doskonaleniem, a w swojej rękawicy ulepszysz technologię działania i zbudujesz dodatkową parę skrzydeł.

Faza 3 – kontekst: efektywność osobista wykonawcy – poszukaj kanału dotarcia do talentu

Bez względu na to, czy delegujesz ambitne cele roczne, czy zlecasz mniejsze doraźne zadanie – rób to z empatią i kontekstowo, podtrzymując czyjeś talenty. Określając pożądany rezultat, używasz wymogów ważnych dla klienta organizacji, ale też sięgasz do własnego wyobrażenia o efekcie końcowym. Łatwo wtedy zapomnieć o trzeciej perspektywie – zleceniobiorcy.

| Liczy się nie tylko co, ale i jak zlecasz.

Włączenie empatii poznawczej i emocjonalnej do delegowania ma na celu dotarcie do preferencji oraz wartości zarówno tych indywidualnych, jak i dominujących w zespole. W systemach złożonych są to absorbery, które przekładają się na sprawstwo agentów¹²¹ – mogą organizować lub dezorganizować innych wokół lidera i wspólnych celów.

To trochę jakbyś za każdym razem układał strategię marketingową, patrząc na zespół jak na rynek docelowego klienta. Mapa statystycznie dominujących talentów wyznaczy Ci preferencje decyzyjne w zespole. Będziesz wiedział, czy masz wokół solistów pragnących decyzyjnej autonomii, miłośników koncyliacji i wspólnych uzgodnień, czy followersów decyzji liderek. Sprzedajesz im wspólny cel, ale sięgając do ich osobistych preferencji.

Sprawdza się tu reguła, która w bankowości obowiązuje jako zasada należytej staranności w zidentyfikowaniu trafnych informacji

¹²¹ S. Wyciślak, *O niektórych aspektach sterowania w warunkach złożoności* [w:] „Zarządzanie Publiczne” Nr 3(29)/2014, s. 163–176.

o kliencie, by bezpiecznie przejść z nim do interesów. W empowermentcie talentów, zanim ustalisz granice swobody decyzyjnej, procedura „poznaj swojego klienta” (KYC – *Know Your Customer*) – lub raczej „poznaj swojego kolegę” (*Know Your Colleague*) – pozwala ustalić jego wiarygodność (dojrzałość kompetencyjną, wiedzę, umiejętności, doświadczenie) oraz profil transakcyjny (talenty, wartości, motywacje).

Zatem traktuj współpracownika jak klienta i deleguj z empatią. Liczy się nie tylko, co sprzedajesz, ale też w jaki sposób. Każdy klient ma bowiem swój preferencyjny kanał dotarcia. Oznacza to, że w delegowaniu – oprócz dopasowania zadania do talentów i kompetencji – istotną rolę odgrywają też indywidualne potrzeby co do warunków pracy i kontroli. To Twój kanał sprzedaży. Delegując, daj przestrzeń do namysłu wybitnym planistom i analitykom, talentowym działaczom oszczędź ścisłej kontroli i biurokratycznych raportów z postępów prac, a informacyjnym „zbieraczom” dostarcz tyle danych wejściowych o celu, ile tylko możesz. Dopiero taka empatyzacja pomoże Ci odpalić w nich wewnętrzne zobowiązanie.

Dlaczego to działa? Bo w delegowaniu „profil transakcyjny” Twojego „klienta” tworzą talenty, a wiele z nich łączy się bezpośrednio z osobistymi wartościami i potrzebami.

Poznaj warunki efektywności osobistej, które pasują do talentów pracownika, i spraw, by były częścią wymagań w zadaniu.

Uwzględnij naturalny dla tej osoby styl współpracy – dzięki temu wzbudzisz zaangażowanie i usprawnisz osiągnięcie celu. To silnik, który uruchomi decyzyjność w Twojej rękawicy.

- **Motywatory dopasowane do talentów** – choć wartości, o których pisałam na wstępie, są ważnym absorberem samoorganizacji i często ich źródło tkwi w talentach, to zdarza się nieraz, że są nieuświadomione, a menadżerowi trudno do nich dotrzeć. Łatwiej jest dotknąć motywacji wewnętrznych, dla których wartości czy potrzeby pozostają wyzwalaczem, pomagając

komuś przejść ze stanu gotowości do działania¹²². Na przykład gdy pracowałam w zespole z osobą, która lubiła się uczyć i pogłębiać umiejętności, podtrzymywałam tę potrzebę tak, by wyuczone, rutynowe prace balansować zlecaniem jej prac w obszarze nowych doświadczeń i kompetencji.

- **Warunki pracy dopasowane do talentów** – zakres i dostęp do zasobów – takich jak: czas, informacja czy inni ludzie – są środowiskiem samoorganizacji, a talentom tworzą przestrzeń realizacji danego zadania. W delegowaniu dotyczą pytań: „czym?”, „z kim?”, „na kiedy?”. Z uwagi na to, że każdy działa w unikalnym stylu, warunki pracy mogą tworzyć ograniczenia bądź przeciwnie – wspomagać czyjąś efektywność. Dlatego są równie istotne, co motywacje, a ich niedopasowanie może w podobnym stopniu działać zniechęcająco. Cóż z tego, że powierzę wspomnianemu talentowemu „studentowi” zadanie pobudzające potrzebę rozwoju, jeśli równocześnie zignoruję wymogi, które pomagają mu działać w najlepszy dla siebie sposób? Jako wybitny pianista, o uporządkowanym i bardzo ostrożnym stylu działania, podejmował nowe zadania, w których mógł się uczyć, lecz najpierw musiał ograniczyć to, co może pójść nie tak: realny szacunek terminu dostarczenia rezultatów, dostęp do niezbędnych informacji lub czas potrzebny do przygotowania się. Dopiero w takich warunkach rozwijał skrzydła. Każde inne zadanie – nawet jeśli czegoś go uczyło, ale wymagało pracy w chaosie z mnóstwem niewiadomych – budziło w nim frustrację.

Dopełnieniem procesu jest ustalenie **sposobu kontroli**. To, ile Ciebie i na jakim etapie, też jest częścią warunków czyjejś efektywności. Jeden z moich szefów wymagał od każdego szczegółowych, regularnych raportów, gdyż uroił sobie, że jego obowiązkiem jest kontrolować

¹²² Z języka łacińskiego źródłosłów „motywacji” to *motus* – „ruch”.

wszystko i wszystkich. Choć byłam wówczas seniorem dziedziny, co tydzień siedziałam w ławce pierwszoklasisty, recytując zadanie domowe z dnia poprzedniego. Ten frustrujący proceder drażnił moją wrodzoną skłonność do domykania zobowiązań (*Odpowiedzialność, Responsibility*). Dla tego talentu dopóki zadania nie zostaną wykonane, „wiszą z tyłu głowy” bez szans na zapomnienie czy nierzetelne domknięcie. Ścisła kontrola ograniczała moje zaangażowanie, gdyż każde takie spotkanie było dla mnie czasem utraconym, budzącym jednocześnie niechęć z powodu odczuwania braku zaufania ze strony szefa.

Kiedy kontrolujesz każdego w ten sam sposób, obniżasz loty swojej rakiety. Ci słowni i terminowi najchętniej rozliczą się z rezultatu końcowego, uporządkowani planiści ustalą z Tobą grafik przeglądu kamieni milowych, zanim dotrą do celu, a lojalni Bliscy w razie kłopotów sami przyjdą zdać sprawozdanie.

Oto kilka innych przykładów dopasowania warunków efektywności osobistej podczas delegowania:

talent wg Instytutu Gallupa	jak działa ten talent?	możliwe war- tości i potrzeby / absorber samoorgani- zacji	dlaczego te wartości mogą być ważne?	jak upełnomocnić talent do wewnętrzznego zobowiązania / środowisko chroniące autonomię indywidualną	
				możliwe motywatory	warunki efektywności osobistej
Bliskość (<i>Relator</i>)	Ma grono bliskich przyjaciół, o których się troszczy.	lojalność, zaufanie	Przyjaźń i głębokie relacje buduje się na zaufaniu i wzajemnej trosce.	Motywator przebywania z ludźmi, których zna i lubi.	Wiąz tę osobę do zadań z zespołem pracowników, które ona lubi lub którzy dbają o siebie nawzajem.
Pryncypialność (<i>Belief</i>)	Ma swój system zasad i standardów, a praca jest przejawem osobistej misji.	praca	Praca staje się wartością, gdy jest zbieżna z wyznawanymi zasadami.	Motywator działania w służnej sprawie.	Wiąz tę osobę do projektu, którego cel oraz standardy pracy harmonizują z zasadami Pryncypialnego.

<p>Poważanie (<i>Significance</i>)</p>	<p>Dąży do tego, by być widocznym i podziwianym.</p>	<p>wizerunek osobisty, profesjonalizm, autonomia</p>	<p>Podziw nie bierze się z niczego. Każdy buduje swoją własną markę w oczach innych. To działa najlepiej, gdy oprze się ją na doskonałych umiejętnościach i wybitnych osiągnięciach.</p>	<p>Motywator dokonania wielkich, ważnych i zauważanych rzeczy (spuścizna).</p>	<p>Powierz tej osobie ważny i widoczny projekt. Określając wymagania, pozostaw jej pewną przestrzeń do niezależności. Ustal z nią sposób kontroli. Być może raporty po- stępów przed ważnymi dla projektu (i dla tej osoby) interwizjami pomogą zakończyć jej potrzebę budowania wizerunku profesjonalisty.</p>
--	--	--	--	--	---

talent wg Instytutu Gallupa	jak działa ten talent?	możliwe wartości i potrzeby / absorber samoopracji	dla czego te wartości mogą być ważne?	jak upełnomocnić talent do wewnętrznego zobowiązania / środowisko chroniące autonomię indywidualną	
				możliwe motywatory	warunki efektywności osobistej
Odpowiedzialność (<i>Responsibility</i>)	Realizuje wszystkie swoje zobowiązania, dane obietnice.	jakość, rzetelność, autonomia	Dotrzymywanie zobowiązań wiąże się z zewnętrznym bodźcem, którym jest obciążenie czegoś komuś. Łączy się on z emocjonalną troską, by tej osoby nie zawieść.	Motywator domykania zobowiązań i dopełniania danego komuś słowa.	Nie ustalaj nadmiernej kontroli, a stawiając wymagania, zapewnij tej osobie odpowiednią ilość czasu, tak by mogła zadbać o jakość rezultatu, i upewnij się, czy kolejne zobowiązanie nadto jej nie przeciąży.

Tabela 8 Dopasowanie warunków efektywności osobistej do talentów. Przykłady

W delegowaniu kontekstowym sprawdza się reguła antykruchości *via negativa*. Zlecasz zadanie, nie szukając, co jeszcze możesz dodatkowo zrobić, by kogoś zmotywować, lecz jak uniknąć zdemotywowania. Warunki efektywności osobistej są raczej sposobem podtrzymywania motywacji, która uruchamia się już na samym początku, gdy dobierzesz dobrze zadanie do człowieka i jego talentów.

Odczytanie cudzych motywów bywa trudne, nawet jeśli dysponujesz profesjonalną diagnozą talentów. W odpowiedzi na bezpośrednie pytanie, co kogoś najbardziej motywuje, zapewne usłyszysz pierwszą myśl, jaka przyjdzie mu do głowy. Najczęściej to błędna odpowiedź. W poszukiwaniu prawdziwej motywacji możesz stosować **metodę 5Whys**. To proste ćwiczenie, w którym pięciokrotne zadanie pytania „dlaczego?” pomaga rozmówcom lepiej zgłębić badaną kwestię. Choć jest to technika używana do identyfikacji źródeł problemów, to doskonale sprawdza się też, gdy pragniesz zidentyfikować związki przyczynowo-skutkowe między rzeczywistą potrzebą a werbalizowaną motywacją. To próba ustalenia, dlaczego coś jest dla kogoś ważne i jak podtrzymać to w zadaniach.

„Skunksy”, „czarne owce” i „muchy”, czyli droga do (od)kupienia zadań niechcianych

Pracować w miejscu, w którym możesz robić to, co kochasz; podążać za pasją; dawać to, co potrzebne światu; mieć szefa empatę – to prawie iluzja; wizja kawałka nieba na ziemi. Mogłoby to być niezłą halucynacją po zaćpaniu się nadmiarem szczęścia, gdyby nie to, że ten cudowny „narkotyk życia” najczęściej zażywa się z umiarem. Bez względu na rolę, którą pełnisz, i jak bardzo lubisz swoją pracę, na liście obowiązków masz również te, które Cię gryzą. Jako szef to samo robisz innym. Jak zatem sobie radzić, gdy musisz porzucić zespołowi nieproszony zwierzyniec zadań? Oto menażeria powszechnie spotykanych z gatunku gniotów:

IM MNIEJ „SZELOWANIA”, TYM LEPIEJ. TO CODZIENNOŚĆ MANAGERA 3.0.

**Zarządzaj przez
nie-działanie**

**Zwinność zespołu
zaczynij od siebie**

**W zwinności nie działają
szybko, lecz uważnie**

**Samoorganizacji nie
wdrażaj projektami,
lecz nawykami ludzi**

**Delegując, nie nakładaj
obowiązku, lecz udzielaj
praw do swobody**

**Zamiast motywować
ludzi, zacznij sterować
środowiskiem pracy**

**Przestań zatrudniać
najlepszych, zacznij
dopasowanych**

**W strategii
rozwijaj wizję oddolnie**

W świecie, w którym niepewność i złożoność stały się wyzwaniem każdego szefa, potrzebne jest inne myślenie o zarządzaniu. Nową rolą menadżera jest zadbać o to, by ludzie zarządzali się sami.

Jednak jak w obliczu niepewności osiągnąć bezpieczną samoorganizację w zespołach?

Autorka książki przekonuje, aby postawić na to, co niezmiennie. Są to nasze naturalne talenty. Wprowadza czytelnika w świat *Strengths-based Agile*, zarządzania organicznie powiązanego z silnymi stronami i zwinnością. Odnosi się do własnego doświadczenia menadżerskiego, w którym połączyła koncepcję Management 3.0 z talentami Gallupa. Używa wiedzy o talentach, przytacza przykłady i własne studia przypadków, dostarcza narzędzi oraz praktycznych wskazówek. Wyjaśnia, jak w zarządzaniu przestać sterować ludźmi, a zacząć środowiskiem, aby spontaniczną samoorganizację przekształcić w zwinne zespoły oparte na silnych stronach. A wszystko po to, by dzięki talentom menadżerowie robili mniej – uwalniając swój czas do rzeczy ważniejszych.

**...i połącz to wszystko
z talentami ludzi.**

ISBN 978-83-965832-0-8



9 788396 583208