



PRZYWÓDCA Z CZWORONOGIEM U BOKU

Budowanie zaangażowania pracowników w oparciu o pracę z psem



DLA KOGO JEST TA KSIĄŻKA?

Dla menedżerów, którzy lubią swoje psy. A może nawet kochają.



AUTOR:



Aneta Waszkiewicz

Trener biznesu, coach, menedżer z 25 letnim doświadczeniem. Przy okazji dyplomowana psia behawiorystka. Zaangażowanie, budowanie relacji, synergia zespołów, rozwijanie osobistego potencjału są tematami aktualnymi niezależnie od branży, sytuacji, czy wielkości firmy. Autorka prowadzi też szkolenia, dotyczące pracy w zespole i relacji z podwładnymi, o których informacje znajdziecie na www.aneta.waszkiewicz.com.pl



O CZYM JEST TA KSIĄŻKA?

O tym, że jesteśmy przede wszystkim ludźmi. Nawet jeśli jesteśmy menedżerami. Też mamy swoje wyzwania, ograniczenia, potrzeby i przemyślenia. Książka pokaże Wam, dlaczego trudno być szefem w obecnych czasach. Jakie są wyzwania przed Wami postawił XXI wiek. Jakie są trendy w zarządzaniu. I o co się potykamy. Pomoże Wam zauważyć przeszkody wcześniej i pokaże, jak je omijać. I jak zrobić, żeby cały proces był przyjemny i spójny z Waszą osobowością.

CO TO MA WSPÓLNEGO Z ZAANGAŻOWANIEM WASZYCH PRACOWNIKÓW?

Ciężko być radosnym dzieckiem nieszczęśliwych rodziców. Trudno być zadowolonym i zaangażowanym pracownikiem wypalonego menedżera.

KONSTRUKCJA POSTĘPOWANIA, JAKĄ WAM PROponuję JEST WIĘC TAKA:

1.

Naucz się lepiej dostrzegać mikrozachowania innych: reakcje innych, zachowania w sytuacjach nietypowych, ulotne chwile zawahania czy niepewności. Będziesz umiał to robić, nabywając przekonanie, że różnorodność jest zaletą a nie utrapieniem. Moment, kiedy w dyskusji o rację pomyślisz „o jaki ciekawy punkt widzenia” w miejsce „on nie ma racji”, będzie oznaką, że jesteś otwartym człowiekiem.

2.

Zrozum siebie – jak Ty czujesz się w trudniejszych sytuacjach i jak działasz, kiedy wszystko gra. Czy metoda jaką wybierasz jest Twoim naturalnym zachowaniem, czy wyuczonym procesem. Nie proponuję psychoanalizy. Tylko popatrzenie na swoje reakcje w warunkach, w których najmniej ukrywasz emocje – np. w zabawie z psem.

3.

Zrozum innych – jeśli jesteś już otwarty na różnorodność i umiesz ocenić, co jest dla Ciebie ważne, pora na zbudowanie drogi współpracy z innymi. Takiej, w której wszyscy czują się dobrze.

4.

Wybierz odpowiednie metody – poznanie różnorodności, otwartość, skupienie się na współpracy otwiera nieskończone możliwości działania. W prosty sposób. Sumują się potencjały wszystkich członków zespołu, następuje synergia.

5.

Buduj zaangażowane zespoły. A w zasadzie, na tym etapie, to już się dzieje samo. Ty czuwasz, żeby stworzyć do tego przestrzeń.



DLACZEGO TA KSIĄŻKA JEST NIETYPOWA?

Książka nie koncentruje się na odniesieniach do podręczników dla menedżerów i poradników zarządzania. Pokazuje za to, jak zbudować relację z psem. Co zrobić, **żeby zrozumieć tego sympatycznego zwierzaka i zrobić tak, żeby obie strony miały poczucie, że świetnie ze sobą współpracują. Czerpią satysfakcję z osiągnięcia kolejnych wspólnych wyzwań i doskonale się przy tym bawią. Bez frustracji i przymusu.**

A jak już zrozumiesz psa, to łatwiej Ci będzie osiągnąć taki etap w zarządzaniu, **żeby zrozumieć tego sympatycznego pracownika i zrobić tak, żeby obie strony miały poczucie, że świetnie ze sobą współpracują. Czerpią satysfakcję z osiągnięcia kolejnych wspólnych wyzwań i doskonale się przy tym bawią. Bez frustracji i przymusu.**



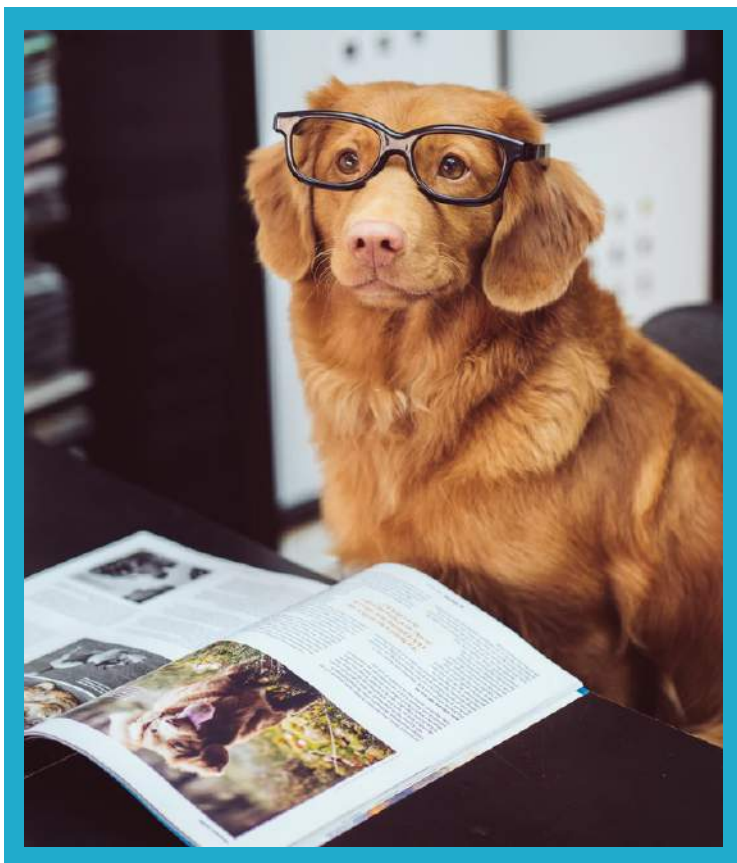
**WYSTRASYŁEŚ SIĘ, ŻE PRZECZYTASZ,
ŻE PSY SĄ JAK LUDZIE, ALBO LUDZIE JAK PSY?**

NIE – ŻADNEJ ANTROPOMORFIZACJI.

Zauważ, że w obu sytuacjach występuje strona która przewodzi (menedżer/właściciel psa) i strona za którą przewodnik odpowiada (pracownicy/pies). I to będzie o tym właśnie przewodniku/przywódcy. O jego podejściu i decyzjach. O tym, jaki wpływ strona przewodząca wywiera na tych, którzy są od niej zależni. O Tobie menedżerze i miłośniku psów.

JAK TA KSIĄŻKA JEST NAPISANA?

Cechą charakterystyczną prac naukowych jest bardzo ściśle powiązanie przedstawionych poglądów ze źródłami, badaniami i wiarygodną bibliografią. To jest bardzo cenne z punktu widzenia rozwoju nauki. I jest to bardzo ciężkie z punktu widzenia czytelnika nienaukowca, bo czasem prosta treść jest obwarowana przypisami, odsyłaczami czy definicjami. Cechą wielu poradników „nienaukowych” jest brak powiązania z rzetelnymi badaniami – łatwo się czyta, tylko nigdy nie wiadomo czy to fakty, czy przemyślenia autora. Dlatego tę książkę piszę inaczej – na bazie wiedzy jaką mam ze sprawdzonych źródeł, ale bez używania bezpośrednich odwołań i pilnowania ścisłych definicji. W praktyce oznacza to, że jeśli piszę, że połowę ludzi dotknęło na wypalenie zawodowe to przyjmij, że źródła podają takie dane, przy czym nie skupiam się na tym, czy to jest 51%, czy 49%, na jakiej grupie było prowadzone badanie i przez kogo i czy zostało ono potwierdzone. Jeśli piszę zaangażowanie to nie definiuję, czy jest ono normatywne, afektywne, trwania, czy jeszcze inne, definiowane przez naukę. Chodzi o obraz sytuacji, nie o dowód. Każdemu, kto mnie poprosi o podanie źródeł informacji jestem jednak w stanie przesłać szczegóły. W tematach wymagających rozwinięcia, a nie związanych bezpośrednio z wątkiem, podaję adresy stron internetowych, tak, aby pod ręką, a raczej pod myszką, była możliwość poszerzenia wiedzy.



ZAPRASZAM DO LEKTURY!



SPIS TREŚCI

1. WIELOWĄTKOWOŚĆ W PRACY MENEDŻERA	8
Wątek menedżerski	8
Wątek typowo polski	9
Kwestia pierwsza. Historia.	9
Kwestia druga. Szkoła.	10
Kwestia trzecia. Wychowanie.	10
Wątek pokoleniowy	11
Wątek modelu pracy	12
Wątek behawiorystyczny	13
2. WALKA Z WIATRAKAMI WYSZŁA Z MODY	15
Pies psu nie równy.	15
Naturalny potencjał pracownika.	16
3. BANALNA PRAWDA – JEŚLI PIES NIE ZROZUMIE, TO NIE WYKONA	17
Żeby psa nauczyć, trzeba mu wytłumaczyć. W psim języku.	17
Zlecaj zadania tak, żeby pracownik je przyjął.	17
4. KIJ I MARCHEWKA – KAŻDY ZNA, ALE CZY KTOŚ ROZUMIE?	19
Kara nie jest nauką. Nie siedzisz w głowie psa. Ani nikogo innego.	19
Kara ma swoje wady i zalety.	19
Mocne i słabe cechy nagród.	21
5. OGRANICZ OGRANICZENIA	23
Pies też ma swoje irracjonalne lęki.	23
Lękami ludzkimi się nie przejmujemy – przecież można je zrationalizować. Na pewno?	24
6. CZY ZMĘCZONY PIES JEST NIESZCZĘŚLIWY?	25
7. DOBRE I ZŁE ZACHOWANIA	26
8. HISTORIA DZIWNYCH PRZEKONAŃ	27

Fragment 1

Kwestia druga. Szkoła.

Szkolne lata nie pomogły nam w rozwijaniu indywidualnego potencjału, gdyż byliśmy raczej unifikowani: wszyscy mieli się uczyć tego samego, a własne talenty były rozwijane jedynie, jeśli były zgodne z programem nauczania i nie kolidowały z pozostałymi przedmiotami. Przypomnijcie sobie też, czym nas bardziej motywowano – nagrodami czy zakazami? Dla większości z nas świat pokazujący, że jak robisz dobrze to jest normalnie, a jak robisz coś nie tak, to źle o Tobie świadczy, wbił się mocno w naszą świadomość. Pochwały się zdarzały, ale były raczej wyjątkiem. Chwalimy za efekt, a nie za postęp. Nikt nam nie stawiał wyższej oceny za to, że zamiast dziesięciu błędów ortograficznych w dyktandzie, zrobiliśmy tylko cztery. Poprawa o 60% , ale niedostateczny się należał. Tak wynikało z tabelki.

Fragment 2

Wątek pokoleniowy

Mamy teraz te 40+, za sobą wiele lat doświadczeń, okupionych ciężką pracą, pokończone studia i kursy, sukcesy zawodowe i pozycję dyrektora, kierownika, prezesa czy menedżera. I pojawiają się powoli młodzi ludzie – nawet niekoniecznie po studiach, którzy już na starcie zadają pytania:

- czy za dojazd na rekrutację ktoś mi zapłaci?
- czy rozpoczęcie godzin pracy jest elastyczne?
- czy zamiast Samsunga mogę dostać Appla?
- czy w firmie jest play station?

Przy pierwszych takich „jaskółkach” mówiliśmy – dziękujemy. Przy kolejnych zaczęliśmy niby akceptować inność pokolenia Y i Z¹. No przecież wiadomo, że są niedoświadczeni, ale wierzymy, że nauczymy ich solidnej pracy i szacunku dla reguł. Ale oni coś nie chcą się zmieniać i jest ich coraz więcej.

Nasze odczucia krążą gdzieś pomiędzy zniecierpliwieniem, pobłażliwością i zdenerwowaniem. Czasem poczuciem wyższości.

To teraz stop.

A gdybyśmy przyjęli, że takie założenia, jak mają młodzi ludzie są prawidłowe?

1 <https://businessinsider.com.pl/rozwój-osobisty/kariera/millenials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-ryнку-pracy/6e53lmr>

Fragment 3.....

3. BANALNA PRAWDA – JEŚLI PIES NIE ZROZUMIE, TO NIE WYKONA

Żeby psa nauczyć, trzeba mu wytłumaczyć. W psim języku.

No oczywiście. I nie stosowane w praktyce. Przerwijcie na chwilę, zamknijcie oczy i przypomnijcie sobie sytuacje, kiedy ktoś czegoś chciał od psa. Czy pamiętacie takie zachowania jak:

- powtarzanie polecenia po kilkanaście razy coraz bardziej nerwowo (siad Amik, no siad, siad, siaaad!)
- tłumaczenie psu polecenia w naszym ludzkim języku (no gdzie uciekasz, nie wolno Ci tam iść, ile razy mówiłam/mówiłem, żebyś nie brał ze stołu)
- szarpanie smyczą, odciąganie na siłę, zamykanie psa, czy inne rozwiązania gdzie pies jest „zmuszany”, a nie nauczony?

Pamiętacie? Poznaliście sytuacje, gdzie pies po prostu widzi gościa, który się miota i on sam (pies) kompletnie nie rozumie sytuacji. Oczywiście może też być tak, że rozumie, ale nie chce. O tym dalej. Nie mniej, zanim ocenimy, czy chce, czy nie, pokażmy mu w jego języku czego oczekujemy. Pozwólmy mu zrozumieć, zanim będziemy mieli pretensje. Zasad jest kilka:.....

Zlecaj zadania tak, żeby pracownik je przyjął.

Jeśli Cię przekonałam, że najpierw zrozumienie, potem wykonanie, to chodźmy do Twojego biura i rozejrzyjmy się. Załóżmy już, że przekazujesz właściwe zadania, właściwym ludziom. Krok drugi, upewnij się:.....

Tu pewnie pojawiło Ci się skojarzenie, że musiałbyś mieć masę czasu i nieludzką cierpliwość, żeby tak postępować. Tak – ale tylko na początku. To jest inwestycja. Potem sam się zdziwisz, jak reszta zrobi się sama. Być może, nawet trochę Cię zaczną gryźć, że w sumie to nic nie robisz, tylko chodzisz i zagadujesz do pracowników, uśmiechasz się i doradzasz. Nie tak byłeś wychowany. Ale uwierz mi, że **taki szef to najlepszy szef. I najrzadszy. Czyli cenny.**

Fragment 4

Kara ma swoje wady i zalety.

- Jest niereżyserowalna

O ile możesz stworzyć warunki powtarzalności nagrody – np. nagradzając psa, za każdym razem, kiedy skłonisz go do siadu, jesteś w stanie zorganizować sesje treningowe, gdzie będziesz po prostu wyłapywał dobre zachowania i je wzmacniał, to absolutnie nie jesteś w stanie reżyserować kar. Musiałbyś skłaniać psa do niewłaściwego zachowania po to, żeby natychmiast go ukarać. Czyli co? Każesz mu gryźć, po to, żeby dać mu klapsa?? Albo będziesz za nim cały czas chodził, łapiąc momenty ,kiedy coś będzie chciał zrobić źle, pozwolisz mu na to i ukarzesz??? Nijak się to ma do zarządzania, decyzyjności i ogólnie jakiegokolwiek przemyślanej koncepcji. Dotyczy to wszystkich: dzieci, psów, pracowników. Zapomnij o czymś takim jak nauka przez kary. Kary, nawet jeśli dają efekt, to nie są nauką, są sekwencją przypadkowych zdarzeń, w efekcie których osiągniesz w najlepszym razie przypadkowe rezultaty.

Fragment 5

Lękami ludzkimi się nie przejmujemy - przecież można je zracjonalizować. Na pewno?

Powszechnie wiadomo, że latanie samolotem jest najbezpieczniejszym statystycznie sposobem komunikacji. Są na ten temat badania, artykuły i wszystko, co powinno spowodować, że każdy racjonalny człowiek wsiada do samolotu bez lęku. I działa?

Tak samo, bardzo często menedżer wychodzi z założenia, że jak coś jest łatwe, to jest łatwe. a to, że pracownik może mieć opory, zbywa: argumentacją, że nie ma się czego bać (nawet student to potrafi), przykładem innych (Kowalski to zrobił bez oporów) albo ignorowaniem (dobra, dobra, bierz się za to). Skoro przy samolocie to nie działa, to czemu ma zadziałać z innymi irracjonalnymi lękami? I o ile z metodą opisywaną przy psie („odwrażliwianie”) pewnie się zgadzacie, że ma sens, to absolutnie nie stosujecie tego w pracy. Jeśli Wasz pracownik miał wykonać jakieś zadanie – np. przygotować prezentację albo tekst po angielsku, to kiedy go chwalicie? Pewnie na końcu i jeszcze jak dobrze to zrobił.

Moja suka (60 kg psa) boi się przejść przez 2 metry korytarza – nie wiemy czemu – boi się i już. Zabierało jej to nawet 15 minut zanim krok po kroku przeszła przez straszny przedpokój. I teraz pomyśl, co byś o mnie pomyślał, jak po tym jej osiągnięciu powiedziałabym „no w końcu” albo „ileż można czekać”. Nic innego, tylko: wredna baba. Pies pokonał swoje lęki, a ona tego nie widzi. Powinna zachęcać ją w trakcie, a jak już przejdzie ten korytarz, nawet jak zajęło to piętnaście minut, to okazać entuzjazm.

A teraz pomyśl, jak Ty reagujesz na postępy pracy swoich pracowników . I wyciągnij wnioski.