



8 sposobów na wzrost zaangażowania zespołu w realizację kluczowych celów

Mark Josie

Vice President Business Results





1. Upewnij się, że masz właściwe cele dla zespołu

W idealnym świecie, Twój zespół pojawia się w pracy, i jest w pełni zaangażowany w realizację kluczowych celów organizacji – Kluczowe Cele® (WIGs®), gotowy i chętny do wygrywania. W prawdziwym świecie zdarza się to rzadko, dlatego proponujemy Ci osiem strategii, dzięki którym zwiększysz zaangażowanie zespołu.

Jak powiedział Stephen R. Covey: "Jeśli drabina nie jest oparta o właściwą ścianę, to każdy kolejny szczebel prowadzi nas w niewłaściwe miejsce". To samo dotyczy celów.

Zanim zaczniesz martwić się o zaangażowanie, upewnij się, że Twoje kluczowe cele są właściwie sformułowane:

1. Zespół nie powinien skupiać się na więcej, niż jednym kluczowym celu w tym samym czasie.
 - Kluczem jest, aby nie przeciążyć żadnego lidera ani członka zespołu.

2. Bitwy, które toczysz muszą doprowadzić Cię do wygrania wojny.

- Jedynym celem na niższych poziomach organizacji jest pomoc w osiągnięciu celu na jej wyższych poziomach.

3. Liderzy wyższego szczebla nie powinni ich narzucać.

- Podczas, gdy liderzy wyższego szczebla, bez wątpienia, określają cel na najwyższym poziomie, muszą pozwolić liderom, na każdym niższym poziomie, zdefiniować cel dla swoich zespołów.

4. Wszystkie cele zapisane w formacie– od X do Y – muszą doprowadzić do mety w odpowiednim czasie.

- Każdy cel, na każdym poziomie, musi zawierać punkt startowy, przyszły wynik, a także datę, do której wynik ten musi zostać osiągnięty.

Jeśli cel nie spełnia któregośkolwiek z tych standardów, przeanalizuj go, nim pójdziesz dalej.





2. Zaangażuj swój zespół w cały proces wyznaczania celu – ustalanie, planowanie, realizacja i podsumowanie

Jak można oczekiwać, że zespół poczuje się w pełni zaangażowany w cel, jeśli nie ma nic do powiedzenia na temat tego, nad czym pracuje?

Nawet, jeśli cel został narzucony z góry, nadal powinieneś porozmawiać o nim ze swoim zespołem – może nie poczuje pełnej sprawczości, ale zostanie wysłuchany. Poproś zespół o wymyślenie sposobów prowadzących do osiągnięcia celu. Ustal, jakie kamienie milowe i terminy są realistyczne, jak powinieneś korygować kierunek, gdy sprawy nie będą szły zgodnie z planem i jak zespół może Ci w tym pomóc.

Na poziomie indywidualnym wykorzystaj spotkania 1 na 1, by zrozumieć role i zadania, które budzą szczególne zainteresowanie poszczególnych osób.

To oczywiste, że nie będziesz chciał pozyskiwać opinii na każdy temat. Oczywiście nie musisz słuchać i realizować wszystkich sugestii czy rad, ale w takim przypadku wyjaśnij, dlaczego podjąłeś taką, a nie inną decyzję. Jeśli jednak będziesz ich słuchał, to pomożesz im poczuć się współwłaścicielami celu.





3. Niech zespół publicznie zobowiąże się do osiągnięcia kluczowego celu

Zobowiązanie ma większy wpływ, jeśli w pobliżu są ludzie, którzy mogą je usłyszeć.



Kiedy członkowie zespołu mówią wszystkim o swoim celu, sygnalizują, że jest on dla nich ważny. To pozwala wszystkim wiedzieć, nad czym pracują inni. Sprzyja to poczuciu spójności i zbiorowej tożsamości oraz pokazuje całemu zespołowi, jak jest ze sobą powiązany.

Aby wywołać publiczne zaangażowanie w zespole, nie musisz prosić, aby ludzie stanęli na biurkach i krzyczeli (choć może to zadziałać). Zamiast tego poproś ich o zapisanie celów zespołu w otwartym dokumencie, na tablicy w waszym biurze lub nawet publicznie na forum firmy, jeśli taki jest twój styl.

W 1961 roku prezydent John F. Kennedy wydał oświadczenie: "człowiek wyląduje na Księżycu i bezpiecznie powróci na Ziemię przed końcem tej dekady". Kiedy zespół przedstawia się z kilkunastu celów na jeden cel, choćby nie wiem co, jego morale rośnie. Jeśli uda Ci się przedstawić ten przełącznik, prawdopodobnie będzie to fundament dla nadzwyczajnego zaangażowania. Kiedy Kennedy powiedział "na Księżyc i z powrotem do końca dekady", włączył ten przełącznik.



4. Opracuj wspólny język wokół celu zespołu

Czy kiedykolwiek napotkałeś problemy komunikacyjne podczas pracy z innym zespołem lub działem? Sposób, w jaki komunikuje się zespół sprzedaży, kreatywny lub marketingowy, może być bardzo różny - a te różnice mogą powodować błędną interpretację i spowolnić lub wręcz zablokować współpracę. Ludzie rozwijają wspólny język, gdy są częścią grupy. Niektóre zwroty mogą być doskonale rozumiane przez jeden zespół, podczas gdy inne mogą być unikalne dla twojego zespołu..

Niezależnie od tego, wspólna mowa pomaga łączyć ludzi. Wypróbuj następujące rozwiązania:

- **Poproś zespół o zapisanie słów i pomysłów, które pojawiają się podczas omawiania celu, charakteryzujące jakieś zagadnienie.**

Zrób to w przestrzeni publicznej - na tablicy lub w narzędziu do współpracy online - i zacznij używać tych terminów podczas omawiania celu zespołu.

- **Poproś członka zespołu o głośne przeczytanie celu zespołu podczas cotygodniowego spotkania.**

Niech ta osoba szczegółowo przedstawi postępy zespołu w realizacji celu. Ważne, by co tydzień robił to ktoś inny. Pozwoli to członkom zespołu na organiczne kształtowanie wspólnego języka wokół celu. Nie będzie on opierał się wyłącznie na twoim sposobie mówienia o nim.





5. Pokaż swojemu zespołowi wartość, jaką jego praca ma w organizacji i poza nią

Ludzie chcą wiedzieć, w jaki sposób ich praca wpływa na całokształt.

Zacznij od stworzenia listy wszystkich osób, które czerpią korzyści z pracy Twojego zespołu:

- Kim są klienci i użytkownicy końcowi?
- Komu twój zespół pomaga w organizacji (np. może twój zespół ułatwia pracę innym zespołom lub zwiększa ich efektywność)?
- Jak twój zespół wpływa na te osoby?
- Jak twój zespół kształtuje przyszłość?

Gdy już wiesz, na kogo Twój zespół ma wpływ, zorganizuj spotkanie z jednym z nich, by podzielił się swoimi doświadczeniami - jeśli to możliwe, osobiście. Zabierz swój zespół do współpracownika lub klienta, by mógł zobaczyć efekt końcowy.

Przedstawiciele serwisowi, którzy dowiadują się, że zaoszczędzili klientowi trzy godziny lub zespół sprzedaży, który dowiaduje się, że ich produkt zwiększył biznes klienta o 20 procent, na pewno wróci do swoich biur zmotywowany.

Zachęcaj także zespół do znalezienia sposobów na wyrażenie wartości swojej pracy: Podziękuj członkowi zespołu, który podczas spotkania podaje przykład na to jakie znaczenie ma wspólna praca





zespołu.

6. Doceniaj i świętuj osiągnięcia i postępy

Większość ludzi czuje się zmotywowana postępem i otrzymywaniem uznania za dobrze wykonaną pracę.



Niektóre zespoły bardzo się cieszą i przybijają sobie piątki, gdy wszystko idzie dobrze. Inne są bardziej stonowane, a pozytywne wzmocnienie, udzielane prywatnie, jest dla nich wystarczające. Dostosuj więc swój sposób okazywania uznania czy wdzięczności do kultury swojego zespołu. Oto kilka pomysłów:

- **Publicznie doceniaj postępy zespołu.** Możesz rozpocząć spotkanie od tego, by każdy członek zespołu pochwalił kogoś innego. Gdy widzisz, że członkowie zespołu gratulują sobie nawzajem lub chwalą swoje postępy, wzmocnij to zachowanie: "Dzięki za pochwałę. To ważne, byśmy wzajemnie doceniali swoją dobrą pracę".
- **Doceniaj i wzmacniaj współpracę w zespole.** Uważaj, aby nie ograniczać uznania do tradycyjnych wyników - nie chodzi tylko o dokonaną sprzedaż lub ukończenie dostawy. Członkowie zespołu, którzy dobrze ze sobą współpracują, jednocześnie szkolą się nawzajem.

Wykraczanie poza zakres obowiązków służbowych,

by pomagać sobie nawzajem - to również wskaźnik wydajności, który warto docenić.

- **Zaplanuj wspólne wydarzenie zespołowe.**

Czy jako nagrodę Twój zespół wolałby kolację? Wyjście do baru?

A może spektakl? Albo dzień wolny na świętowanie? Już sama rozmowa o tym, że "jak już to zrealizujemy to ..." może podnieść zespół na duchu. Zaangażuj również swój zespół w ustalenie sposobu świętowania. Ostatnią rzeczą, jakiej chcesz zobaczyć, jest to, że część zespołu, po prostu chce iść do domu. Zmuszanie tych osób do spotkania się poza pracą, by świętować sukces, ciężko nazwać nagrodą.



7. Członków niezaangażowanych w realizację celu, zaangażuj w zespół

Nawet jeśli zastosujesz się do wszystkich powyższych wskazówek, dla niektórych podwładnych może on nie być angażujący. Jeśli będziesz im mówić co mają robić to nie tylko się nie nauczą ale i dołożysz sobie pracy. Ostatecznie chcesz, aby każdy członek zespołu wziął osobistą odpowiedzialność za podjęte zobowiązania. Zamiast wyraźnych przypomnień, możesz spróbować:

- **Przypisywania ról, które wymagają od osoby niezaangażowanej wykonania czegoś dla zaangażowanego członka zespołu.** Może to pomóc im myśleć: *robię to dla Krzysztofa, zamiast: robię to dla jakiegoś głupiego celu.*
- **Zasugerowanie zaangażowanemu członkowi zespołu, by został trenerem/mentorem mniej zaangażowanego członka zespołu.** Zaangażowana część zespołu może mieć tendencję do unikania niezaangażowanych, mówiąc sobie,

„Będą nas powstrzymywać w tej sprawie”. Niestety, to tylko pogłębi problem. Zamiast tego spróbuj znaleźć szanowanego członka zespołu, który zechce pomóc swojemu koledze. Współpraca sprawia, że cały zespół staje się częścią rozwiązania.





8. Ciągłe zwiększaj zaangażowanie.

Zaangażowanie będzie się zmieniać podczas realizacji kluczowych celów. Warto zwracać na to uwagę, szczególnie w środkowych etapach, gdy początkowy entuzjazm opadnie, ale zanim zespół zobaczy metę.

Nadal szukaj okazji do wysłuchania opinii swojego zespołu uzyskując jego wkład w cały proces realizacji celu. Pokaż mu wartość, jaką ma jego praca w organizacji i poza nią, a także doceniaj i świętuj wybitne osiągnięcia i postępy.

Aby naprawdę zwiększyć zaangażowanie, wdrożenie tych ośmiu strategii tylko raz, nie wystarczy. Ostatecznie będziesz musiał stworzyć kadencję odpowiedzialności, gdzie strategię tę są stale wdrażane i udoskonalane.

Zacznij od cotygodniowych spotkań, aby omówić swój cel, a zaangażowanie zespołu w jego realizację pozostanie na wysokim poziomie. Podczas regularnych spotkań informuj o zobowiązaniach z poprzednich tygodni, ucz się na sukcesach

i porażkach, a także wytycz ścieżkę do prowadzącą zespół do osiągnięcia kolejnego celu.

Skontaktuj się z nami, by dowiedzieć się więcej o ustalaniu zasad odpowiedzialności, realizacji strategii i osiąganiu trwałych zmian w ludzkich zachowaniach.

FranklinCovey zapewnia rozwiązania w zakresie rozwoju przywództwa, które przekształcą Twoją firmę i zmienią sposób współpracy między Tobą a Twoimi zespołami.

Nasze rozwiązania mają na celu budowanie wyjątkowych umiejętności przywódczych na każdym poziomie organizacji.

Aby dowiedzieć się więcej, napisz do nas na adres office@franklincovey.pl lub odwiedź stronę www.franklincovey.pl.



