



Jak rozwijać liderów efektywnych zespołów?

Twoja firma dojrzała do zmiany struktury organizacyjnej. Wraz z rozwojem i wdrażaniem Lean w twojej fabryce działasz zgodnie z zasadą i oddelegowujesz odpowiedzialność w dół struktury. Proces rekrutowania i wyboru liderów był czasochłonny. Nie jest prosto dokonać dobrego wyboru za pierwszym razem. *Obserwujesz pracę swoich ludzi i zauważasz, że popełniają wiele błędów, mają problemy z komunikacją i egzekwowaniem zadań. Czy dokonasz złego wyboru...?*

MARZENA LESZCZYK-KABACIŃSKA

Pamiętaj, że liderzy to twoi najlepsi operatorzy, jakiś czas temu pracowali przy maszynach. Nie jest im łatwo od razu zarządzać swoim zespołem, gdy jeszcze chwilę temu byli dobrymi kolegami z zespołu. Dużo zależy od ciebie, kierownika produkcji, i od tego, jak ich wesprzesz i nimi pokierujesz.

Z niniejszego artykułu dowiesz się:

- W jaki sposób rekrutować liderów?
- W jaki sposób identyfikować problemy swoich liderów?
- Jakie są najczęstsze przyczyny ich problemów związanych z zarządzaniem zespołem?
- Jakich umiejętności brakuje twoim liderom?
- Jakie sam popełniasz błędy i czy one mają wpływ na ocenę twoich liderów?

Rekrutacja liderów

To, w jaki sposób twoi liderzy są postrzegani przez swoich pracowników, w dużej mierze zależy od tego, w jaki sposób zostali wybrani. Czy ich wybór to tylko twoja decyzja? Czy operatorzy mieli wpływ na to, aby wskazać spośród siebie kandydatów na to stanowisko? Dobrze, gdy w proces rekrutacji za-

angażowany jest dział personalny. W pierwszym etapie niezbędna jest:

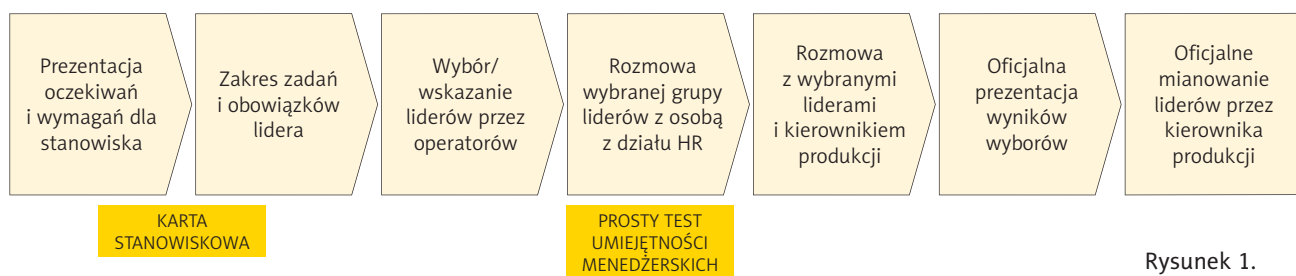
- 1) prezentacja oczekiwań dla stanowiska liderów,
- 2) prezentacja zadań i obowiązków lidera,
- 3) prezentacja procesu wyboru liderów (patrz rysunek 1),

W przypadku, gdy proces wyboru liderów jest nieprzemyślany, możesz napotkać następujące konsekwencje:

- 1) wybrani liderzy to niewłaściwe osoby niespełniające twoich oczekiwań;
- 2) wybrani liderzy nie są akceptowani przez operatorów i swoje zespoły, gdyż pracownicy uważają, iż wybór był subiektywny, niektórzy mogą się czuć urażeni, iż to oni powinni zostać wybrani chociażby ze względu na staż pracy;
- 3) możesz wybrać osobę, która według ciebie nadaje się na to stanowisko, natomiast ona sama nie jest zainteresowana tą propozycją. Możesz w ten sposób zdemotywować pracownika do pracy. Są pracownicy, którzy są dobrzy w tym, co robią, i nie chcą się piąć wyżej.

Diagnoza problemów

Masz dobrych pracowników na odpowiednich stanowiskach. Niestety obserwujesz ich pracę i jej



Rysunek 1.
Proces rekrutacji liderów

efekty nie do końca cię satysfakcjonują. Twoi liderzy zgłaszają ci różne problemy i nawet po okazaniu im wsparcia i naprowadzeniu na rozwiązania zauważasz, że nic się nie zmieniło. Problemy nadal są nierozwiązane. Co powinieneś wówczas zrobić?

W każdej wolnej chwili obserwuj ich pracę, miej oczy i uszy szeroko otwarte. Porozmawiaj z ich pracownikami z zespołów. Jak im się współpracuje z liderem, jakie dostrzegają pozytywne i mocne strony tej współpracy, a gdzie identyfikują miejsca wymagające doskonalenia? Porozmawiaj też z samymi liderami, dobrze się do tej rozmowy przygotuj. Zapytaj, jak sami oceniają swoją pracę, przedstaw im swoje oczekiwania i zapytaj, jak się do nich odwołują. Czy uważają, że dobrze wypełniają swoje obowiązki, czy też potrzebują wsparcia w ich zakresie? Gdzie sami identyfikują swoje słabe strony?

Najczęstsze przyczyny

Poniżej zostały zawarte przykładowe wypowiedzi liderów i samych pracowników:

- „Nie do końca wiem, jakie mam uprawnienia i jakie decyzje mogę podejmować samodzielnie, na co tak naprawdę mam wpływ”.
- „Wiem, jakie są moje zadania i jakie decyzje mogę podejmować, ale nie radzę sobie z ludźmi, brakuje mi chyba wiedzy i umiejętności w tym zakresie”.
- „Moim problemem jest współpraca z niektórymi osobami z innych działów, zwłaszcza wtedy, gdy podważają moje decyzje i autorytet wobec mojego zespołu”.
- „Brak mi cierpliwości, powierzam pracownikom zadania do realizacji, lecz z braku czasu nie zawsze pamiętam, by podejść, zapytać i skontrolować, czy wykonali to tak, jak ich prosiłem, i czy jakość jest taka, jakiej oczekuje klient”.
- „Lider jest dla nas wsparciem i możemy się do niego zwrócić z każdym problemem. Jak jest pilne zlecenie i trzeba zostać dłużej, to działamy, natomiast lider rzadko pamięta o tym, by chociaż podziękować za dobrą robotę, nie jest już jednym z nas...”.

Jakie wnioski powinieneś wyciągnąć na podstawie powyższych wypowiedzi? Jakie działania powinieneś podjąć?

1. Jeśli twoi liderzy nie do końca wiedzą, jakie decyzje mogą podejmować i co tak dokładnie do nich należy, oznacza to, że wymagania do ich stanowisk zostały im wyjaśnione lub przekazane w niewłaściwy sposób. W tym celu powinieneś znaleźć chwilę czasu na to, by jeszcze raz na spo-

kojnie przedstawić zadania i obowiązki lidera oraz jego uprawnienia.

2. Jeśli twoi liderzy nie radzą sobie z ludźmi, to o pomoc poproś swój dział personalny. Jego zadaniem powinno być zorganizowanie szkolenia dla twoich liderów z zakresu umiejętności zarządzania zespołem. Na wstępie dobrze zidentyfikuj, jakie dokładnie umiejętności są im potrzebne. Do głównych umiejętności zalicza się:
 - a) umiejętność delegowania i egzekwowania zadań,
 - b) motywowanie zespołu z wykorzystaniem różnych technik komunikacji interpersonalnej, tj. zadawanie pytań, przyjmowanie obiektywnych słuchanie, asertywność, techniki wpływu.
3. W przypadku słabej komunikacji międzywydziałowej na pewno powyższe umiejętności również przydadzą się twoim liderom. Jednak dobrze, abyś zdiagnozował, z kim i dlaczego ta współpraca się nie układa. Być może warto zorganizować spotkanie w celu wypracowania odpowiedniej ścieżki komunikacji z różnymi pracownikami z innych działów. Na pewno ważne w tym względzie jest twoje wsparcie liderów zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych.
4. Problem z egzekwowaniem zadań jest bólem nie tylko liderów. Tak naprawdę na co dzień w pracy brakuje nam dyscypliny i konsekwencji w działaniu. Tutaj na pewno przyda się wsparcie i wypracowanie wspólnych zasad monitoringu oraz kontroli prac podległych pracownikom.
5. Jeśli docierają do ciebie informacje od pracowników, że liderom zdecydowanie łatwiej przychodzi udzielanie reprimendy niż pochwały, to warto ten aspekt zgłosić do działu personalnego. W tym celu warto pomyśleć o szkoleniu, na którym liderzy zdobyliby umiejętności:
 - a) udzielania feedbacku (informacji zwrotnej z wykorzystaniem tzw. kanapki krytyki),
 - b) udzielania pochwał i reprimendy (jak i kiedy je stosować).

Tak powinien przebiegać plan szkolenia i rozwoju twoich liderów w oparciu o wyżej zdefiniowane problemy. Twoim zadaniem jest zapewnienie kształcenia i wsparcia w tym zakresie oraz stały monitoring postępów.

Obowiązki i uprawnienia

O tym, jakie uprawnienia i obowiązki posiadają twoi liderzy, decydujesz ty sam. W zależności od spe-

Zadania i obowiązki	A. Muszę robić sam	B. Mogę oddelegować	C. Muszę oddelegować
Kierownik produkcji			
Ustalanie miesięcznego planu produkcji	x		
Rozplanowanie zasobów do wykonania planu produkcji w cyklu tygodniowym	x		
Premiowanie	x		
Akceptacja zaplanowanych urlopów		x	
Wykorzystanie maszyn	x		
Planowanie przewencyjnych napraw maszyn	x		
Kontrola realizacji planu produkcji		x	
Planowanie szkoleń dla mistrzów i operatorów	x		x (operatorów)
Zatwierdzanie zapotrzebowania na materiały drobne		x	
Realizacja projektów oszczędnościowych	x		
Audyty 5S			x
Analiza powstawania braków		x	
Nadzór nad dokumentacją, ISO		x	
Audyt nad przestrzeganiem BHP i ochrony środowiska – raz na tydzień		x	
Kontrola wykonywania działań korygujących			x
Realizacja projektów efektywnościowych	x		
Realizacja projektów poprawy warunków (hałas, zapylenie)	x		
Standaryzacja pracy i narzędzi		x	
Kontrola wykonywania napraw przez obce firmy i przestrzeganie zasad BHP	x		
Spotkanie z załogą: – przedstawienie wyników; – zamierzenia do wykonania przez wydziały firmy; – wysłuchanie pracowników, co można poprawić.	x		

Tabela 1.
Przykład analizy delegowania zadań

cyfiki produkcji, stopnia skomplikowania procesu ty decydujesz, w jakim stopniu powinieneś otrzymywać wsparcie od liderów. Im bardziej skomplikowane zadania i większa odpowiedzialność, tym wyższe umiejętności powinni posiadać twoi liderzy. Obowiązki i zadania liderów powinny zostać zawarte w karcie stanowiskowej. Lider powinien się z nią zapoznać i ją podpisać. Często jednak to nie wystarcza. Jeśli zauważasz, że pomimo prezentacji i omówienia obowiązków liderzy się do nich nie stosują, być może gdzieś popełniłeś błąd. Najczęściej dzieje się tak, że pomimo iż lider może podjąć pewne decyzje, ty lub jego przełożeni robicie to za niego... To jest największy błąd, jeśli nadajesz uprawnienia, a potem i tak nie pozwalasz swoim ludziom decydować samodzielnie.

Jeśli nie wiesz, jakie zadania i uprawnienia przyznać swoim liderom, zacznij najpierw od siebie. Przeanalizuj, co robisz i za co jesteś odpowiedzialny. Zastosuj metodykę delegowania zadań, przy każdym z nich dokonaj analizy A, B lub C, przy czym:

A – muszę realizować sam;

B – mogę delegować;

C – muszę delegować.

Przykład takiej analizy został umieszczony w tabeli 1. Na podstawie wyników analizy opracuj przy udziale działu personalnego kartę stanowiskową dla lidera.

W karcie wpisz zadania, które chcesz oddelegować, i aby ich realizacja była możliwa, przydziel też odpowiednie uprawnienia. Na wstępnym etapie kontroluj i monitoruj realizację zadań, do czasu aż będziesz miał pełne zaufanie, że twoi pracownicy mogą pracować samodzielnie.

Komunikacja

Niewłaściwa komunikacja jest problemem na każdym szczeblu zarządzania. To, w jaki sposób twoi liderzy przekazują zadania do wykonania czy prowadzą rozmowy z pracownikami, ma duży wpływ na komfort pracy i relacje z podległymi zespołami.

Umiejętność słuchania

Ważną umiejętnością jest to, aby zawsze najpierw wysłuchać rozmówcę i pozwolić mu dokończyć to, co chce zakomunikować. Po pierwsze nie osądzać i nie dawać od razu dobrych rad. Zadawać pytania otwarte i stosować technikę parafrazy (parafraza to powtórzenie własnymi słowami głównych wątków wypowiedzi rozmówcy).

Przykład:

A: Po co zmieniać ustawienie stanowiska pracy – to tylko skomplikuje pracę!

Lp.	Dział	Działanie	Rejestruje /Realizuje	Zgłasza	Zatwierdza	Wprowadza zmiany	Określa standardy
1	Kontrola jakości	Określanie specyfikacji produktów	KJ	KJ	KJ	KJ	KJ
2	Kontrola jakości	Zatwierdzanie niezgodności	L	O	L	KJ	KJ
3	Kontrola jakości	Dopuszczanie do produkcji	L	L	KJ	KJ	KJ
4	Kontrola jakości	Kontrola wyrwykowa	KJ	-	KJ	KJ	KJ
5	UTR	Usuwanie awarii, usterek	UTR	L	UTR	UTR	UTR
6	UTR	Prace planowe	UTR	UTR	UTR	UTR	UTR
7	UTR	Analiza danych	L	L	UTR	UTR	UTR
8	UTR	Obsługa autonomiczna	O	L	UTR	L/UTR	L/UTR

Tabela 2. Przykładowe ustalenia odpowiedzialności, decyzyjności w zakresie współpracy międzywydziałowej

LEGENDA: UTR – Utrzymanie ruchu; L – Lider; O – Operator; KJ – Kontrola jakości

B: Rozumiem twoje obawy, co masz na myśli mówiąc, że to skomplikuje pracę?

A: Będzie mi trudniej się przyzwyczaić do tych zmian.

B: Czy gdybyś się przyzwyczaił i to zwiększyłyby twoją wydajność w akordzie, to podjąłbyś ten trud?

A: No tak, ale to wymaga czasu!

B: Masz rację, jak sądzisz, ile potrzebujesz czasu na uzyskanie wprawy w nowym działaniu?

Przyjmowanie obiekcji

Dużą umiejętnością w technice komunikacji jest umiejętność przyjmowania obiekcji. Jest to najprostsza metoda uniknięcia konfliktu, choć jednocześnie trudna, gdyż wymaga pokory i umiejętności przyjmowania krytyki oraz ataku od rozmówcy. Najczęstsze przyczyny obiekcji i zastrzeżeń pracownika mogą być spowodowane:

- argumentami i/lub wątpliwościami pracownika ograniczającymi jego decyzję o realizacji zadania;
- mogą być częstym punktem rozmowy z pracownikiem, ale mogą świadczyć o:
 - braku informacji,
 - niezrozumieniu zadania,
 - barierze psychologicznej w kontakcie z kierownikiem, liderem,
 - braku motywacji,
 - obawie przed zmianą,
 - braku kompetencji,
 - obawie przed negatywną oceną (np. pracowników).

Zasady, które należy stosować w przypadku postępowania z obiekcją to:

- planowanie,
- przewidywanie i uprzedzanie obiekcji,
- zajmowanie się nimi od razu,
- wysłuchiwanie zastrzeżeń do końca,
- zrozumienie ich,
- uchylenie zastrzeżeń.

Techniki przyjmowania obiekcji:

- wysłuchaj, nie przerywając;

- pochwal, podnieś rangę, okaż zrozumienie;
- zastosuj parafrazę;
- oddaj pytanie (słuchaj, dopóki pracownik „wie”);
- przedstaw argument (jeżeli sam na niego nie wpadł pracownik);
- podziękuj i ustal wykonanie.

Asertywność

Asertywność jest bardzo cenną umiejętnością każdego pracownika, przydatną szczególnie w momentach trudnych rozmów z roszczeniowymi pracownikami. Pracowników można podzielić na trzy typy:

- wszystko, co robią, jest podporządkowane ich osobie;
- wszystko, co robią, jest podporządkowane innym osobom;
- oni są najważniejsi, ale biorą pod uwagę rację innych osób.

Najczęściej mamy do czynienia z liderami typu pierwszego lub drugiego. Taka postawa wpływa na negatywną ocenę współpracowników, pracowników i zakłóca efektywną współpracę. W przypadku drugiej postawy często wydaje się, iż lider jest lubiany przez pracowników, bo dał się zupełnie podporządkować – natomiast ta postawa na pewno utrudnia mu zarządzanie zespołem w celu osiągnięcia dobrych wyników pracy podległego obszaru. Postawa pierwsza dość często wiąże się z agresywną komunikacją, taki lider popada w konflikt ze swoimi pracownikami i na pewno osiąga rezultaty inne od zamierzonych.

Najlepsza rada to nauczyć lidera postawy pomiędzy agresywnością a uległością i w ten sposób dany lider stanie się asertywny.

Komunikacja i współpraca międzywydziałowa

Powyższe umiejętności w komunikacji na pewno warto wykorzystać w przypadku współpracy z pracownikami innych działów. Jednak sytuacje związane z podważaniem autorytetu liderów przez innych pracowników stawia twoich liderów w złym świetle wobec pracowników. Warto, abyś znalazł

czas na krótki warsztat z przedstawicielami innych wydziałów i twoich liderów w celu wypracowania odpowiednich ścieżek komunikacji. Na warsztacie powinna zostać wypracowana odpowiedzialność za konkretne obszary i uprawnienia, kto w jakim zakresie może podejmować decyzje.

W takim warsztacie powinni uczestniczyć: planista, osoba z logistyki/magazynu lub osoba z działu utrzymania ruchu, osoba z działu kontroli jakości i liderzy. Jeśli w twojej firmie lider współpracuje z kimś jeszcze, to taki przedstawiciel powinien się również pojawić na spotkaniu.

W pierwszej kolejności określ:

- 1) z kim współpracują twoi liderzy i w jakim zakresie;
- 2) przedstaw oczekiwania dotyczące etapu, na jakim decyzje podejmują twoi liderzy;
- 3) w którym momencie i w jaki sposób zgłaszają niezgodności w ramach współpracy z danym działem;
- 4) czy istnieją standardy w zakresie ich komunikacji (np. procedura zgłaszania niezgodności, nowego standardu pracy, usterki czy awarii itd.). W przypadku braku standardów osoby odpowiedzialne za dane działanie mają za zadanie takie standardy opracować i przedstawić je liderom oraz osobom współpracującym.

Egzekwowanie zadań

Przy egzekwowaniu zadań można wpisać znak „=“ dla konsekwencji i dyscypliny. Ile razy zdarzyło ci się zlecić wykonanie zadania swojemu pracownikowi i nie skontrolować go w wyznaczonym przez siebie czasie? Jak myślisz, jak reaguje pracownik, który stawia się na rozmowę w wyznaczonym przez ciebie terminie, a ty zbywasz go brakiem czasu? Owszem, rzeczywistość bywa różna i czasami rzeczywiście wypadnie ci pilna sprawa, lecz pamiętaj o tym, aby poinformować pracownika o zaistniałej sytuacji i wyznaczyć inny termin spotkania. Jeśli określasz zasady, a potem ich nie przestrzegasz, to pamiętaj, że twoi pracownicy będą robić dokładnie tak samo, gdyż bacznie obserwują i rejestrują twoje zachowanie.

Twoi liderzy często jednak, jeśli nie mieli do tej pory doświadczenia w zarządzaniu ludźmi, mogą potrzebować w tym celu procedury postępowania. Mianując ich, stwórz dla nich narzędzie.

Bardzo często procedury egzekwowania zadań w firmach istnieją, natomiast nikt z nich nie korzysta. W tradycyjnych przypadkach stosuje się tylko formę pierwszą, cała procedura ma zastosowanie w przypadkach bardzo trudnych.

Przykład:

„Zasada do trzech razy sztuka”

Zleciłeś zadanie do wykonania swojemu pracownikowi. Określiłeś cele i oczekiwania. Wyznaczyłeś termin realizacji. Np. wykonanie dodatkowego mocowania do stołu montażowego. Zadanie wynik-

nęło z audytu 5S i stwierdzonej w tym przypadku niezgodności.

Przychodzisz w wyznaczonym przez siebie terminie w celu kontroli realizacji zadania. Zadanie nie zostało zrealizowane. Co powinieneś zrobić?

1. Zapytać, dlaczego tak się stało.
2. Udzielić informacji zwrotnej z przedstawieniem swoich oczekiwań.
3. Wyznaczyć kolejny termin realizacji.
4. Przyjść i sprawdzić wykonanie.

Przychodzisz w kolejnym terminie i zastajesz taką samą sytuację. W punkcie 3 należy dodatkowo:

3. Udzielić ostrzeżenia, co się może stać, jeśli następnym razem znowu zastaniesz taką sytuację.

Przychodzisz po raz kolejny i nic się nie zmieniło. W punkcie 3 należy dodatkowo:

3. Wdrożyć ostrzeżenie (np. zabrać premię w danym miesiącu).

Zasady udzielania informacji zwrotnej

„Czym bardziej wymagające zadanie tym bardziej ważne jest, aby przekazać pracownikowi poprawnie informację zwrotną – która go zmotywuje, a nie demotywuje!”

Zasada udzielania informacji zwrotnej jest obowiązkiem nie tylko lidera, ale każdego przełożonego. Czy zawsze pamiętasz o tym, aby udzielić takiej informacji, czy pamiętasz tylko wtedy, gdy pracownik źle wykonał swoje zadanie? Pamiętaj, że informacja zwrotna jest ważna na każdym etapie współpracy.

Największym błędem w kierowaniu ludźmi jest brak informacji. Największy zamęt i chaos tworzy się wtedy, gdy pracownik czegoś nie wie, musi zgadywać i działa po omacku. Tak naprawdę błędy, które popełnia, są często wynikiem twojego zaniedbania.

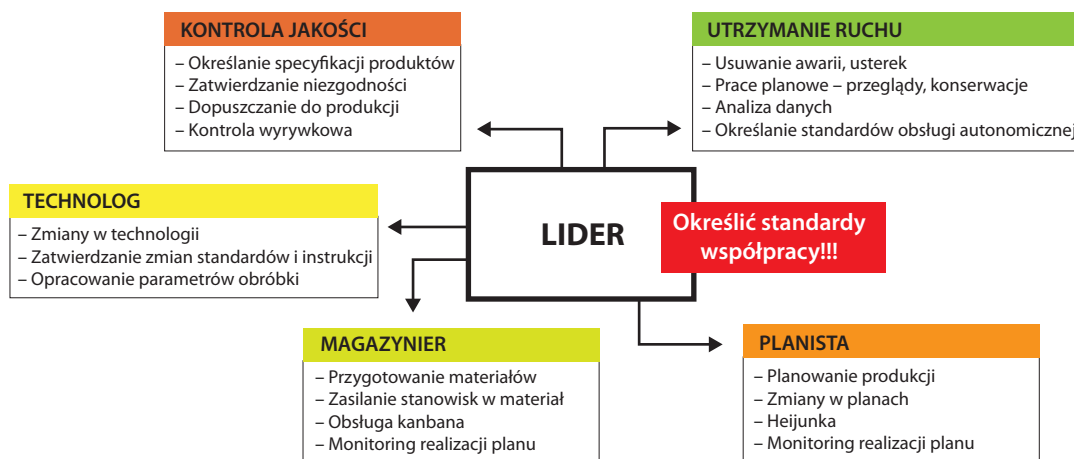
Lider: „Dobrze, zatem jak mam przekazać prawidłowo informację zwrotną pracownikowi, aby zrozumiał, że popełnił błąd i nie odebrał tej informacji jako bezpośredniego ataku na swoją osobę?”.

Podczas udzielania informacji zwrotnej wykorzystuj tzw. „konstruktywną kanapkę krytyki”, która polega na:

1. informacji pozytywnej – najpierw docień starania pracownika i podkreśl jego mocne strony;
2. informacji negatywnej – opisz, co zrobił źle, odnieś się do konkretnego przykładu;
3. twoim oczekiwaniu – określ swoje oczekiwania i dokładnie je sprecyzuj, sprawdź, czy pracownik na pewno je rozumie;
4. informacji pozytywnej – na koniec zakończ również informacją pozytywną.

Przykład:

Pracownik w obszarze montażu stołów nie przestrzega zasad 5S. Po zakończonej pracy nie odkłada narzędzi i dokumentacji na miejsce. Jego kolega, który przejmuje pracę na drugiej zmianie, ma kłopot



Rysunek 2.
Zakresy
współpracy
między
pracownikami
innych działów

by zorganizować sobie pracę, gdyż nie może znaleźć potrzebnych narzędzi. Twoim zadaniem jako lidera jest przeprowadzić z nim rozmowę na ten temat.

Lider: Poprosiłem cię o rozmowę na temat 5S w obszarze, w którym pracujesz. Jesteś bardzo dobrym pracownikiem, który potrafi sprawnie zorganizować sobie pracę, i zawsze wywiązujesz się z określonych terminów. Niepokoi mnie jednak twoja postawa do wprowadzonych niedawno zasad 5S. To, że nie stosujesz się do wypracowanych rozwiązań, utrudnia pracę twoim kolegom na drugiej zmianie. Szukają narzędzi i dokumentacji, przez co tracą czas. Powiedz dlaczego tak się dzieje?

Pracownik: Rzeczywiście, przyznaję, nie stosuję się do tych zasad, gdyż nie do końca do mnie przemówiły. Na warsztacie wypracowaliśmy te rozwiązania, ale przyznam, że przy sposobie, w jaki ja pracuję, takie ułożenie narzędzi i dokumentacji tylko mi przeszkadza.

Lider: Dobrze, zatem co proponujesz? Jak widzisz, twoje odbieganie od ustalonych standardów, komplikuje pracę pozostałym osobom z zespołu. Jaki masz pomysł na rozwiązanie tego problemu?

Pracownik: No nie wiem, może pogadam z chłopakami i znajdziemy jakieś rozwiązanie, może przekonam ich do mojego sposobu organizacji pracy i ułożenia narzędzi?

Lider: Uważam, że to bardzo dobry pomysł. To do kiedy wypracujesz wspólnie z zespołem nowy sposób organizacji stanowiska?

Pracownik: Do piątku, przyszłego tygodnia?

Lider: Dobrze, to umówmy się, że w piątek pod koniec zmiany o 14:00 przedstawię mi nowe rozwiązanie.

Zasady udzielania pochwały i reprimendy

Dobłą techniką wykorzystywaną od wieków przez osoby zarządzające jest stosowanie jednodominutowych pochwał i reprimend. Ważne, by stosować je bezpośrednio po zdarzeniu (realizacja zadania,

zachowanie danego pracownika). Poniżej przedstawiam główne zasady udzielania pochwał i reprimendy.

Jednodominutowe pochwały:

- chwalić zachowanie (okazując prawdziwe uczucia);
- rób to wkrótce po zdarzeniu;
- bądź konkretny – powiedz osobie, co zrobiła dobrze i co w związku z tym czujesz;
- zachęcaj (okazując prawdziwe uczucia);
- uściśnij dłoń.

Jednodominutowe nagany:

- ganić zachowanie (okazując prawdziwe uczucia);
- rób to wkrótce po zdarzeniu;
- bądź konkretny – powiedz osobie, co zrobiła niewłaściwie i co w związku z tym czujesz;
- zachęcaj (okazując prawdziwe uczucia);
- uściśnij dłoń.

Pamiętaj, że kiedy jest już po reprimendzie, to jest już po wszystkim.

Podsumowanie

Twoi liderzy to twoje lustrzane odbicie o trochę mniejszym zakresie obowiązków i odpowiedzialności. To, w jaki sposób będą zarządzać swoimi zespołami, w dużej mierze zależy od ciebie, kierownika produkcji. Stąd tak ważne jest twoje zaangażowanie, obserwacja i przeprowadzenie ich przez pewien proces rozwoju, aby w pełni swobodnie poczuli się w swojej nowej roli. Oprócz tego twoim zadaniem jest też wspieranie liderów w ich działaniach oraz ich motywowanie. ■



MARZENA
LESZCZYK-
KABACIŃSKA

Autorka jest konsultantem w firmie LeanQ Team. Można się z nią skontaktować pod adresem mleszczyk@lean.info.pl