

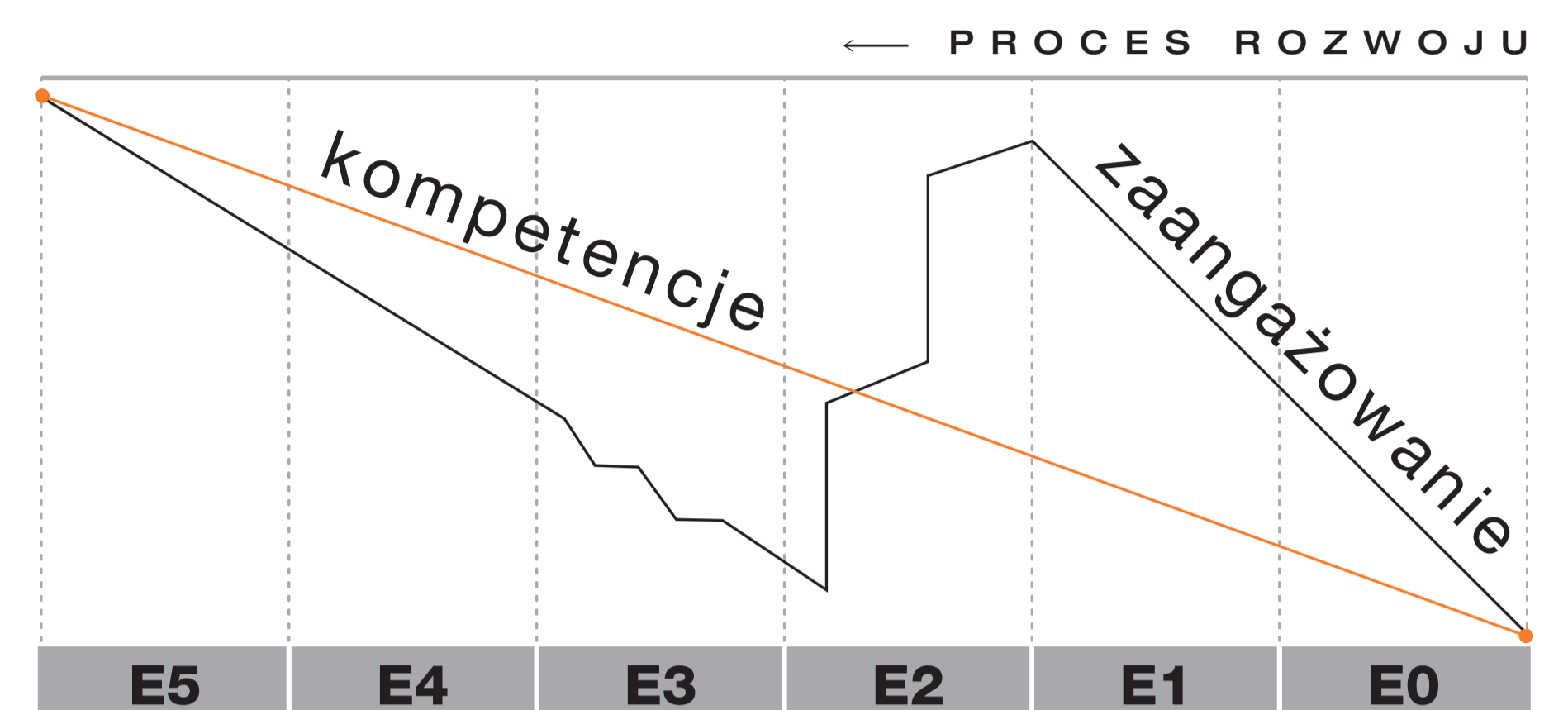
# Współpraca w ramach organizacji

## Piramida Skutecznego Kierowania



Za współpracę i realizację zadań w naszej organizacji odpowiadają wspólnie: osoba przekazująca zadanie oraz pracownik. Aby ustalić zasady współpracy pomiędzy nimi, konieczne jest ustalenie poziomu doświadczenia pracownika do wykonania konkretnego zadania, które jest mu powierzone. W tym celu warto skorzystać z poniższego materiału. Poziomów jest 6, a na każdym z nich inne są oczekiwania przełożonego względem Ciebie, oraz inne mogą być oczekiwania Twoje wobec zlecającego zadanie. Zawsze ustalaj zasady współpracy do konkretnego zadania. To, że w danym zadaniu jesteś na E0 lub na E5 – świadczy tylko o tym, że musicie inaczej współpracować, czyli dużą korzyść niesie dla Ciebie to, aby precyzyjnie nazwać na jakim etapie samodzielności się znajdujesz.

### Etapy rozwoju



### E0 Kiedy otrzymujesz propozycję realizacji zadania, którego nigdy wcześniej nie wykonywałeś:

#### Możesz oczekiwać od przełożonego, że...

- 1 wskaże Ci z czego wynika potrzeba realizacji zadania,
- 2 określi w jaki sposób Twoje zadanie wpływa na inne zadania / obszary organizacji,
- 3 udzieli odpowiedzi na Twoje wątpliwości i pytania.

#### Przełożony może oczekiwać od Ciebie, że...

- 1 przekażesz mu informację o tym, że takiego zadania wcześniej nie realizowałeś,
- 2 wysłuchasz informacji o zadaniu,
- 3 precyzyjnie opiszesz swoje wątpliwości dotyczące realizacji i współpracy – tak, aby mógł na nie odpowiedzieć,
- 4 upewnisz się, że rozumiesz konieczność i zasadność realizacji zadania.

### E1 Omawiając z przełożonym realizację zadania, którego nigdy wcześniej nie wykonywałeś:

#### Możesz oczekiwać od przełożonego, że...

- 1 wyznaczy cel, czyli konkretnie zdefiniuje na kiedy i jaki efekt ma być osiągnięty,
- 2 zaproponuje i omówi plan działania,
- 3 wskaże priorytety i je uzasadni,
- 4 ustalcie wspólny zakres odpowiedzialności,
- 5 ustalcie, kiedy, jak i co będzie kontrolowane,
- 6 udzieli regularnej informacji zwrotnej odnośnie Twojego rozwoju osobistego i do zadania.

#### Przełożony może oczekiwać od Ciebie, że...

- 1 zaangażujesz się w rozmowę,
- 2 będziesz aktywnie słuchał – zadając pytania,
- 3 potwierdzisz, że rozumiesz i przyjmujesz zadanie do realizacji,
- 4 będziesz udzielał regularnej informacji zwrotnej o swoich potrzebach podczas realizacji zadania, szczególnie tam, gdzie masz prawo mieć wątpliwości,
- 5 przeanalizujesz dokładnie jakość serwisu wewnętrznego odnośnie tego zadania,
- 6 udzielisz mu informacji zwrotnej dotyczącej jakości jego kierowania i zarządzania,
- 7 przed rozpoczęciem realizacji zadania upewnisz się, że wiesz jaki efekt i w jakim terminie jest oczekiwany – oraz w jaki sposób zadanie ma być wykonane.

### E2 Gdy rozmawiasz z przełożonym o zadaniu, w którym pojawiły się problemy, trudne dla Ciebie do samodzielnego rozwiązania:

#### Możesz oczekiwać od przełożonego, że...

- 1 znajdzie czas, aby porozmawiać z Tobą o tym, co utrudnia realizację zadania,
- 2 wysłucha Cię i upewni się, że rozumie jak wygląda sytuacja z Twojej perspektywy,
- 3 poprosi Ciebie o opisanie tego, jakie działania do tej pory podjąłeś,
- 4 ustali, czego Twoim zdaniem potrzeba, aby sytuację zmienić (merytorycznie, organizacyjnie i komunikacyjnie),
- 5 omówi z Tobą możliwe rozwiązania
- 6 zweryfikuje plan działania i zasady realizacji zadania – tak, abyś mógł dalej samodzielnie je wykonywać.
- 7 ustalicie wspólnie za co każdy z Was bierze odpowiedzialność w ramach usunięcia powstałych trudności,
- 8 udzieli wskazówek dotyczących tego, jak powinieneś zachować się w danej sytuacji.

#### Przełożony może oczekiwać od Ciebie, że...

- 1 precyzyjnie zdefiniujesz i opiszesz problemy, które napotkałeś,
- 2 wysłuchasz i upewnisz się, jak wygląda sytuacja z jego perspektywy,
- 3 udzielisz informacji o tym, jakie działania do tej pory podjąłeś, żeby rozwiązać problem,
- 4 wskażesz, jakiego działania od niego oczekujesz, np. podjęcia decyzji, wskazówek, ustalenia priorytetów, wyjaśnienia sytuacji, wykonania telefonu, przekazania informacji, zorganizowania spotkania, itp.
- 5 zaangażujesz się w dyskusję na temat wypracowywania rozwiązania dla konkretnej sytuacji,
- 6 potwierdzisz czy ustalony nowy plan działania umożliwia realizację postawionego celu.
- 7 Upewnisz się, że wiesz za co każdy z Was ma wziąć odpowiedzialność w ramach usuwania powstałych trudności.

### E3 Gdy masz już sporo dobrych doświadczeń w ramach realizacji zadania, ale wciąż są obszary do poprawy lub takie, w których masz wątpliwości jak działać:

#### Możesz oczekiwać od przełożonego, że...

- 1 znajdzie czas na rozmowę – jeśli o to poprosisz i ustalicie wspólny możliwy termin,
- 2 omówi z Tobą wątpliwości,
- 3 udzieli Ci informacji zwrotnej odnośnie do tego, co robisz prawidłowo, a nad czym powinieneś pracować,
- 4 wspólnie podejmiecie dyskusję na temat rozwiązywania problemów – z wykorzystaniem przede wszystkim Twoich pomysłów i doświadczenia,
- 5 wskaże z jakich dotychczasowych swoich doświadczeń powinieneś skorzystać w tej sytuacji.

#### Przełożony może oczekiwać od Ciebie, że...

- 1 określisz czego dotyczą Twoje wątpliwości i z czego wynikają,
- 2 zaproponujesz przykładowe rozwiązania i wskażesz te, które Twoim zdaniem powinny być najsukcesywniejsze,
- 3 zaproponujesz, w jaki sposób zadanie może być skuteczniej, lepiej i szybciej realizowane.
- 4 udzielisz informacji o tym, co w ramach realizacji zadania się nie sprawdza i niepotrzebnie, w Twojej ocenie, angażuje czas, ludzi i zasoby,
- 5 przejmiesz inicjatywę w ramach realizacji zadania i kontrolowania osiągniętych efektów.

### E4 Wykonując lub przyjmując do wykonania zadanie, o którym wiesz, że potrafisz je zrealizować od początku do końca samodzielnie:

#### Możesz oczekiwać od przełożonego, że...

- 1 wskaże, w jakim zakresie ufa Tobie i Twojemu doświadczeniu w ramach realizacji tego zadania,
- 2 pozostawi Tobie swobodę wykonania zadania,
- 3 wskaże jaką wiedzę posiadaną przez Ciebie szczególnie ceni i dlaczego,
- 4 umożliwi Tobie eksperymentowanie w ustalonym zakresie – w ramach realizowanego zadania,
- 5 stworzy warunki, w których będziesz mógł się dzielić wiedzą i umiejętnościami z innymi pracownikami.

#### Przełożony może oczekiwać od Ciebie, że...

- 1 poinformujesz go o tym, że w określonym zadaniu czujesz się specjalistą i chcesz samodzielnie je realizować,
- 2 przejmiesz pełną odpowiedzialność za wykonanie zadania i dostarczenie efektów, na które się umówicie,
- 3 będziesz dzielił się wiedzą i doświadczeniem ze współpracownikami.

### E5 Podczas wykonywania zadania, w którym posiadasz bardzo dużą wiedzę ekspercką i liczne sukcesy wynikające z posiadanego doświadczenia w rozwiązywaniu problemów:

#### Możesz oczekiwać od przełożonego, że...

- 1 ustalicie obszar, w którym możesz swobodnie modyfikować zadanie,
- 2 będziesz wskazywać Ciebie jako osobę kierującą realizacją zadania i podejmującą decyzje w zakresie, na który się zgodziliście,
- 3 uzna Ciebie jako eksperta – czyli będzie korzystał z Twojej wiedzy podczas rozwiązywania problemów dotyczących tego zadania.

#### Przełożony może oczekiwać od Ciebie, że...

- 1 będziesz inicjował działania usprawniające realizację zadania – w zakresie, na który się umówiliście,
- 2 przejmiesz odpowiedzialność za dostosowywanie sposobu realizacji zadania do zmiennych warunków organizacyjnych,
- 3 udzielisz informacji zwrotnej dotyczącej tego, w jaki sposób zadanie powinno być realizowane, jeśli uznasz, że istnieją metody lepsze od obecnie stosowanych.