

Piotr Kalisz



# JAK POGODZIĆ OGIEŃ Z WODĄ

czyli 9 sposobów na wyzwalenie  
synergii i współpracy w zespole

“

**Skupienie się na nauce i efektywności, a nie na trudzie zadania buduje świetną energię i pozwala ludziom czuć, że niezależnie od tego co robią, cały czas się rozwijają. I ten rozwój może być świadomy i intencjonalny. Każde wyzwanie rozwija, każde trudne zadanie sprawia, że rozwijam siebie, wzmacniam swój zespół i buduję skuteczną organizację.**

”

Piotr Kalisz



**MOMENTUM  
FOR BUSINESS**



W obecnym świecie VUCA, czyli świecie bardzo zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym firmy szukają nowych sposobów na to, jak skutecznie konkurować. Jednocześnie wiele dotychczasowych przewag staje się standardem: wiedza jest ogólnodostępna, produkt, technologię czy nawet innowację można szybko skopiować lub kupić „as a service”. Co więc pozostaje niezmienną przewagą konkurencyjną? Uważam, że są to człowiek i spójność organizacji.

Człowiek jest siłą napędową tworzącą kulturę i generującą energię, dzięki której zespoły osiągają sukces. Człowiek to też najsłabsze ogniwo, które sprawia, że zespół może pozostać w tyle. Spójność organizacji jest konieczna do tego, aby właściwie wykorzystać i ukierunkować energię, którą tworzą efektywne zespoły. W pewnym momencie rozpędu lokomotywy dokładanie węgla przestaje mieć tak duże znaczenie. Liczy się nieustanne usuwanie oporów, tarć i przeszkód, które to generują coraz to większy koszt i barierę prędkości.

Jednocześnie w biznesie każdego dnia, aby działać skutecznie, musimy umiejętnie łączyć ogień z wodą. Co mam na myśli i jak to rozumiem? Są trzy płaszczyzny, na które chcę zwrócić twoją uwagę.



### **Pierwsza - płaszczyzna osobista - JA.**

Moje wewnętrzne ogień i woda. Energia ognia to potrzeba gnania do przodu, działania, osiągnięcia, energia wody to potrzeba spokoju, porządku, planu i harmonii. One bardzo często pojawiają się i wychodzą z nas jako z liderów, menadżerów czy współpracowników podczas codziennych działań. Tym bardziej ich „ciemna” strona jest widoczna w sytuacjach trudnych, kryzysowych. Z drugiej strony praca zdalna i zarządzanie rozproszonymi zespołami to nowe środowisko, które potrzebuje zwiększonej energii kompensującej brak fizycznej relacji i kontaktu.

### **Druga płaszczyzna to ZESPÓŁ.**

W naszych drużynach mamy bardzo często mieszankę ognia z wodą. Mamy różne osobowości, różne charaktery, sposoby pracy, a jednocześnie wszyscy musimy znaleźć sposób na efektywną współpracę. Dodatkowo w obecnej sytuacji, kiedy pracujemy on-line, często z domu lub w rozproszonych lokalizacjach, stajemy się częścią większych ekosystemów, tworzonych przez nasze rodziny czy współlokatorów, a to powoduje dodatkowe utrudnienia w skutecznej organizacji i współpracy zespołów.

### **Trzecia jest ORGANIZACJA.**

Mamy w niej wymiar funkcjonalny, który nazywam podziałem na front-office i back-office. To dwie główne linie w biznesie, często o odmiennych, specyficznych dla siebie celach, w których bywa odmienna kultura i sposób pracy, współdziałania, konkurencji czy osiągnięcia sukcesu. To także często inne zasady wynagradzania i mierzenia efektywności. Dla sukcesu organizacji muszą ze sobą dobrze współpracować i generować zamierzone rezultaty, jednocześnie tworząc kulturę zaangażowania, skuteczności i odpowiedzialności za wspólną strategię.



**Na bazie moich ponad dwudziestoletnich doświadczeń, obserwacji i rozmów stworzyłem model trzech poziomów efektywności osobistej i organizacyjnej.** Model ten pomaga zrozumieć jak jesteśmy efektywni indywidualnie, jak efektywne są zespoły oraz jak skuteczna jest cała organizacja. Efektywność jest wynikiem działań, nawyków, przekonań i narzędzi na każdym z tych poziomów. Mam nadzieję, że zgodzicie się z tezą, że możemy być super efektywnymi osobami, ale jeśli pracujemy w trudnym zespole, to nasza efektywność spada i się uśrednia. I tak samo możemy być bardzo efektywnym zespołem w organizacji, ale jeśli ta organizacja ma kulturę, która nie wspiera skuteczności, to zespół nie może wykorzystywać swojego pełnego potencjału.

**Wierzę, że bardzo istotnym elementem jest budowanie zarówno efektywności osobistej, zespołowej jak i organizacyjnej.** Będąc w roli członka zarządu, przez długi czas widziałem, jak mogę bezpośrednio wpływać na te trzy poziomy i widzę, że nasza rola jako menedżerów, ale także rola HR-ów to właśnie praca na tych trzech poziomach. W wielu sytuacjach widziałem kierownictwo niezbyt klarownie przekazujące wizję przyszłości i strategię działania, a jednocześnie oczekujące, że zespoły będą świetnie i skutecznie ją realizować. Niezależnie od tego, czy jesteście w kadrze zarządzającej organizacji, czy jesteście szefem zespołu, czy też jesteście po prostu osobą, która chce być bardziej efektywna, poniżej znajdziecie dziewięć sposobów, aby przenieść poziom skuteczności na wyższy poziom.

# I. JA

---

Kiedy jestem efektywny i zaangażowany? Co się takiego musi wydarzyć, żebym ja był efektywny i zaangażowany?

## 1. Bądź tym, czego wymagasz od innych.

Ryba zawsze psuje się od głowy, a kultura organizacyjna zjada strategię na śniadanie. Dlaczego? Lider w organizacji to wyznacznik jakości i efektywności. To on ma największy wpływ na budowę kultury organizacyjnej. Jeśli chcesz, aby zespoły dobrze i skutecznie współpracowały, musisz znaleźć swój sposób na efektywność i być wzorem dla innych. Patrz też uważnie na swoich przełożonych, pomagaj im się rozwijać i zobacz, czy nie wpadasz w pułapkę „zaniżania swoich lotów”. Czytaj, eksperymentuj, szkól się – twój progres stanie się dla innych inspiracją i wzorem do naśladowania.

## 2. Zawsze jasno odpowiadaj na pytanie „Po co ja to robię?”.

Bardzo często, komunikując zmiany, projekty czy zadania zaczynamy od pytania „jak?”. Dajemy narzędzia, określamy kompetencje, mówimy: „słuchaj, rób”. Natomiast, aby nasi ludzie dobrze wiedzieli, co zrobić i mieli do tego energię i motywację, musimy zacząć od „po co?” – od zrozumienia sensu, potrzeby i oczekiwanego efektu danego zadania. Pytaj więc swoich przełożonych „po co?” a jednocześnie mów i sprawdzaj ze swoimi zespołami, czy wiedzą „po co” robią dane zadania.

## 3. Więcej słuchaj, niż mów.

Zazwyczaj za bardzo skupiamy się na przekazywaniu informacji, a nie słuchamy i nie dopytujemy, czy dobrze nas zrozumiano. Skuteczna komunikacja to w większości słuchanie. Jako menedżerowie potrzebujemy w dużej mierze wykorzystywać komunikację i słuchanie do tego, aby upewnić się, że zespół samodzielnie jest w stanie utrzymywać właściwy kierunek. Stosuj więc parafrazę i zachęcaj do zreferowania własnymi słowami otrzymanego właśnie zadania czy celu. Zobacysz, ile nieścisłości, błędnych założeń i luk wyłapiesz.

# II. ZESPÓŁ

---

Kiedy jest bardziej efektywny? Co sprawia, że zaczyna działać jak palec jednej ręki i potrafi wygrywać w każdej sytuacji?

## 4. Rozwijaj każdego w Twoim zespole.

Zawsze kiedy pracowałem ze swoim zespołem było dla mnie bardzo ważne, żeby każdą z osób indywidualnie dobrze poznać i zrozumieć. Czy ja wiem, kim ona jest, co ją kręci, co jest dla niej ważne, gdzie chce być za kilka lat i dlaczego jest tutaj? Czy jest w stanie do mnie przyjść i szczerze mi powiedzieć o wyzwaniach i czy ja jestem w stanie podejść do niego indywidualnie, tak aby czuł się bezpiecznie. Czy wiesz, w jaki sposób możesz każdego najlepiej motywować i jak każdego rozwijać? Rozwijając każdego w twoim zespole, rozwijasz siebie. W trudnych chwilach to zespół uratuje ci skórę.

## 5. Świadomie buduj ducha zespołu.

Duch zespołu to nic innego jak energia, którą tworzymy. Ludzie przychodzą do pracy dla zadania/wyzwania, a odchodzą przez szefa/zespół. Twoja energia, sposób mówienia, nastrój, podejście do zadań, wyzwań, sukcesów, porażek i temat żartów każdego dnia wzmacnia ducha zespołu. Jaki jest ten duch? Czy potrafisz go nazwać i czy bije z niego energia, która przyciąga, utrzymuje i wyzwala z ludzi to, co najlepsze? Wszystko zaczyna się od słowa i energii w to włożonej. To one budują kontekst, wizję, emocje i nasze działania. A te dają rezultaty. Bądź świadom swoich słów i swojej energii i świadomie buduj ducha zespołu.

## 6. Usamodzielniaj i buduj zaufanie.

"Najwyższym poziomem zaufania jest kontrola" brzmiało socjalistyczne hasło. Obecnie najwyższym poziomem zaufania jest pełna samodzielność, którą buduje się dzięki współpracy i zrozumieniu, a także synchronizacja. To właśnie delegowanie zadań, częste omawianie rezultatów, poprawianie działań i bieżąca informacja zwrotna po pewnym czasie owocują zaufaniem i samodzielnością. Im częściej słyszę, jak mi idzie i co mogę zrobić lepiej, tym bardziej mam przestrzeń i gotowość na swobodę, podejmowanie decyzji i branie odpowiedzialności. Usamodzielniaj więc swoje zespoły, towarzysząc im w zmianie.

# III. ORGANIZACJA

---

Kiedy jest efektywna i skuteczna? Co sprawia, że zaczyna działać jak jeden, skupiony na wspólnym celu zdrowy i zadowolony, pełen pasji i energii organizm?

## **7. Zrozum i promuj strategię twojej organizacji.**

Jak budować swoją wiarygodność jako lidera w organizacji w sytuacji, gdy nie do końca rozumiesz jaka jest strategia firmy, na czym zarabiamy, co jest w danej chwili ważne? Każdy z nas ma moralny obowiązek dobrego rozumienia strategii firmy oraz jej aktywnego promowania. Dzięki temu przestajemy być „wykonawcami” zadań i nasza motywacja przechodzi z „muszę i robię” do „chcę i wierzę”. To jest kluczowe, by przejść z mentalności reaktywności i robienia tego co „powiedziane” do proaktywności, zaangażowania i gotowości na ekstra milę, a to prowadzi do gigantycznego wzrostu efektywności, sprawczości i zadowolenia.

## **8. Graj na swoich klientach, partnerach i pracownikach.**

Nie ważne, co robisz, ważne jak to odbiera i ocenia twój klient. Czy wystarczająco często dotykasz swojego klienta, zarówno zewnętrznego jak i wewnętrznego i rozumiesz jego potrzeby, wyzwania, priorytety? Czy pytasz go, co jeszcze możesz zrobić, aby twój serwis czy produkt był dla niego wspierający? Myślenie kategorią klienta to klucz do efektywności organizacji – pozwala wszystkie działania skupić na tym, co najważniejsze. Graj więc na swoich klientach, partnerach i pracownikach tak, aby to im się udało, aby to oni mieli sukces. Myśl, co możesz jeszcze zrobić, aby im się powiodło. Wówczas ich sukces będzie gwarancją twojego.

## **9. Buduj przyszłość i rozwijaj się.**

Rozwój, innowacja, eksperymentowanie, pytanie co dalej, jaki będzie nasz kolejny krok to dzisiejsze paliwo naszego przyszłego sukcesu. Każdy z nas potrzebuje zarówno bezpieczeństwa jak i przygody, organizacje potrzebują efektywności teraz i rozwoju w przyszłości. A rozwój to istotny element naszej efektywności, gdyż ucząc się, tworząc nowe rozwiązania i wdrażając nowe pomysły cały czas podnosimy próg swoich możliwości, a to sprawia, że jesteśmy coraz skuteczniejsi i lepiej przygotowani na wyzwania przyszłości.



**Zapraszam cię do przetestowania tych dziewięciu kroków i wyzwania synergii i współpracy w twoim zespole.** Jedną z rzeczy, którą często wykorzystuję do poszerzania naszej świadomości, jest zmiana paradygmatu. Wiele osób często narzeka, że w firmie nie ma budżetów szkoleniowych, a ilość edukacji i rozwoju jest niewystarczająca. Zachęcam cię, aby spojrzeć na to inaczej. **Wyobraź sobie, że jesteś na jednym, wielkim, miesięcznym szkoleniu.** Przez cały ten okres firma płaci ci za twój rozwój. Codziennie wykonujesz różne ćwiczenia i zadania. Patrzysz, jakie są ich efekty, możesz cały czas je doskonalić, dobrać nowe ćwiczenia, możesz eksperymentować i dostawać na bieżąco wiedzę i informację zwrotną. Jeżeli tak spojrzysz na każdy swój dzień, to rano nie będziesz się zastanawiać, co masz dzisiaj do wykonania, tylko – czego się dzisiaj nauczysz, co nowego będziesz mógł przetestować.

To jest zupełnie inne podejście, możesz uznać, że trochę szalone, ale powiem ci, że zawsze pracując ze swoimi zespołami skupiam się właśnie na tym. Każde zadanie wykonamy i przyjdzie kolejne, ale najważniejsze jest to, czego w najbliższym kwartale, miesiącu chcemy i możemy się nauczyć? Co chcemy razem pokonać, co może dać nam każda sytuacja i jak ona nas rozwinie?

Skupienie się na nauce i efektywności, a nie na trudzie zadania buduje świetną energię i pozwala ludziom czuć, że niezależnie od tego co robią, cały czas się rozwijają. I ten rozwój może być świadomy i intencjonalny. Każde wyzwanie rozwija, każde trudne zadanie sprawia, że rozwijam siebie, wzmacniam swój zespół i buduję skuteczną organizację.



---

Jeśli chcesz skontaktować się z jednym z trenerów **Momentum4Business** lub uzyskać więcej informacji na temat naszych produktów, skontaktuj się z nami:



**Piotr Karasek**  
Head of Sales

+48 509 54 23 33

[p.karasek@momentumway.com](mailto:p.karasek@momentumway.com)

Moją najnowszą książkę  
"Oko w oko z samym sobą"  
znajdziesz w sklepie  
[Momentum Way](#).



**MOMENTUM  
FOR BUSINESS**

Dołącz do społeczności Momentum For Business w mediach społecznościowych:



Grupa [HR jako Business Partner](#)



Profil [Momentum4Business](#)

