Sprawna komunikacja w IT

MIROSŁAW SMOCZYŃSKI

Na rynku jest więcej ofert pracy niż dobrych specjalistów IT. To sprawia, że menedżerowie nie zawsze wiedzą, jak reagować, gdy specjaliści nie w pełni wywiązują się z powierzonych zadań. Niektórzy przełożeni przekazują efektywny feedback, inni zaś nie reagują, bojąc się stracić ważnych pracowników.

Szefowie chcą, aby zadanie było zrealizowane w 100% i na czas, jednak każdy menedżer IT spotyka się z sytuacją, gdy specjalista w jego zespole realizuje swoje zadania „prawie dobrze", czyli na 80%. To oznacza, że menedżerowie powinni zarządzać tak, by realizacja zadań była bardziej efektywna i rozliczać specjalistów IT z wykonanej pracy. Obawiają się jednak, że pracownik zdemotywowany krytyką może zmienić firmę. W efekcie okazuje się, że jedynie 32% projektów IT udaje się z sukcesem zrealizować w terminie (wg badania Standish Group).

Jak zmotywować zespół do efektywnej realizacji zadań?

Z badań wynika, że są dwie grupy przyczyn podobnych trudności. Pierwsza jest niezależna od menedżera – wynika raczej z realnych kompetencji specjalisty, jego cech osobowości, sytuacji rynkowej itp. Druga grupa zależy od tego, czy menedżer wdrożył w zespole skuteczny system motywowania pozafinansowego, który zachęca specjalistów do rozwoju kompetencji. Czy system ten obejmuje także współpracę i komunikację z klientem wewnętrznym? Jakie są umiejętności komunikacyjne lidera? Czy jest w stanie przeprowadzić skuteczną rozmowę z pracownikiem w przypadku:

- zlecenia pracownikowi zadania i odpowiedzialności;
- bieżącego monitorowania i korygowania sposobu realizacji zadania;
- egzekwowania realizacji zadania

Szefowie, zlecając realizację zadania, najczęściej koncentrują się na zadaniu, a nie na pracowniku. Precyzja kontraktu z doświadczonym specjalistą często schodzi na dalszy plan. Górę biorą aspekty techniczne, systemy projektowe, narzędzia, a nie jego nastawienie do zadania. Menedżerowie zakładają, że oczekiwane efekty są oczywiste. To najczęstsza pułapka, w jaką wpada każdy szef. Trudno jest rozliczyć pracownika z efektów jego pracy, jeżeli wcześniej lider ich nie zakontraktował. To pierwsze źródło nieporozumień komunikacyjnych w zarządzaniu.

Sposób zlecania zadań wpływa na zaangażowanie

Delegując zadania, szef powinien zadbać o kilka czynników.

- **Własne przygotowanie** przed przekazaniem swojej decyzji specjaliście. Brak konsekwencji w podejmowaniu i utrzymaniu decyzji jest niekorzystny, trzeba ją wcześniej starannie rozważyć. Czy nie wchodzi w kolizję z wcześniejszymi decyzjami lub zleconymi pracownikowi zadaniami? Jak nowe zadanie ma się do uzgodnionego zakresu odpowiedzialności specjalisty oraz planu rozwoju jego kompetencji?
- **Jednoznaczne zlecenie** wykonania zadania. Jeśli decyzja zostaje przekazana w trybie przypuszczającym („Byłoby dobrze, abyś się tym zajął") lub zapraszającym do negocjacji (Mam dla ciebie nowe zadanie. Co ty na to?), szef nieświadomie zachęca specjalistę do dyskusji lub próby wpływu na zmianę decyzji.
- **Określenie celu oraz znaczenia zadania**. Jeżeli pracownik nie zna rzeczywistego celu zadania, nie weźmie odpowiedzialności za ostateczne efekty jego realizacji. Specjalista, nie znając rangi zadania i znaczenia efektu, może za mało angażować się w jego wykonanie.
- **Wskazanie oczekiwanych efektów.** Jeżeli przełożony nie określi specjaliście precyzyjnie oczekiwanych przez siebie efek-

tów zadania, to sam bierze odpowiedzialność za niezadawalające efekty końcowe. Jest to szczególnie istotne, gdy specjalista ma realizować zadanie po raz pierwszy. Bez precyzyjnego określenia parametrów realizacji celów nie udaje się zawrzeć kontraktu określającego jednoznacznie odpowiedzialność specjalisty. Co za tym idzie, nie ma podstaw do skutecznego egzekwowania realizacji zadania.

- **Wyznaczenie ram czasowych,** w których mają zostać osiągnięte efekty. Istotnym czynnikiem jest precyzja, która ułatwia podział odpowiedzialności oraz podnosi rangę zadania. Najkorzystniej, gdy komunikat wskazuje datę, a nawet godzinę realizacji zamierzenia.
- **Przekazanie odpowiedzialności za sposób realizacji zadania.** Ten element jest szczególnie istotny, gdy zadanie zlecane jest specjaliście z doświadczeniem. Gdy ma możliwość wpływu na sposób realizacji zadania, automatycznie zwiększa się jego zaangażowanie i odpowiedzialność za końcowy efekt. Należy jednak pamiętać, że obszar decyzji specjalisty ma odpowiadać wyłącznie na pytanie: jak wykonać zadanie, a nie: czy je wykonać.

Przełożony powinien zwrócić szczególną uwagę na sposób, w jaki przekazuje pracownikowi informację o przyznaniu mu zadania. Jeżeli lider zlecił zadanie i odpowiedzialność zgodnie z założeniami, a mimo to specjalista nie w pełni je realizuje (np. tyko w 80%), szef powinien porozmawiać z pracownikiem na temat sposobu realizacji zadania. Może to być rozmowa korygująca w trakcie wykonywania pracy przez specjalistę lub egzekwowanie końcowych efektów działań po jej ukończeniu realizacji. Należy też przygotować się do rozmowy na temat zwiększenia efektywności działań pracownika. Ramka zawiera przykłady takich rozmów.

Diagnoza świadomości specjalisty

Po określeniu celu rozmowy i odwołaniu do oczekiwanych efektów działań warto sprawdzić, czy pracownik zna swoją rolę i wpływ na

Przykłady sprawnej komunikacji

Oto przebieg rozmowy między przełożonym a podwładnym w sytuacji przekazania decyzji o realizacji zadania doświadczonemu specjaliście. Szef mówi: „*Postanowiłem zlecić ci do wykonania upgrade silnika kadrowej bazy danych. To ważne, ponieważ ma wpływ na sprawne i bezpieczne działanie systemu. Oczekuję, że wykonasz to zadanie do 31 października do godz. 15.00, tak aby od kolejnego miesiąca wszystkie raporty były generowane przez najnowszą wersję systemu. Oczekuję też, że do tego czasu przetestujesz działanie nowego silnika i przygotujesz użytkowników do zmiany wersji. Zanim rozpoczniesz pracę, powiedz, jak zamierzasz wykonać to zadanie, tak aby wdrożyć nową wersję i zadbać o ciągłość generowania raportów*".

Jak poprowadzić rozmowę, której celem jest zwiększenie efektywności działań pracownika? Przykładowa rozmowa może przebiegać następująco:

Szef: „*Zaprosiłem cię, aby porozmawiać o realizacji zadania, które ci zleciłem. Miałeś uaktualnić silnik bazy danych, tak aby mógł zostać wykorzystany do końca miesiąca. 31 października wykonałeś aktualizację silnika do najnowszej wersji. To było zgodne z moim oczekiwaniem i bardzo mnie to cieszy. Dzięki temu mam pewność, że pracujemy na najnowszych, bezpiecznych wersjach. Ale przed wykonaniem aktualizacji nie poinformowałeś użytkowników o czasowej niedostępności systemu. To spowodowało, że nie zostały wygenerowane ważne raporty płacowe. To naraziło mnie na nieprzyjemną rozmowę z szefem działu kadr. Takiej sytuacji nie akceptuję, ponieważ naraża to firmę na straty, a nasz zespół na negatywny wizerunek. Czy zdajesz sobie sprawę z popełnionych błędów?*".

Jeśli specjalista IT odpowie: tak, szef dodaje: „*Co w takim razie proponujesz, aby przy kolejnych aktualizacjach uniknąć takich trudności? Umawiamy się zatem, że podczas kolejnej aktualizacji przed jej wykonaniem skontaktujesz się z…, aby przekazać taką informację i uzgodnić zasady wdrożenia zmian. Zwrócę na to szczególną uwagę*".

Jeśli odpowie: „nie", przełożony powinien dodać: „*Rozumiem, że tak to widzisz. Chcę żebyś wiedział, że ja nie odstąpię od zasad efektywnej współpracy z użytkownikami systemu. Możesz pracować nad tymi kompetencjami samodzielnie lub z moim wsparciem. Jaka jest twoja decyzja?*".

III KONFERENCJA COMPUTERWORLD
ZARZĄDZANIE ZESPOŁAMI IT

Więcej o efektywnych metodach rozliczania zespołów IT z realizacji zadań mogą się Państwo dowiedzieć podczas konferencji Computerworld **„Zarządzanie zespołami IT”**, która odbędzie się dniach 25–26 stycznia 2016 r. w Warszawie. W programie najlepsze praktyki w obszarze pozyskiwania, motywowania i zarządzania specjalistami IT z perspektywy liderów **HR** i **IT**.

Więcej o konferencji:
www.computerworld.pl/konferencja/zespolyIT

TUTAJ

Jak skutecznie korygować lub egzekwować sposób realizacji zadania?

Etapy rozmowy mającej na celu rozliczenie z efektów oraz korektę sposobu wykonania zadania na przyszłość:

- **Rozpoznanie, czy pracownik ma świadomość swojego wpływu na efekty realizacji zadania.**
- **Przekazanie specjaliście informacji zwrotnej, które elementy wykonał zgodnie z oczekiwaniami, a w których szef oczekuje korekty.**
- **Zakontraktowanie zakresu zmiany i odpowiedzialności specjalisty za jej wdrożenie.**

realizację zadania. Należy ustalić ze specjalistą, jak spostrzega swój wpływ na efekty realizacji zadania.

Jeżeli podwładny jest świadomy swojego wpływu, przyjmie odpowiedzialność za zmianę sposobu realizacji zadania. Jeśli nie zdaje sobie z tego sprawy, nie zamierza podjąć się korekty. Zadaniem szefa jest zadbać o tę świadomość bez ocen, pouczeń i pytań retorycznych.

Informacja zwrotna

Przekazując informacje, co należy zmienić w wykonanym zadaniu, szefowie często wykorzystują tzw. teksty „rodzicielskie”. Pouczają, zakazują, oceniają, wpędzają w poczucie winy lub zawstydzanie, grożą karami itp. Taki sposób prowadzenia rozmowy nie buduje postawy odpowiedzialności pracownika.

Efektywny komunikat zawiera dwa elementy: mierzalne działanie specjalisty i wynikające z niego korzyści lub zagrożenia. To buduje świadomość związków przyczynowo-skutkowych. Pozwala pracownikowi podejmować samodzielne, podmiotowe, odpowiedzialne decyzje, które zachowania rozwijać, a które zmieniać.

Warto rozpocząć informację zwrotną od wskazania tych działań specjalisty, które przełożony spostrzega jako korzystne. Zmniejszy to prawdopodobieństwo negatywnego nastawienia pracownika do komunikatu przełożonego. Drugim krokiem jest przekazanie informacji zwrotnej korygującej, która ukazuje związki przyczynowo-skutkowe niekorzystne dla zespołu.

Tworzenie pomysłów

Ważną częścią rozmowy jest generowanie pomysłów. Należy poprosić specjalistę o określenie możliwości zmiany działania i przedstawienie swojej wizji. Zwiększa się w ten sposób jego odpowiedzialność za wdrożenie nowych zadań. Pracownicy swoje pomysły realizują z większym zaangażowaniem.

Kontraktowanie zmiany

Rozmowę warto zakończyć precyzyjnym ustaleniem, jakie zmiany w sposobie realizacji zadania wdroży pracownik, gdy wystąpi podobna sytuacja. W ten sposób jest budowany jednoznaczny podział odpowiedzialności: specjalista wie, jakich zmian w sposobie jego działania oczekuje przełożony, który jest też gotowy go z tego rozliczyć.

Wdrożenie takiego sposobu rozliczania specjalistów z efektów nie jest prostym zadaniem. Zwłaszcza gdy szef zespołu IT jest ekspertem w swojej dziedzinie, a niekoniecznie przywiązuje wagę do sposobu komunikacji. Pomocne w zmianie może być następujące nastawienie: podobnie jak specjaliści IT mają swoje narzędzia do walidacji fragmentów kodu oprogramowania, tak lider IT ma swoją pulę narzędzi komunikacyjnych do zarządzania zespołem. Jest to fragment „rzemiosła menedżerskiego”. To narzędzia i sposoby, których można się nauczyć. Nawet krótki trening komunikacji wpływa korzystnie na efektywne zlecanie zadań oraz korygowanie efektów ich realizacji.