

# Przekazywanie odpowiedzialności czyli... management 3.0 z perspektywy CEO – Marek Bugiel

---

Zachęcamy do zapoznania się z resztą materiałów na stronie

[TurkusoweSniadania.pl](https://TurkusoweSniadania.pl)

*Spotkanie odbyło się online 14 lipca 2023*

## Spis treści

Podsumowanie .....	1
Błędy i podejście do nich .....	1
Wyrażanie emocji w pracy .....	2
Feedback jako narzędzie w biznesie .....	2
Wartości i kultura organizacyjna .....	2
Brak transparentności i komunikacji .....	2
Zadanie domowe .....	4
Jak można "pracować inaczej"? .....	4
Transkrypt ze spotkania .....	5
Nagranie .....	40

## Podsumowanie

### Błędy i podejście do nich

- Kolega z pracy może popełnić błąd, ale ważne jest zrozumienie przyczyny
- Mądry człowiek nie popełni drugi raz tego samego błędu
- Ważne jest odpowiednie podejście do **błędów - jako lekcji**

## Wyrażanie emocji w pracy

- Wyrażanie emocji jest konieczne, **ale bez przemocy i nadmiernych emocji**
- Ważne jest pokazywanie reakcji na sytuacje
- Nie chodzi o opowiadanie o swoich emocjach, ale o **wyrażanie ich w odpowiedni sposób**

## Feedback jako narzędzie w biznesie

- Feedback jest pomocny, odkrywa obszary, których nie widzimy
- Wiele firm zniekształca znaczenie feedbacku
- **Najczęstszym błędem jest brak przygotowania i spontaniczne wypowiedzi**

## Wartości i kultura organizacyjna

1. **Kultura organizacyjna jest kształtowana przez liderów i ich zachowanie**
2. Brak reakcji na niedobre zachowanie może prowadzić do pogorszenia sytuacji
3. Warto trzymać się ustalonych wartości i **reagować natychmiast na niezgodne zachowania**

## Brak transparentności i komunikacji

- Ważne jest pokazywanie **całego kontekstu sytuacji**
- Niezrozumienie ważności spraw może prowadzić do błędów  
*Informacje powinny być przekazywane w odpowiednim czasie i miejscu*

**Dobry "klimat w firmie"** i potrzeba narzędzi komunikacyjnych:

- Ważne jest utrzymanie dobrej atmosfery w firmie
- Potrzebujemy narzędzi komunikacyjnych do efektywnej pracy

**Retrospektywy dla zarządu** mogą pomóc w podejmowaniu decyzji na różnych poziomach i zidentyfikowaniu obszarów do delegacji.

**Perspektywa zarządu i decydentów** - zarząd i decydenci mają swoją perspektywę na sprawy - przy wdrażaniu zmiany z zewnątrz np. jako konsultant/inwestor ważne jest uwzględnienie ich punktu widzenia na spotkaniu dotyczącym decyzji i planów zarządu.

Trzeba wyjść **poza własną perspektywę** i zastanowić się nad narzędziami, które mogą pomóc decydującym.

**Wdrożenie "narzędzi kartowych"**, narzędzia, takie jak Delegacja Board i Delegation Poker, mogą pomóc w wprowadzeniu konkretnych zmian w firmie.

**Komunikacja i zrozumienie** - warto mieć pozytywną komunikację, żeby inne osoby chciały z nami rozmawiać i zrozumieć cele firmy.

**"Pozytywne zmęczenie materiału"** polega na konsekwencji i sympatycznym podejściu, które daje poszerzoną perspektywę.

**Współpraca z praktykami** warto współpracować z praktykami, którzy mają doświadczenie w zarządzaniu managementu 3.0 i w turkusie, aby zdobyć praktyczną wiedzę i wsparcie.

**Eksperymenty** są niezbędne w prowadzeniu biznesu, aby nie zostać w tyle w szybko zmieniającym się świecie - **mają na celu zmianę perspektywy.**

**Motywacja** jest ważna, ale również kluczowe jest **korzystanie z feedbacku i umiejętność komunikacji bez przemocy.**

**Feedback wrapy** - polegają na przekazywaniu faktów i naszej perspektywy, bez etykietowania i atakowania drugiej osoby.

*Podczas warsztatów trzeba nauczyć się dobrze składać wrapy. (feedbackowe:)*

## Zadanie domowe

Propozycje dla Ciebie i dla Waszej organizacji:

- **Retrospektywy dla zarządu:** Zorganizować retrospektywę dla zarządu i zidentyfikować **obszary do delegacji**
- Odpowiedz na pytania:
  - A)** Jak zmiana może pomóc zarządowi oraz firmie?
  - B)** Jakie problemy zarządu oraz firmy i jakie korzyści mogą wyniknąć z zmiany?
- **Wprowadzenie kluczowych narzędzi:** Zorganizować szkolenie z Delegacji Board, Delegation Poker, Feedback Wrap
- **Feedback i raportowanie:** Wprowadzić raportowanie i regularne sesje feedbackowe w zespole
- **Zmiana sposobu myślenia:** Przeczytaj książki temat managementu 3.0 i turkusu ([na przykład tą:](#)) i daj w organizacji **przestrzeń aby eksperymentować z nowymi podejściami**
- Obejrzenia spotkania z 2018 roku ([link](#))
- **Zacznij eksperymentować** (*w celu zmiany sposobu patrzenia na rzeczywistość*) + [umów się z Markiem na kawę:](#)

### Jak można "pracować inaczej"?

Sprawdź:

- [Pytania i odpowiedzi](#)
- [Bądź na bieżąco](#)

### [Dlaczego turkus działa?](#)

## Transkrypt ze spotkania

### Uwaga!

**Jest to automatyczny transkrypt ze spotkania co oznacza, wypowiedzi mogą być delikatnie zniekształcone.**

### **Łukasz Turkus Solarski:**

Cześć, Witajcie kochani, Witam jak co każdy drugi piątek miesiąca na turkusowych śniadaniach, dzisiaj bardzo szczególnych gości. Dzisiaj wstęp pozwolę sobie zrobić dużo większy, dlatego, że pięć lat temu Marek nas odwiedził i z mojej perspektywy było rewolucyjne śniadanie. To było największe siadanie w tamtej epoce, a przypominam, że zaczynaliśmy jako pięcioosobowe śniadania, dosłownie śniadania. Po prostu słał natomiast to śniadanie z Markiem. Wtedy to była rewolucja ludzi było bardzo dużo. Kilka zdjęć. Dzisiaj przygotowałem także można będzie zobaczyć, jak to wyglądało, ale zanim o Marku i za nim o dzisiejszym śniadaniu, to jeszcze chwilkę o tym co tutaj robimy o turkusowych śniadaniach, o co tutaj w ogóle chodzi z tymi turkusowymi organizacjami są trzy filary turkusu, kolejne się tutaj nieistotna. Pierwszy to jest samoorganizacja, czyli zespoły same się zarządzają, same wymierzają swoje cele, tak i same je realizują i druga drugi filar to jest pełnia, czyli bycia autentycznym. Jeżeli mam smutny dzień to mam smutny dzień w domu i w pracy. Jestem autentyczny, nie zakładam żadnych masek, nie gram w żadne gry korporacyjne i trzeci filar no to po prostu pieniądze są ważne, ale one nie są celem samym w sobie. I tak jak jeździmy samochodem to nie jeździmy od stacji benzynowej do stacji benzynowej tylko tankujemy kiedy potrzebujemy. No a pieniądze oczywiście są ważne, żeby zatankować tak, ale to nie jest ten sam w sobie, więc tankujemy kiedy potrzebujemy, ale to nie jest cel sam w sobie, no i dobrze i kto za tym stoi jest to ogólnopolska społeczność, działamy już od dwa tysiące siedemnastego to jest. Zdjęcie z naszej konferencji z Krakowa z dwa tysiące jeszcze siedemnastego przepraszam dziewiętnastego roku i tutaj nasz Youtube dla ułatwienia dałem takiego linka turkusowe śniadania kropka p l. Ukośnik You Tube tak i mamy w ten sposób właśnie szybki Link do youtube jest tutaj aż kanał ideo i tutaj właśnie Marek z roku dwa tysiące osiemnaście był to pamiętny październik. Tak to były właśnie te śniadania jeszcze wszystkie na żywo fizycznie. No i wtedy właśnie Marek u nas był było rewolucyjne. Siadanie, nowa przestrzeń to wtedy się otworzyła. Bardzo dużo ludzi było, a właśnie to są ludzie, którzy byli także serdecznie

pozdrawiam tych, którzy być może raz dzisiaj, ja lub później oglądają tutaj widać takie karty w tle dzisiaj będziemy jeszcze o tych kartach rozmawiać i to są właśnie takie karty, tak jak dzielić się odpowiedzialnością w organizacji. Taki był wtedy temat spotkania i to są jedne z dwóch kart dwie z siedmiu w zasadzie kart tak, czyli. Oddeleguje i przekonaj Marek. Wtedy zajmował się stricte manager trzy zero i szkoleniami, a teraz jest właścicielem szefem firmy. Tak i jest zupełnie z drugiej, perspektywy więc dzisiaj będziemy o tym rozmawiać. Jak ta perspektywa się zmieniła? Bo jest to szalenie ciekawe, ale nie będę zdradzał szczegółów także ja już tutaj Marka, że tak powiem, wpuszczam cześć, Witaj Marku, zapraszam Cię jak się masz.

### **Marek Bugiel:**

Cześć, Łukasz, dzięki za dzięki za ciekawe wprowadzenie aż tak łezka w oku się zakręciła. Jak zobaczyłem sobie to nasze spotkanie, także bardzo też miło je wspominam. Była bardzo fajna energia, dużo fajnych rzeczy się działo. No i przede wszystkim te rzeczy to wszyscy ci ludzie, którzy przyszli nie i to, że to, że spinasz tą społeczność i takie osoby, które chcą coś robić, które interesują się turkusem, które interesują się sam organizacją, które interesują się tym, jak tutaj lepiej prowadzić zespół, jak prowadzić lepsze firmy, no to jakby są wznoszone także super dla takich osób zawsze świetnie się świetnie się mówi i. To jest zawsze też duża frajda z obu stron i fajnie widzieć na dla mnie największa satysfakcja jest taka, gdzie spotykam po jakimś czasie kogoś i gdzieś tam w czasie takiego smol toku ten ktoś mówi, No wiesz co kurczę, Marek, wdrożyłem to czy wdrożyłam tą ich kurczę naprawdę jak nie no super nie to się udało to jest MEGA duża frajda dobra. Dzisiejsze spotkanie tak jak już Łukasz wspomniał, ta perspektywa się zmieniła. Ja przez wiele lat byłem facylitatorem Managementu 3.0o właściwie do takiego momentu, gdzie? Nie zauważyłem, że nie Jestem w stanie po prostu wcisnąć już tych prowadzę. Dnia prowadzenia tych warsztatów czasowo. Ale nadal uważam, że menedżment 3.0 i to, co zrobił jochena pelo jest bardzo ciekawe i bardzo praktyczne. I co jakiś czas mam też jakby to ciągle mi towarzyszy na dwa. Sposoby z jednej strony zawsze kiedy z kimś rozmawiam, kiedy teraz jesteśmy też jako firmę jako AWSM jesteśmy na przykład IT Corner, jesteśmy w sądzie, a więc podczas tych rozmów, czyli to są takie Stowarzyszenie, gdzie są również inne firmy, gdzie są osoby zarządów innych firm, które się zdarzają, jak uczynić swoją firmę? I podczas tych rozmów również staram się przekazywać to co sam wiem to co sam sprawdziłem to co zobaczyłem, że

sprawdzili sprawdzili te osoby z warsztatu i to jest też to jest coś ciekawe perspektywa. Dlatego w sensie ten Management 3.0o ciągle towarzyszy.

### **Łukasz Turkus Solarski:**

Ja bym jeszcze tutaj chciał podkreślić, bo tu może nie wiem. Brzmiało jeszcze wystarczająco dla tych, którzy się nie znają, że ty jesteś w tym momencie szefem firmy, tak firmy IT i tam są ludzie, którymi zarządzasz.

### **Marek Bugiel:**

Tak na chwilę obecną Jestem CIO Software House. AWSM Systems na końcu będzie też slajd. Jesteśmy na Reymonta trzynastym w takim fajnym miejscu, także jakbyście jakbyście przechodzili, zapraszam na kawę, możemy sobie porozmawiać nie tylko o tworzeniu software'u o, ale również o różnych fajnych, dobrych praktykach z momentu 3.0o. Także jak jesteście tym zainteresowani to zapraszam na kawę. No i co ciekawe, ta perspektywa daje no bo prowadząc jesteśmy w dwójkę z Michałem w zarządzie i co jest ważne już taka pierwsza rzecz warto wtedy, kiedy wtedy, kiedy prowadzi się z kimś. Prowadzi się z kimś firmę to, no, to trzeba zadbać o to, żeby była ta spójność postrzegania tego, co jest ważne i to i to w tym wypadku tutaj super zadziałało, bo zarówno zarówno z Michałem, w którym jesteśmy zarządzie, jak i z Dawidem, który jest udziałowcem większościowym, mamy wspólne patrzenie na to, jaka ma być ta firma, co jest ważne i to była taka pierwsza jedna z pierwszych rzeczy, które ustaliłem i to była taka, też to jest znowu ważna rzecz, kiedy wchodzić. Kiedy zaczynacie czymś zarządzać, kiedy zaczynacie coś tworzyć, to ważne jest, żeby ustalić z tymi osobami, które z którymi to współtworzycie, że macie podobną perspektywę na to, jaka ma być ta firma, co ma się dzieć w tej firmie i pamiętam jedną z takich rozmów z Dawidem, gdzie mówię, dobra, bo on to firmy zakłada mówi. Słuchaj to, ale jakby co dla ciebie jest ważne, co dla ciebie jest ważne w AWSM i on mówi, no wiesz co ja zawsze chciałem, żeby to była taka fajna firma, w której się fajnie pracuje po prostu, w której ludzie czują się dobrze. No i robimy fajne rzeczy dla klienta i okej super, no to no to jest zgodne nie to sobie tak pomyślałam. No to jest mega zgodne z tym z tym również jak ja widzę takie miejsce pracy, bo jak sobie popatrzymy popatrzcie na to ile czasu spędzamy w pracy to jest multum nie, no teraz nawet spędzając go w domu czasami spędzamy w pracy wam mamy pracę zdalną. U nas jest taki model też hybrydowy, gdzie można i tak i tak pracować także myślę tak jak

w większości firm IT na chwilę obecną, ale jednak jesteśmy związani z jakąś firmą, jesteśmy związani z ludźmi, jesteśmy związani z klientami. I kupę czasu tam spędzamy i dobrze jest, żebyśmy tam się czuli, dobrze? To, o czym ty Łukasz? Też powiedziałeś na początku. To jest też arcyważne, czyli żebyśmy w miejscu, w którym pracujemy, mogli być autentyczni. To nam zrzuca bardzo dużo stresu, czyli w momencie, kiedy mamy gorszy dzień. W momencie, kiedy czujemy się trochę gorzej. No to jesteśmy w stanie, albo kiedy coś się u nas wydarzyło prywatnego jesteśmy w stanie po prostu o tym powiedzieć i no i dalej jesteśmy sobą, każdy ma prawo do tego, żeby mieć czasem gorszy dzień, żeby być smutnym, żeby być bardziej radosnym to. Jest jakby to jest nasze prawo, ponieważ jesteśmy ludźmi i mamy różne dni w różny sposób możemy się czuć i dobrze jest pracować w takim miejscu, w którym możemy być sobą niezależnie od tego, czy to jest danego dnia dobry dzień, czy to jest bardzo zły dzień. I możemy też o tym powiedzieć. Słuchajcie ja zachęcam do tego, żeby zadawać komentarze. Ja tą to dzisiaj z czym chcę się z wami podzielić. Podzieliłem sobie na dwa takie obszary. Pierwszy taki obszar chciałbym krótko przejść przez takich kilka fajnych narzędzi z managementu 3.0o, żeby wam je pokazać bardzo krótko, bez prowadzenia. Tylko sobie powiem powiem jak my je używamy firmie, może to część z was zainspiruje do tego, żeby w jakiś ciekawy sposób, żeby albo zainteresować się danym narzędziem, albo żeby użyć. W jakiś konkretny sposób, no i na końcu na deserek zostawiłem sobie kilka takich przemyśleń. W jaki sposób rozmawiać z zarządami? W jaki sposób rozmawiać z prezesami? W jaki sposób ogólnie wprowadzać zmianę? I to jest ta perspektywa. Będę się też na bieżąco dzielił z wami tym, co się zmieniło, kiedy teraz sobie myślę o konkretnym narzędziu, a kiedy wprowadzałem to narzędzie, także będę na bieżąco takie różne wstawki wam wrzucał, no bo trochę się zmieniło i teraz. Z perspektywy serio? Trochę człowiek ma mniej czasu i trochę chciałby, żeby pewne rzeczy się zadziały, może automatycznie i z kolejnej strony znowu trochę chciałbym, żeby może osoby, które chcą coś wprowadzić, dały, może troszkę więcej czasu, bo jednak dużo się dzieje w firmie. No i trzeba te wszystkie rzeczy, które się dzieją ogarnąć i czasem po prostu jest taki czas, kiedy dzieje się więcej i kiedy jeszcze ktoś przychodzi mówi. Ale ja bym chciał, to czy to? No dobra fajnie, ale najpierw ogarnijmy tutaj jakiś konkretny temat, a potem się zajmujemy. W nowym temacie ja wrzucam prezentację. Ach jak to super się współpracuje, kiedy ktoś pomaga i to jest to jest taka fajna, że dzięki Łukasz dobrze chciałbym zacząć od takiego zdjęcia. Słuchajcie na tym zdjęciu. To jest zdjęcie z Gliwic z takiego eventu dwa tysiące szesnasty rok także dość odległa perspektywa, ale taka pamiętna od dwa tysiące szesnastego roku



byłem facilitatorem managementu 3.0o chyba może dwa może początek dwa tysiące siedemnaście musiałbym zobaczyć, aczkolwiek to był taki moment, gdzie zainteresowałam się tym managementem 3.0o jeszcze bardziej. No i wtedy jochena pelo był wtedy też z kolegą Współczuł. Prowadziliśmy meet up menedżment 3.0o Wrocław. Ta grupa ciągle jest ciągle. Mam nadzieję, że może uda się mnie jakoś ożywić, także jak macie. Jakies pomysły na to, jak to można by fajnie zrobić, to też dajcie znać. I no i pamiętam, że wtedy na tym etapie pojechałem do Gliwic. Wsiadam w samochód, pojechałem do Gliwic z kolegą, pojechaliśmy wtedy w dwójkę i tam na tym zdjęciu widzicie, o który sobie mówił w Gliwicach jeden i to co wtedy? To co wtedy usłyszałem, to był jeden z moich ulubionych cytatów. Po prostu MEGA fajny Cytat, który od tego czasu mi często towarzyszy w różnych perspektywach, tłumacząc na Polski kultura organizacyjna. Kształtowane jest przez najgorsze zachowanie, które są w stanie akceptować liderzy. I teraz, jak pomyślicie sobie o kulturze organizacyjnej w waszym zespole albo w waszej firmie? To ona jest kształtowana przez dzień dobry Piotrze przez naj. Gorsze zachowanie. Co, do którego wasz menedżer, lider ktokolwiek, szef nie to nie musi mówić, że to jest ok, ale wystarczy, że nie reaguje. Jak z perspektywy czasu, kiedy popatrzyłem sobie, na wiecie dwa tysiące szesnasty rok, to już to już było trochę czasu, kiedy prowadzę, prowadzę zespoły, kiedy byłem już wtedy project managerem scrum masterem, pracowałam z ludźmi w różnych bardzo różnych konstelacjach. I zrobiłem sobie taką retrospektywę, popatrzyłem sobie na wszystkie te sytuacje, które wybuchły. Post factum, a w których można było zareagować wcześniej okazało się, że kurczę, za każdym razem, kiedy nie zareagowałem z jakiegoś powodu, zazwyczaj wiecie, kiedy człowiek jest. Na takim stanowisku, czy jest jakiś filmem, czy jest jakiś delivery menedżerem czy to jest io to już jest zajęte i ma dużo różnych zadań i bardzo często jest taka wymówka o kurczę, no ktoś tam coś zrobił? No dobra, ale to może nie było aż takie złe albo to nie było aż tak wbrew naszym wartościom. No okej, to może jeszcze teraz nie trzeba zareagować? No dobra, to następnym razem tam feedback no jakoś może a może samo się naprawi no i to się bardzo często okazywało nie zawsze, ale często okazywało się, że to się nie dość, że samo nie naprawiało. To jeszcze się samo pogarszało. Bo działa to tak i to jest niesamowite, ponieważ działa to w każdej konstelacji, gdzie jesteśmy niezależnie czy to jest praca, szkoła, społeczeństwo. Jeżeli ktoś coś robi, no i to coś jest takie średnio fajne albo nawet nie fajne. Wbrew pewnym wartościom, które ustaliliśmy, że są dla nas ważne. I teraz nikt na to nie reaguje a szczególnie nie reagują liderzy ci, którzy powinni panować na to znaczy, którzy powinni trzymać wartości, ponieważ wartości trzymają system, to

tak dla tej osoby to jest informacja, to jest ok. Takie zachowanie jest ok, ale to nie jest najgorsze. Najgorsze jest to, że dla wszystkich inny. Tych osób to jest taka informacja również, że to jest ok, a więc jeżeli to jest jakieś niedobre zachowanie, to nasze niedobre zachowanie zaczyna nam się rozlewać na cały nasz zespół lub firmę i za chwilę, kiedy mogliśmy jakby ugasić ten pożar, to jest trochę jak taki pożar. Mogliśmy ugasić ten pożar w zarodku, nie zrobiliśmy tego i mamy teraz mamy teraz duży, bardzo duży pożar. Całe piętro nam płonie, no i trzeba dużo większe zasoby na to, żeby coś z tym teraz zrobić. I jak się nad tym zastanowicie, to jest to prawdą w każdej konstelacji, w szkole, w społeczeństwie, gdzie gdziekolwiek jeżeli nie reagujemy na coś, nawet jako społeczeństwo. Jeżeli nie reagujemy na pewne rzeczy. No to no, to tych rzeczy wydarza się więcej. Jeżeli w szkole na pewne zachowania w pracy się nie reaguje. No to jest duże prawdopodobieństwo, że tych zachowań będziemy mieli więcej. Kiedy rozmawiałem z różnymi innymi członkami zarządów, właśnie gdzieś rozmawialiśmy też na różnych spotkaniach na przykład IT corner gdzie? Gdzie poruszyłem, jakby to zdanie. No to często oni potwierdzali. No racja, kurczę też miałam tak znaczy, no ja też miałem takie coś. No a więc jeżeli macie taką wymówkę, jeżeli jest taka pokusa żeby nie zareagować w danej sytuacji, a czujecie, że sytuacja jest niedobra? Kurczę, jest bardzo zła, to jest bardzo złe wyjście, no i to mnie gdzieś tak zainspirowało do tego, żeby wejść jeszcze bliżej w jeszcze bliżej managementu 3.0o. O dzięki Krzysiek też lubisz ten cel, tak jak też bardzo lubię. Dokładnie właśnie na brak reakcji przesuwam granicę. I potem okazuje się, że coś, co kiedyś było dysfunkcyjne i nie do pomyślenia, nagle okazuje się nową normą. No i to jest bardzo złe wtedy, kiedy wtedy, kiedy to nie idzie w taką dobrą stronę, w którą chcemy, żeby poszło. No i widzicie Gliwice dwa tysiące szesnasty wtedy bardziej się jeszcze zainteresowany elementem czy za rok musiałam? Kurczę, ten no fajne rzeczy i tych rzeczy było więcej. No i no i jest tam dużo ciekawych rzeczy. Sam John apele o którego tutaj widzicie no się pisze po polsku Jürgen, ale on jest on jest Holendrem, dlatego czyta się John jest też ciekawym człowiekiem, ja go spotkałem kilka razy na spotkaniach facylitatorów managementu 3.0o i on jest takim, no dość powiedziałbym no dość mocnym introwertykiem. Który o który nauczył się przemawiać, ale który ma taką niesamowitą zdolność, że potrafi wziąć ileś różnych materiałów, wyciągnąć z tego esencje. No i tą esencje on właśnie wpakował, zapakował mówi. Dobra, to jest teraz menedżment 3.0o i już to nazwiemy, ale to nie ja wymyśliłem i to wiele razy jak sobie będziecie czytać książkę Managing for happiness, zobaczycie, że tam jest pełno referencji i że on wiele razy mówi, to nie ja wymyśliłem to wymyślili ludzie mądrzejsi ode mnie tutaj są referencje do nich, ja to

tylko tak po prostu ubrałem, fajnie, że on potrafi takie czasami, no dość trudne rzeczy. Fajnie ubrać i one są takie miłe do skonsumowania. Przejdziemy teraz. Chciałbym pokazać wam kilka takich przydatnych narzędzi z managementu 3.0o takich, których też używamy w firmie i troszkę opowiedzieć o tym, w jaki sposób tego używamy. Może coś będzie dla was interesujące i będziecie chcieli gdzieś u siebie użyć w podobny sposób. W pierwszym z nich i w jednym z moich ulubionych jest Delegation Poker i Delegation Board. Już samo użycie takiego czym to jest siedem poziomów. Delegowania to jest to o czym też Łukasz mówił na początku, żeśmy pokazywałam to na etapie na. A właśnie na turkusowym śniadaniu. I było to również z bardzo dużym zainteresowaniem się. Znaczący odbiór był bardzo taki bardzo pozytywnym. No bo tak jak popatrzycie sobie, kiedy myślimy o różnych rzeczach, które się dzieją u nas w firmie o tym, kto jakie decyzje podejmuje. No to czasami myślimy sobie. No albo to ja powinienem tą decyzję podjąć albo ktoś inny, a tu się okazuje, że jest siedem różnych poziomów. I jesteśmy w stanie rozpisać różne decyzje, które się podejmuje u nas, w firmie, na te różne poziomy i stworzyć taką macierz. I wiecie, to Wszystko super wygląda na przykład u nas w firmie. Jeżeli chodzi o podwyżkę wynagrodzeń z Michałem, jesteśmy w dwójkę w zarządzie. To my mamy powiedziane, że dobra. Jeżeli chodzi o wynagrodzenia, to jest ważny temat taki, który znacząco wpływa na wskaźniki firmowe. To jest tu czwórka i teraz wszyscy w firmie też wiedzą, że nie, nieważne kto do kogo przyjdzie, do kogo przyjdą z jeżeli chodzi o kwestię o kwestie wynagrodzenia, no to my bierzemy ten temat i my z Michałem, potem wszystkie takie wszystkie te tematy decydujemy o nich razem, czyli. Omawiamy, zastanawiamy się i ta decyzja jest podejmowana na poziomie czwartym. U nas w firmie, czyli nie ma takiego sposobu, że ktoś bardziej się lubi ze mną albo z Michałem. No ty, a może a może by tyle? No dobra to masz nie, no bo tak po prostu ustaliliśmy i teraz inne decyzje podejmowane są na innych obszarach nie i czasami na przykład jak wiecie jak się jest i o to bardzo dużą radość sprawia mi to kiedy mamy koleżankę Dianę, która zajmuje się wieloma różnymi rzeczami u nas w firmie i trzeba zorganizować budżet zorganizować Wyjazd integracyjny. No i ja nie do końca chcę wiedzieć teraz no gdzie my pojedziemy, ile będzie kosztowało śniadanie, ile będzie kosztował nocleg, czy będzie tam jeden czy dwa baseny czy cokolwiek innego? Ja po prostu chciałbym, żeby to się zadziało, żebyśmy jako firma pojechali po pierwsze nie po drugie, żeby to się zamknęło w jakimś budżecie, które mamy do dyspozycji. No a po trzecie żeby w tym, żeby został wybrany taki termin, gdzie pasuje jak największej ilości osób. No i tyle jeżeli to się zadzieje, to jest super, a więc, a więc wtedy mówię, dodajemy, Słuchaj, tutaj jest do jest coś takiego do

zrobienia jak wiesz, tutaj nie bez zbliża się jesień albo wiosna. Mamy nasz Wyjazd integracyjny, masz siódemkę, no i ona wie co to znaczy siódemka siódemka to znaczy że ona po prostu w pewnych granicach, które ustaliliśmy albo które otrzymała po prostu ma to zrobić i mnie nie interesuje to czy teraz pojedziemy do Zakopanego, czy pojedziemy nad morze czy do karpacza no to jest jakby drugorzędne nie ona może to ustalić teraz osobami. Chcę, żeby taki wyjazd się odbył i chcę, żeby taki wyjazd był fajną integracją, czyli żeby żebyśmy się jako firma zintegrowali, żeby pojechało tam jak najwięcej osób. A czy wiecie, to będzie Zakopane, Malediwy, whatever nie czy cokolwiek innego, jak starczy budżetu, to może być cokolwiek. I tak masz siódemkę? No i teraz już kiedy, co jest ciekawe w tym narzędziu, kiedy wprowadzimy go, kiedy zespół pozna to narzędzie? No to wystarczy powiedzieć, masz siódemkę i sprawa jest załatwiona. Nie musisz jakby nic więcej mówić. Co ciekawe, tutaj widzicie przykład Delegation boarda taki jakby surowy, który jest takim oryginalnym przykładem. Ja ten przykład rozszerzyłem o dodatkowe kolumny, czyli wtedy kiedy ja tego używam są dodatkowe kolumny, czyli jest dodatkowa kolumna opis. Bo tutaj widzicie, jest jakiś obszar taki który podlega delegowaniu jakiś obszar decyzyjności, ale ten obszar taki nawet jedno lub dwu zdaniowe opis często nie wystarcza, więc jeszcze dorzuciłem dodatkową kolumnę opis na końcu i co ważne, ostatnia, dodatkowa kolumna ograniczenia to są wszystkie tego typu rzeczy, jak na przykład budżet podczas tego wyjazdu jest jakiś budżet nie i teraz mi zależy, żeby to się zmieściło w tym budżecie to jest budżet po drugie cel czyli dlaczego my w ogóle chcemy wyjechać, czyli celem tego wyjazdu zorganizowania tego wyjazdu jest to żeby. Żebyśmy się zintegrowali jako firma, żebyśmy spędzili czas razem, niekoniecznie w biurze, albo nie niekoniecznie rozmawiając o rzeczach projektowych, ale w czymś fajnym, ciekawym, coś fajnego razem porobili. A więc żeby ten cel zrealizować, to chciałbym, żeby jak najwięcej osób pojechało. Nie, nic nie da mi to, że teraz będę na przykład okaże się, że został wybrany taki termin, że tylko dwie osoby poleciały na Malediwy. No super fajnie, nie mieściło się w budżecie nie, bo tam miało być na trzydzieści, osób a się okazało, że nikomu nie pasuje w tym terminie. No to nie spełnia tego celu i kiedy dopiszecie sobie takie ograniczenia, ograniczenia lub cel dodatku w tej dodatkowej kolumnie, to nagle się okazuje, że różne inne osoby, że te osoby, którą to z deleguje, są w stanie świetnie tą decyzję podjąć, bo mają już wszystkie informacje, które są im potrzebne. Przejdźmy do następnego narzędzia. Tak, żeby się trochę zająć. Potem test też tą perspektywą mówi motywator. Znowu kolejna fajna rzecz, którą mamy w momencie 3.00, czyli mamy sobie mamy sobie takie karty, one są, one sobie o tak

wyglądają tak taki ładny, wydrukowane jest ich dziesięć większości wewnętrznych motywatorów, no i teraz z tym narzędziem można na różny sposób pracować. Można pracować indywidualnie, można pracować zespołowo. Jeżeli prowadzicie, jeżeli macie firmie kilka zespołów, to możecie budować radary motywacji. Tak i teraz zastanawiać się, co bardziej motywuje zespół, a co bardziej motywuje zespół B. Kolejna rzecz, jeżeli macie jeżeli z kimś w zespole macie kogoś w firmie czy w zespole i widzicie, że ta osoba jest jakaś zdemotywowana, no to możecie zrobić proste ćwiczenie mając te karty na biurku, zadajcie sobie jedno pytanie, co jest moim zdaniem na tyle na? Przepraszam, na ile znam tą osobę. Głównym motywatorem tej osoby i staracie się wybrać jedną kartę i powiem wam, że to często działa naprawdę rewelacyjnie, bo nagle Macie proste narzędzie do tego, żeby coś zrobić. No i teraz znowu ja chciałbym żeby to jest jakaś taka, to jest moja wizja. Chciałbym, żeby osoby, które u nas w firmie pracują, żeby to były osoby, które mają motywację, czyli które chcą wykonywać i mają wewnętrzną motywację, to jest duża różnica między wewnętrzną i zewnętrzną motywacją. Zewnętrzna motywacja zazwyczaj opiera się na czymś, co przychodzi z zewnątrz. To są zazwyczaj pieniądze jakaś albo jakaś kara lub brak kary lub Nagroda, a wewnętrzna motywacja polega na tym, że ja lubię robić to, co robię, nie, czyli teraz mamy takiego programisty, który bardzo lubi programować i dla niego to, że on jest w projekcie i że może pewne rzeczy programować, to jest dla niego już motywujące. On już się cieszy, mój kurczę, wiesz co tutaj miałem taki problem i ten problem rozwiązałem w ten sposób. I fajnie jest dobrze jest mieć w firmie, żeby stworzyć firmie takie środowisko, żeby było jak najwięcej. Właśnie takich osób, bo to są te osoby, które jeżeli coś jest nie tak, to mówią, kurczę, ale ciekawy kejs mamy tutaj taki ciekawy kejs i teraz ten ciekawy kejs fajnie by było rozwiązać, one siedzą i się zastanawiają, jak ten case rozwiązać znowu. Świat nie jest tak różowy, także można te różowe okulary zdjąć. Często jest tak, że pracujemy w różnych technologiach dla różnych klientów, no i czasem te technologie mogą nie być aż tak super ciekawe, ale ważne jest to, żeby samo wykonywanie tej pracy było motywujące dla konkretnych osób. Jak mamy takie osoby, które lubią to co robią, to jest to robione zupełnie inaczej i jest to robione dużo lepiej. No i teraz jeżeli znamy, jeżeli znamy motywatory naszego zespołu, jeżeli wiemy, co motywuje konkretny zespół, to jesteśmy w stanie na przykład dobrać konkretny projekt pod to, bo są osoby takie, które lubią wchodzić na nowe obszary i jest to dla nich bardzo motywujące. Mają takie motywatory naukowca. I ciekawa. Jest takim motywatorem. Wiecie coś nowego ciekawego? Kurczę, mamy nowy framework i jeszcze żeśmy tego nie poznali. Nie, no to takiego takie zespoły lub takie

osoby wrzucamy do czegoś nowego, a mamy takie osoby, które bardzo lubią porządek i poukładanie, no i może tam niekoniecznie powinniśmy je na te nowe obszary wrzucać. Także jest to też ciekawe i praktyczne narzędzi, dzięki któremu na wielu różnych poziomach jesteśmy w stanie jesteś? W stanie go wykorzystać i znowu z perspektywy osoby, która wdraża, które wdraża to narzędzie. No to mi zależy, żeby ono było poznane, żeby każdy, żeby te osoby, które mają tego używać, używały, żeby były konkretne, fizyczne narzędzia, tak jak karty, wiecie, to można wydrukować. Możecie sobie ze strony managementu 3.0o ściągnąć tam podejście swojego maila i ściągacie sobie pdfa do wydrukowania drukujecie na drukarce kolorowej laminujecie lub nie albo na grubszym papierze i macie konkretne karty. No i te kartę jeżeli leżą sobie na biurku, no to będziecie z nich używać. Będziecie ich używać i to jest też ta praktyczność managementu 3.0o, gdzie masz coś konkretnego, praktycznego, patrzysz na to i mówisz sobie nawet sam dla siebie. A kurczę, co się stało, że dzisiaj jestem taki? Nie wiem zdemotywowana, bo co w mojej pracy mnie motywuje albo demotywuje i znowu na przykład używamy też tego wewnątrz razem z Michałem jesteśmy w zarządzie i mamy prowadząc firmę. Są różne rodzaje zadań i są takie zadania, które. No większość trzeba zrobić, ale są takie zadania, gdzie jak jesteśmy w dwóch to część może zrobić Michał część może mogę zrobić ja i my co jakiś czas mamy co tydzień mamy takie retrospektywy, gdzie zastanawiamy się też nad tym jakby. O K. Które z tych zadań? Coś tutaj. Które z tych zadań? Które z tych zadań jest fajnym zadaniem dla Michała, które dla mnie i my teraz zmieniamy podział naszych obowiązków? Słuchajcie i to jest mega fajna perspektywa, że my teraz patrzymy na to teraz jakby co jest motywującym, co jest zadaniem fajnym, które wspiera moją motywację, a co jest takim zadaniem, które wspiera motywację Michała i teraz my w zarządzie sobie to inaczej tniemy i znowu to jest jeden z takich sposobów, żeby tego narzędzia korzystać kolejną z rzeczy, które tutaj jest ważna. Jest to, że my robimy eksperymenty na przykład mówimy sobie, dobra, to może teraz zrobimy teraz tak, że teraz może te obszary będą leżeć tutaj teraz. Będzie się tym zajmował na jakiś czas i zobaczymy, na ile nam to, na ile nam to działa albo na ile nam to nie działa. Eksperymentach za chwilę będzie także to jest też ciekawy element. Moim zdaniem w dzisiejszej dobie bardzo niezbędny element w prowadzeniu biznesu bez eksperymentów to daleko. Możemy nie zejść w szybko zmieniającym się świecie, także jakiś pewnym eksperymentów trzeba robić. Dobra mamy motywację, zostawiamy tą motywację, no i jest klasyka, klasyka, klasyka z Feedbacku, Feedback wrap już moi pracownicy, gdzieś na jakiś wyjazdach. Pokazuje te rzeczy mówią, kurczę, Marek znowu nam tego wrapa pokazujesz. Także już nie będę pokazywał, ale

fajnie. Mam nadzieję, że już wszyscy się tym rapem Najedli i że będą go w stanie używać samo narzędzie. Feedback w bazuje na komunikacji bez przemocy jest trochę podobne do tyłu, jeżeli znacie. I jest znowu czymś odwrotnym od kanapki feedbacki, której nie powinniśmy używać, bo tam mamy pomieszanie komunikatów. To jest sposób na to, w jaki sposób przekazać informację zwrotną i ta informacja zwrotna. Ona jest absolutnie koniecznością w każdym biznesie, bo trzeba, kiedy komunikujemy się z klientami z współpracownikami, wszyscy z wszystkimi się komunikujemy i ta nasza komunikacja z MEGA ograniczona. Ostatnio ciekawego wykładu słuchałam o tym, jak działa nasz mózg, jak on z małą ilością energii musi sobie poradzić i wiecie, to Wszystko działa na takiej zasadzie, że przez to jakie my mamy perspektywy w głowie. Bo my patrząc na te same rzeczy, widzimy coś innego. Widzimy tylko to, na czym my się skupiamy, a innych rzeczy. Nie widzimy, bo nie jesteśmy w stanie zobaczyć wszystkiego, ponieważ głowa by nam eksplodowała. Pewnie, bo nasz mózg się przegrzał. Chłodzenia nie ma, a więc on musi sobie poradzić z wybiórczym wybieraniem z rzeczywistości tych elementów, które są dla nas ważne i robi to na podstawie tego, co jest dla nas ważne, to określa main SET jest takie słowo main SET, to jest sposób patrzenia na rzeczywistość. Czyli mamy kilka osób, które patrzą na tą samą rzeczywistość. I każda widzi w niej coś innego i to jest absolutnie niesamowite i w takim świecie żyjemy. My nie widzimy rzeczywistości taką jaka ona jest, ale widzimy taką, jaka ona jest dla nas, a więc wybieramy tamte rzeczy, które są dla nas ważne, a innych rzeczy nie widzimy. Nie wiem, czy zdarzało wam się, jak kupowaliście samochód, że nagle widzieli się, że cała masa takich samochodów jeździ dookoła? No mówię, kurczę, co się stało, przy tym ich nie było czy co? No nie one ciągle były, ale nie zwracaliśmy na nie uwagi. Pamiętam, jak pierwsze dziecko mi się urodziło. No to nagle zobaczyłem, że wszędzie po prostu wszędzie pełno dzieci, tyle tych wózków mi. Kurczę, to teraz jakiś wysypie. No nie ma żadnego wysypu. Po prostu ja zaczęłam zwracać na to uwagę przedtem to nie było dla mnie ważne, a więc mój mózg nie zwracał na to uwagi. Mój mózg nie jakby wycinał te informacje, a więc, bo nie były dla mnie ważne i tak działamy jako ludzie i w taki sposób się komunikujemy i dlatego dochodzi do tak wielu problemów komunikacyjnych i z tego powodu dawanie sobie też również feedbacku i mówienie o tym, jak my to widzimy szeroka komunikacja jest MEGA ważna. Powiemy sobie o tym jeszcze, jeżeli chodzi o perspektywy kawałek dalej.

### **Łukasz Turkus Solarski:**

A czy mógłbyś dać przykład jeszcze z tego wrapa jakiś taki życiówkę, że tak powiem?

### **Marek Bugiel:**

Tak życiówka daje przykład życiówka. Na przykład mamy jakąś sytuację, czyli jesteśmy świadkami jakiegoś spotkania, które miało poprowadzić nasz nie wiem lider zespołu, który albo jakiś tam nie wiem. Starszy architekt nie oczekiwaliśmy, że on go poprowadzi. Na przykład wyleciał. Miałam taką sytuację życiową wyleciał z streama z ze spotkania starsze jakiś architekt zmian nadzieję, że to poprowadzi zespół międzynarodowy wiecie Polska Niemcy i jeszcze tam jakaś jedna lokalizacja się wbija, wgrzywają się na standardowe Day, czyli na takie spotkanie, gdzie omawiają sobie aktualne wyniki z danego dnia, jak to wychodzi czy osiągną cel ten. Który sobie na dany sprint ustanowili. No i tak myślę sobie, kurczę, no pewnie wyleciał ten sam Master ta osoba, która powinna poprowadzić to spotkanie. No to pewnie ten najstarszy stażem najbardziej doświadczony do poprowadzi. No i akurat tak się zdarzyło, że wygrałem się przypadkiem na to spotkanie i tak słyszę, co tam się dzieje, że no, nie dość, że ta osoba tego nie prowadzi, to okazało się. Okazało się, że zaczyna to prowadzić jakiś Junior z Berlina. Nie i myślę sobie o kurde nie. Ale dlaczego? Dlaczego ten nasz człowiek po prostu tego nie robi? Nie i no i to było ciężkie w ogóle. Słuchaj to spotkanie, bo to spotkanie takie wymęczone było. No to ta lokalizacja. No to co u was potem oni ci chwila ciszy, nikt nic nie mówił, ale kurczę mu, chociaż po prostu poprowadzić to co u nas to u nas we Wrocławiu, no nic takiego się nie wydarzyło, ten młody człowiek z Berlina w wiecie od dwóch miesięcy był w projekcie tamten już ponad dziesięć lat doświadczenia. No i po tym spotkaniu rozmawiał z tym człowiekiem i mówię, Słuchaj, poprosiłem go, poprosiłem go na rozmowę, ale przedtem przygotowałam sobie wrapa, więc kolejny z punktów jest to, żeby przygotować sobie w rapową. Jest Słuchaj, wiesz, co byłem na tym spotkaniu? Wbiłem się na to spotkanie i słuchałem, co tam się dzieje. To jest pierwszym nakreślić kontekst nie, czyli teraz ten osoba to osoba wiedziała o k dobra tutaj wśród tych osób teraz był Marek przestaw obserwację, czyli mówię podaj jakieś konkretne fakty, wiesz co? No i słyszałem, że nie było skra mastera i. Ten z Niemiec po prostu poprowadził to całe spotkanie i jakby prowadził również różne lokalizacje. Wyraz emocje byłem zdziwiony. Że ty jako osoba najstarsza stażem tego nie zrobiłeś, pokaż wartość nie dlaczego to jest ważne? Jak wiesz u nas u nas w firmie ważne jest to,



żeby pokazać sen. Realność tam jeszcze ta osoba chciała pójść. Jakby prowadzić bezpośrednio technicznie projekt z klientem? Jak wiesz umiejętności leaderskie i pokazanie umiejętności ogarnięcia całego projektu jest u nas w firmie bardzo ważne. Mam nadzieję, że następnym razem jak będzie taka sytuacja, to jaka osoba taka, która ma największe doświadczenie i w projekcie, i z największym stażem poprowadzić do spotkania? Taki jeden z przykładów i co co jest ważne w tym feedbacku. To jest ważne w każdym feedbacku. Tutaj ważne są fakty nie, czyli co się wydarzyło? I takich spotkań takich rozmów mam na pęczki, gdzie wiesz, gdzie wiecie, wydaje się wam z waszej perspektywy znowu kurde, dlaczego on lub ona tego nie zrobił albo dlaczego tyle czasu to zajęło? O może być takie to taki klasyk kurde dlaczego to zajęło tydzień, jak przecież tam było roboty na jeden dzień? No i znowu możemy się tak wkręcić, jeżeli nie użyjemy jakiegoś narzędzia i nie damy sobie czasu na przygotowanie. No to możemy się wkręcić i taką rozmowę bardzo źle poprowadzić. Nie na przykład takie złe poprowadzenie rozmowy będzie kurczę, Janek, dlaczego to robiłeś cały tydzień? Dlaczego tyle czasu nad tym spędziłeś i zaczynamy jechać z tym naszym monologiem? Nie dajemy Jankowi dojść do perspektywy do tego, żeby powiedział, co tam się rzeczywiście wydarzyło, a tam na przykład mogło się wydarzyć coś takiego, gdzie napotkali problemy, których nie było wcześniej widać nie i potem o k No dobra, nie, a tutaj, jeżeli powiemy, pokażemy nasze obserwacje, nie Słuchaj, patrzę sobie, teraz patrzę sobie teraz na to na to zadanie patrzę sobie na te raporty. Na przykład jesteśmy, nie wiem, mamy piątek, wieczór i patrzymy sobie na raporty. No i w poniedziałek uderzamy takiego pracownika, mówimy, Słuchaj, Janek, patrzę sobie teraz na te raporty godzin z poprzedniego tygodnia, no i widzę, że na to zadanie zeszło ci cały tydzień. Jestem zdziwiony, bo raczej to było z klientem uzgadniane, że to jest takie dość proces zadanie oczekiwałem, że w jeden dzień się to zamknie, no jak wiesz, to dla nas jest ważne, żeby jednak te zadania w czasie zamykać, bo mamy akurat z klientem taki rodzaj kontraktu, a więc jeżeli więcej na tym czasie spędzamy, no to jest po prostu nasza strata. Nie i teraz Janek mówi, ponieważ ja pokazałem to pokazałem fakt i mówię moją perspektywę mówi tak Marek, wiem o tym, wiem, że to jest ważne. Jednak w tym przypadku wystąpiło to i to i to i to dodatkowo jeszcze klient dorzucił takie dodatkowe wymagania, które ja nie zdążyłem ci powiedzieć. W poprzednim tygodniu, żebyś z nim ustalił, czy on w ogóle są w zakresie. No i z tego powodu zajęło mi to tydzień i Aha. Nie i feedback w rapie, podobnie jak w komunikacji bez przemocy, jak w dobrze stosowanym fuku, polega na tym, żeby przekazać nasz punkt widzenia innej osobie. Ale żeby ta osoba nie czuła się zaatakowana? My mamy

przekazać fakty jak najwięcej faktów. Coś, co się wydarzyło, mamy przekazać naszą perspektywę na to i mamy ciągle mówić z naszej perspektywy nie, czyli nie etykietujemy, czyli nie wrzucamy jakiś etykiet osobom, ty jesteś taki owaki, no to jest Wszystko bardzo złe i bardzo krzywdzące dla tej drugiej. Strony może być nawet jeżeli ktoś coś złego zrobił, bo nie wiem, miał gorszy dzień, no to może się zdarzyć każdemu gorszy dzień, no co innego, jak się zdarza już gorszy pół roku tak, no to wtedy musimy dojść do tego, jakby z czego to wynika, bo może coś prywatnie się wydarzyło pracownika i znowu ja Jestem dużym zwolennikiem tego po pierwsze, żeby rozmawiać, żeby pokazywać, jakby moją perspektywę, ale w taki sposób bez przemocy, bez krzyczenia, bez jakiś zbędnych emocji, które zupełnie nic nie dają. No jak się mleko rozlało, no to się mleko. Słabo to że będziemy krzyczeć nad tym rozlanym mlekiem, to nic nie zmieni. Nie, a może tak? Nawet jeżeli pracownik popełnił błąd i teraz razem dojdziemy do tego i ten pracownik zrozumie, dlaczego popełnił błąd. No to super, bo mądry pracownik nie popełni drugi raz tego samego błędu, więc mamy kogoś, kto się nauczył na swoim błędzie. I pamiętajmy znowu, ja czasami lubię sięgać pamięcią w przeszłość, ponieważ sam pracowałam jakby w tej branży. Byłam programistą przez wiele lat przez osiem lat no to lubię sięgnąć, zanim porozmawiam z pracownikiem. Lubię sobie przypomnieć, jak to było wtedy, kiedy sam programowałam, czyli zmieniam perspektywę już sobie. No tak nie Marek kurczak tutaj masz teraz ten, a sam przecież jak to z kiełbasie płeć, a tutaj co narobiłeś? No tak, ale nauczyłeś się na tym nie, no to daj też nauczyć się innym, nie może z jakiegoś powodu ktoś popełnił błąd, zobaczymy ja więc. Ważne jest to, żeby mieć odpowiednie podejście do błędów, które podejmujemy które?

### **Łukasz Turkus Solarski:**

Tylko to wyrażanie emocji, bo ono tutaj jednak w tym w rapie jest więc pytanie o co chodzi z tym wyrażaniem emocji? Czy to jest konieczne? Jeżeli tak? No to gdzie są te, że tak powiem granice jak bardzo ekspresyjnie to ma być?

### **Marek Bugiel:**

Dobre pytanie, bardzo dobre pytanie my w ogóle? Nie lubimy wyrażać emocji, jeżeli chodzi o emocje, my nie lubimy ich wyrażać w pracy, no bo albo wyrażamy ich za dużo i to są jakieś prace patologie, a albo w ogóle nie wyrażamy i stajemy się skałą. Nie chodzi o to, żeby jakoś opowiedzieć o swoich emocjach. Nie wiem, jeżeli się

zdenerwowałem, to po prostu mówię, że to zdenerwowało mnie to, jeżeli się zdziwiłem. No to byłem zdziwiony. Jeżeli byłem zaskoczony, no to byłem zaskoczony tym, że ktoś czegoś nie zrobił lub czegoś nie wiedział, żeby pokazać moją reakcję na to jakoś odpowiedzieć, nie i Kiedyś miałam taką sytuację, ja też o niej wiele razy mówię. Gdzie miał on na to akurat byłem w Indiach i. W Mumbaju miałem na następny dzień prezentację. Ktoś miał przygotować mniej taki techniczny wpląt do tej prezentacji już była godzina dość późna w nocy. Ja po całej masie spotkań odebrałem, odebrałem maile i mówisz sobie i tak sobie myślałam. Oczekiwałem, że przyjdzie coś takiego gotowego. Wiecie taki gotowiec po prostu wklejam i idę spać i następnego dnia z rana mogę to prezentować nie bo ktoś ma mi pewną część prezentacji przygotować, no ale to co przyszło dalekie było od moich oczekiwań, no i nie dość, że jakby. Że oczekiwałem czegoś gotowego, no to się zdenerwowałem, że to nie było takie, bo to spowodowało, że do drugiej trzeciej w nocy jeszcze musiałem tutaj rzeźbić, szukać różnych faktów. Wszystko ładnie wrzucać w całość i to po prostu mnie. No to mnie denerwowało, bo następnego dnia byłem bardzo niewyspany na tej prezentacji. No i ona nie poszła tak jak mogłaby pójść z nim to dostał nie, no i tutaj w tym wypadku warto powiedzieć, że no zdenerwowałem się, że nie dostałem od ciebie takiego materiału, którym mógłbym po prostu użyć nie bo to akurat był bardzo doświadczony pracownik, no i tylko pokazujemy kontekst, pokazujemy wartość, bo wiesz jak ktoś sobie siedzi w projekcie, nie jest na tej prezentacji i teraz nie wie dlaczego w ogóle teraz ta prezentacja znalazł ważna jakiś tam Indie i jakiś tam projekt ale o co chodzi nie No ale pokazujemy nie dlaczego w ogóle to jest ważne i to jest ta czwórka. Pokaż wartość nie jest to na przykład strategiczny klient dla nas, albo była to była to jakaś prezentacja. Była to prezentacja, która dotyczyła na przykład wejścia w nową technologię, no i przez to, że nie pokazaliśmy tych korzyści dla klienta. No to nie dostaliśmy takiego projektu nie, a zespół na przykład czekał na to, no i teraz mówi, kurczę, no nie wiem, no to jejku to bardzo niefajnie nie i znowu, jeżeli takie coś się wydarzy, to powinniśmy sami się zastanowić, czy my, zanim ta sytuacja nastąpiła. Czy my powiedzieliśmy, czy że to jest takie ważne? A może ten ktoś myślał, że projekt jest ważniejszy, bo mamy jeszcze inną sytuację, która występuje i którą im człowiek jest jak? Przechodząc przez różne etapy bycia w organizacjach od pracownika przez menedżera przez jakiegoś delivery menedżera, zauważam, że znaczy to też to też mówią w wielu mądrych książkach im jesteś wyżej, tym masz więcej informacji, ale my często zakładamy, że coś jest oczywiste, albo że inni o tym wiedzą, albo zapominamy o czymś powiedzieć i ta informacja nie schodzi niżej, czyli ta transparenca. Ja gdzieś jest bardzo mocno

ograniczona i to trzeba o tym pamiętać, żeby pokazywać cały kontekst danej sytuacji, czyli w tym wypadku jeżeli mamy. Jakoś strategicznie ważną prezentację i teraz my jako osoba, która prezentuje firmę, pokazujemy to dobrze jest i ktoś ma nam coś przygotować, to trzeba pamiętać o tym, że musimy tą informację przekazać, bo jeżeli jej nie przekazemy, to ta osoba raczej może być słaba w zgadywanki i może nie dowiedzieć się, że akurat ta prezentacja dzisiejsza jest dużo ważniejsza niż ta, która była tydzień temu, bo ta, która była tydzień temu, była mniej ważna od projektu, a ta dzisiejsza jest bardziej ważna od projektu, a więc może odłożyć swoje zadania projektowe na przykład na pół dnia albo na dzień i zrobić i dać nam jakieś dane do tej dzisiejszej prezentacji. A więc to też jest taki częsty błąd, który wiele osób popełnia, nie pokazuje całego kontekstu sytuacji, no i nie pokazuje ważności spraw. To znowu wracamy trochę do takiego backloga jako takiego narzędzia, gdzie mam zapisane tam rzeczy, które mam wykonać od najważniejszych do najmniej ważnych to, co się powinno w takiej w przypadku takiej prezentacji pojawić to żeby my dajemy to zadanie, przygotować prezentację powyżej innego w backlogu. Jeżeli mamy takie narzędzie u nas w pracy. Mam nadzieję Łukasz, że teraz było lepiej?

### **Łukasz Turkus Solarski:**

Ja tylko sobie pozwolę tutaj pokazać dwa komentarze i proponuję przejść dalej, bo się trochę czas nam skraca. Goście napisała, że przy feedbacku potrzeba właściwej postawy, bo bez niej żadne narzędzie nie zadziała, a z drugiej strony no ten wrap wymusza pewną postawę. Natomiast Wojciech zapytał, gdzie można popełnić błąd przy wydrapie?

### **Marek Bugiel:**

Dobra, to już się do tego odniosę. Super fajne komentarze dzięki tak wrap wymusza. Wymusza pewną postawę, aczkolwiek wrapa też można tak zrobić, że będzie niesmaczne. Nie można go tak dopieprzyć, żeby po prostu się będzie odbijać pracownikowi jeszcze długo i ważne jest to, co mamy w głowie. Jeżeli chcemy dobry feedback, to jest zawsze taka pomoc dla kogoś. Nie ja sam pamiętam, kiedy pracowałem, kiedy byłem programistą, ile wyniosłem z feedback ów i miałem okazję, jakby dorastać, jakby dorastać zawodowo w takich kulturze dobrego feedbacku, gdzie dużo takiego feedbacku dostałem, wiecie jak? Możecie sobie zobaczyć Johna

windą, nie i tam jest pokazane, dlaczego feedback jest ważny? Feedback odkrywa te obszary. O nas które K. Które widzą inni, a które, a które dla nas, a które, a których nie widzimy my i dlatego to jest niesamowicie ważne. Ale feedback został taki korpo. Feedback został tak zniekształcony w wielu firmach, że nie przypomina zupełnie tego pomocnego narzędzia i to jest coś wiecie feedback jako narzędzie, no to takie wiecie korpo odcinka gdzie teraz? No to no to teraz pojedę po nim i nie będzie podwyżki zaoszczędzimy no i feedback dawany w nieodpowiedni sposób feedback dywany z nieodpowiednim nastawieniem także dużo złych rzeczy i feedbacku. Się zadziało. Pracownicy nie lubią tego narzędzia, bo wiele razy dostawali w różnych firmach takie feedback. I wiecie. Niby na zewnątrz Fajny mięsko Gryzą, a tam sam PIEPRZ mówi o Kurczę nie, no to tutaj mnie dorzucił teraz, gdzie można popełnić błąd najczęstszym błędem, który jest popełniany przy feedbacku, jest to, że patrzę sobie na to i mówię sobie, no to przecież to jest takie oczywiste, to ja wiem to ja teraz to powiem, nie muszę tego przygotowywać, spisywać sobie wcześniej, to ja to sobie powiem po prostu z pamięć, no nie to tak nie działa. I wiecie, ja już kurczę setki jak nie jeszcze więcej osób tego feedback w rapu uczyłem. A wtedy, kiedy ja mam ważną rozmowę filcową, ja sobie to zapisuję dlaczego? Ponieważ mamy pewne automatyczne drogi, czyli mamy pewne wydeptane ścieżki w mózgu i te wydeptane ścieżki. W naszej głowie one pochodzą z tego bardziej pochodzą z tego, jak zostaliśmy wychowani, do jakiej szkoły chodziliśmy i to nie zawsze są te dobre ścieżki, które chcemy. My chcemy, żeby niektóre ścieżki zarosły, żeby tamtędy nie chodzić, a jeżeli my nie mamy czegoś przygotowanego, to idziemy taką najprostszą ścieżką. Tak działa nasz mózg, jak mamy jakoś wydeptaną ścieżkę, nawet której nie chcemy używać to my pójdziemy tamtędy, że jeżeli mamy tendencję, że się denerwujemy No to się zdenerwuje, jeżeli mamy tendencję, że mówimy w jakiś konkretny sposób, a nie chcemy teraz tak powiedzieć i nie przygotowujemy feedbacku, to tak powiemy proste, a więc zapiszcie sobie to w jakikolwiek sposób zapiszcie. Przeczytajcie, po tym sami nie musicie iść z karteczką. Nie, ja nie tutaj właśnie chciałem ci powiedzieć, no nie? No to jest sztuczne i bez sensu, a więc zapisujemy sobie po drugie, jeżeli nie chcemy ciekawym sposobem korzystania z tego jest jakby pokazanie na jeden trzy tylko tak jeden trzy i czekamy teraz co ta druga osoba powie. Ona wtedy ma szansę się odnieść do tego, no i dopiero w zależności od tego, co ta osoba powie. No to pokazujemy, czy to ma wartość, czy nie, bo może ta może ta osoba już wie, że to ma wartość i wcale nie trzeba tego mówić. Nie musimy jakby jechać od Jedyńki do piątki. Ważne jest to, żeby mówić Wszystko z naszej perspektywy. Nie, czyli nie wiem, jeżeli ktoś jedziesz samochodem i ktoś mówi wiesz co ja się boję, jak tak jedziesz, to jest

moja perspektywa, a jeżeli ktoś mówi Wiesz co zwolni i jedziesz jak wariat nie to jest ocenianie i to raczej doprowadzi do kłótni nie, a kiedy ktoś mówi z mojej perspektywy kiedy ktoś mówi też o tym co Nie czuję, boję się to jest uczucie, no to z tym ciężko dyskutować nie albo moja perspektywa polega na tym. Wiesz co kiedy patrzę teraz na tą prezentację to ja mam wrażenie, że tutaj te nie wiem. Grafiki jest coś, że ogólny przekaz jej prezentacji jest taki nie i to jest moja perspektywa nie jeżeli mówimy o faktach to mówimy o konkretnych rzeczach wiesz co tutaj te grafiki są grafiki są niewyrównane to by trzeba było wyrównać tutaj coś jeszcze za słaba rozdzielczość tutaj jeszcze jakieś inne rzeczy. Tak myślę, że tyle byśmy na tym filmiku utknęli, ale to jest ważny temat. Powiem wam z doświadczenia, jak prowadziłem wiele warsztatów. Często było tak, że przychodziłem do różnych organizacji i to były różne firmy, gdzie przychodzę i na przykład w herbach mówią, ale Feedbacku to my nie chcemy, bo feedback, to myśmy niedawno mieli tam. No dobra, to wiecie co jak piętnaście nie tylko pokażę tego prawa, jakby ktoś chciał sobie złożyć i zjeść nie i nagle się okazało, że zrobi się półtora godzinny slot, bo ludzie jak to zobaczyli coś tam mieli, ale to coś tam było słabe jak to zobaczyli mówią, kurczę Marek, ale to nam w ogóle całe życie zmienia nie To my z tym narzędziem na przykład będziemy w stanie teraz lepiej z naszymi asystentami pracować. Będziemy w stanie lepiej z kimś tam pracować z architektami pracować. Kurczę, to jest MEGA nie ile my problemów przez to mieliśmy, także jest mega ważne i pomocne narzędzie. Także też zachęcam, żeby przećwiczyć i przeczytać sobie i przeczytaj się w ogóle, komunikacja bez przemocy i perspektywa ja, bo to bardzo dużo zmienia. Dobrze, idźmy sobie dalej. Eksperymenty celebration GRID eksperymenty jedna z fajnych rzeczy. Też nie będę wam, jakby pokazywał całego wszystkiego jak to działa. Chodzi o to, że pozwalamy sobie na eksperymenty i pozwalamy sobie na eksperymenty, jakby z różnych perspektyw my często jak z Michałem zastanawiamy się nad różnymi rzeczami, to czasem mówimy sobie, o k to będzie eksperyment i wiecie, kiedy prowadzicie biznes i nie pozwalacie sobie na żadne eksperymenty, no to raczej te szanse rozwoju są słabe i dużo takich okazji może wam uciec? Nie teraz na przykład mamy taki duży trend, który jest związany ze sztuczną inteligencją. Ai aj czat gp TI też się my jakby my się zastanawiamy na razie o k gdzie można to jeszcze zaprząć? Oprócz oprócz tych obszarów, gdzie już widzimy takie zastosowanie, bo jesteśmy świadomi, że. No, że tamtych obszarów jest dużo więcej i to może w wielu obszarach wielu obszarach fajnie przyspieszyć pracę i za chwilę pewnie się dowiemy, jak jakaś firma wypuściła coś tam, jakaś firma, jakieś inne zastosowanie zrobiła takie, o którym nikt nie pomyślał wcześniej, że można to tak zrobić. Eksperymenty polegają na tym, że

mówimy sobie. Mówimy sobie, że inwestujemy trochę czasu lub pieniędzy na zrobienie czegoś, nawet jak to nie wyjdzie. No to mówimy sobie jest o k. I my często takie eksperymenty robimy ostatni taki eksperymentem był wyjazd na Hannover messe do hanoweru, gdzie mówimy sobie, kurczę. No kosztuje to tam kilkadziesiąt tysięcy To Wszystko, żeby to Wszystko spiąć, żeby to Wszystko przygotować. No ale dobra, nie jako firma mówimy sobie, że to jest eksperyment. Nie wiemy, czy to przyniesie nam, czy to przyniesie nam korzyści, których oczekujemy, czy na przyniesie jakiegokolwiek korzyści, ale jesteśmy w stanie zrobić ten eksperyment nie to gdzie kosztowało ponad tydzień czasu mój i koleżanki, kilkadziesiąt tysięcy, które poszło na wszystkie materiały na wszystkie inne rzeczy, które były konieczne, ale znowu z tego eksperymentu, żeśmy się czegoś nauczyli. Teraz już wiemy, że gdybyśmy jechali na te targi. No to w jaki sposób to zrobić? Co jest najbardziej konkretne, czego nie robić, a czego może robić więcej. I to dotyczy wielu różnych, wielu różnych obszarów i to jest jeden ze sposobów w momencie, kiedy chcecie coś zmienić firmie i czujecie, że macie opór. Opór zarządu opór innych osób. Spróbujcie zrobić to jako eksperyment albo czyli powiedzcie Słuchaj, a czy jesteśmy w stanie zrobić tak, że wprowadzimy tą zmianę na przykład jako taki eksperyment na dwa tygodnie i zobaczymy czy to zadziała jak zadziała i wyniki będą takie i takie warto określić, kiedy uznamy, że to zadziała, czyli jakie kp i muszą być spełnione, żebyśmy uznali, że jakaś zmiana była dobra. No to wtedy na przykład możemy to przedłużyć, żeby nie było tak, że te osoby mówią o jejku, teraz robimy jakąś zmianę i teraz w ogóle to ja nie wiem. Kończy się zastanowić, muszę zgłębić materiały, że trzy książki przeczytać i w ogóle zobaczyć, co to jest, bo to jednak duża zmiana u nas w firmie, a wtedy, kiedy jest to zmiana czasowa i można to za dwa tygodnie zaorać i powiedzieć nie jednak wracamy do tego, jak było. No to jest jakby dużo Września ta decyzja jest prostsza do podjęcia nie trzeba. Nie trzeba wtedy tak się długo na tą decyzję zastanawiać, bo znowu za chwilę o tym powiem o pracy perspektywami. Kiedy wiecie im wyżej człowiek jest w organizacji, tym ma więcej trudnych decyzji do podjęcia. I teraz każdy z nas inaczej podejmuje decyzję. Każdy z nas są takie osoby, które przed podjęciem decyzji muszą zgromadzić materiały, literaturę, przeczytać książki, zapoznać się z tym. No to wymaga czasu. A jak jest i o czy jesteś w zarządzie? Tomasz mało czasu, nawet jak jesteś project managerem masz mało czasu, bo masz wiele innych obowiązków. A więc zanim taką decyzję podejmiesz, jeżeli jesteś takim człowiekiem, który po prostu musi sobie te wszystkie materiały przeczytać, wyrobić punkt widzenia, no to po prostu. No to może spotkajmy się za następne pięć lat i wtedy ktoś będzie gotowy. No ale za pięć lat to przez te pięć lat już firma zespół to

już pójdzie. Nie w tą stronę co trzeba. A więc to jest jeden ze sposobów. Ja również też, kiedy się na czymś zastanawiamy, na przykład, kiedy z Michałem zastanawiamy się nad różnymi rzeczami i teraz Michał jako ta druga, osoba która jest w, zarządzie, mówi sobie marek, może byśmy zrobili coś tam jest myślę, kurde, no w ogóle mi to nie leży, ale wtedy sobie przypominam, wiecie normalnie powiedział. Nie robimy tego, byśmy się byśmy się o jakieś rzeczy kłócili, ale tak sobie myślę, wiesz co mówię, kurczę, ja tego nie czuję, ale jak chcesz i ty to czujesz, to możemy zrobić eksperyment. No i wtedy ustalamy, że robimy jakiś eksperyment, schodzi na to trochę czasu czy pieniędzy i to jest ok. Dla mnie nie wiem, poszło nie wiem dziesięć dwadzieścia tysięcy firmy na coś tam, bo chcieliśmy zrobić jakiś eksperyment no i często te eksperymenty ja tego nie czułem i często wychodzi po czasie znowu się uczę. Kurczę, ale ten pomysł ja go niczym a on fajnie wypalił. Nie i znowu, jeżeli chcecie wprowadzać zmiany, chcecie wprowadzać jakieś elementy z menegmetu 3.0o na przykład albo jakkolwiek inny, bo to mówimy o takim część mecie. No to praca z eksperymentami jest bardzo fajną pracą, bo osoba decydująca mało ryzykuje. Jest w stanie szybciej podjąć tą decyzję, kiedy to jest na określony czas lub jest ograniczony. Budżet, czyli w najgorszym wypadku strata wynosi tyle i tyle, to jeszcze nie położy firmy. To jeszcze nie położy projektu. To no ok no troszkę nam zmniejszy zmniejszy zyskowność. No i tyle to jest najgorszy wypadek, ale w najlepszym wypadku ta Nagroda musi być odpowiednio wysoka, czyli jeżeli to się uda. No to na przykład będziesz miał ludzie będą bardziej zmotywowani, jeżeli to się uda, to zwiększy się, zwiększy się rentowność w projekcie, jeżeli to się uda. To będziemy w stanie to zrobić tyle razy, szybciej. I to jest ta perspektywa, to jest ta perspektywa, o której powinniśmy pamiętać, czyli perspektywa eksperymentów i żeby pokazywać, co jeżeli wygramy. Jeżeli eksperyment zakończy się sukcesem, jaki będzie win? A teraz jeżeli worst case, jeżeli się nam nie uda. No to nie wiem. Po tygodniu dwóch tygodniu po miesiącu wracamy do tego co było Słuchaj, nic nie ryzykujesz nie albo po prostu nie wiem, tracimy maksymalnie tyle i tyle i koniec nie i to jest takie Stop loss tak samo jak. Są takie mechanizmy. Dziś więcej to wtedy automat sprzedaje mi te moje akcje firmy nie, no i to tutaj trochę podobnie. Nie to jest maksymalna kwota, którą jesteś w stanie stracić w najgorszym, najczarniejszym scenariuszu. No i ten ktoś mówi, no dobra, ten najczarniejszy scenariusz mnie jest nawet taki Czarny, no bo przecież możemy sobie na to pozwolić, a z drugiej strony jeżeli się uda to jest bardzo ciekawe i to może nam przynieść konkretne korzyści i te korzyści mogą być materialne. One mogą być na polegać na motywację pracowników, mogą polegać na zdobyciu zdobyciu nowego obszaru, na rozszerzeniu



się u danego klienta także te tych obszarów jest bardzo dużo. Doczytajcie sobie fajne narzędzie, również sam celebrating Reed, jako żeby zastanowić się, na ile wy pozwalacie sobie na eksperymenty jako takie narzędzie na retrospektywę, żeby się zastanowić. My tego też czasami używamy, gdzie zdzwonimy się dobra, jakie eksperymenty ostatnio robiliśmy w ogóle? Czy my jako organizacja pozwalamy sobie na eksperymenty? Dobra, idźmy dalej, idźmy dalej, bo czas leci nieubłaganie a tutaj jeszcze parę rzeczy mam happiness do prosta rzecz prosta że zbieranie feedbacku, ale to co podpowiada menedżment 3.0o to żeby starać się zbierać ten filmik na bieżąco nie? Czyli jeżeli prowadzimy jakieś warsztaty mamy cokolwiek starajmy się nie czekać na koniec tych warsztatów, żeby zebrać feedback tylko zbierajmy go na bieżąco właśnie jako wychodząc na przerwę ludzie wklejają karteczki jak tam się czują albo coś piszą firmie również to można zastosować gdzie mamy, gdzie mamy ciągłe narzędzia zbierania feedbacku z jednej strony z drugiej strony gdzie również pytamy na przykład tam dotyczy również wiecie. Jest takie coś jak watercolor conversation, czyli idziemy do kuchni i tam rozmawiamy z osobami, które akurat przychodzą. Pytamy, jak tam o nich? Kolejna rzecz Menedżment working Grand to Wszystko teraz nam się post pandemiczny mnie bardzo mocno ograniczyło, ale kiedyś to były świetne narzędzia po to, żeby sobie porozmawiać, żeby zobaczyć jak to wygląda, bo kto ma informacje. Słuchajcie, kto ma informacje z pierwszej ręki, o tym jak idzie w naszym projekcie. Ci, którzy ten projekt wykonują, ja to wiele razy w każdym zespole jest to samo. W zespole Programistycznym. Dokładnie jest to samo. Oni widzą, jak to wygląda w zespole, który stawia zadania tarasu jest dokładnie to samo. Ludzie, którzy to wykonują, jak zadzwonisz do jak zadzwonić do firmy, zadzwonić do działu sprzedaży? No to no, to co oni będą wiedzieć? Nie zadzwonisz do ich menedżera, którego nie ma na miejscu, do co on będzie wiedzieć? No mało będzie wiedzieć, co to te informacje są mocno ograniczone, ale ludzie, którzy wykonują konkretną pracę to oni od kuchni widzą. Jak to wygląda, widzą, jakie są problemy, widzą, jak to idzie, widzą, jak wygląda współpraca z klientem i przekazują to z ich perspektywy. No i tutaj dobrze jest tą perspektywę zbierać, bo często my nie mamy, nawet jakby my nie wyżej człowiek jest, tym mniej ma informacji z tego takich informacji konkretnych od kuchni, gdzie te osoby, które wykonują pracę. Coś im nie pasuje, czy jakoś im brakuje ta współpraca z klientem jest słaba, no my do tego możemy nie dojść, bo nawet jak rozmawiamy z konkretną osobą od klienta, no to jest już inna perspektywa. To jest już jakaś perspektywa zarządza, która jest obcięta, to są Wszystkie obcięta perspektywy i od kuchni dowiemy się najwięcej. No i to, żeby to zbierać na bieżąco. Kolejna rzecz fajna, którą żeśmy też, którą też jakby w różny

sposób można wdrożyć nico kalendarz szczególnie teraz, kiedy jesteśmy zdalnie wiecie o tym? Łukasz mówił, wchodząc do pracy, zaczynając dzień pracy. Zaczynamy z tym wszystkim, co przeżyliśmy w domu, z tym, jak się czujemy dzisiaj z tym, co się wydarzyło. No i często, jeżeli nie wiemy, co się wydarzyło, albo nie dajemy takiej perspektywy naszym pracownikom. No to ta perspektywa ona może być. Tak jak tutaj pokazana jako niko kalendarz, gdzie pokazujemy bycie takie obrazki, które mówią o tym, z czym w ogóle wchodzimy, ja to zawsze na warsztatach stosuję i uważam, że to świetnie działa. Gdzie ta akurat były warsztaty zimowe gdzie? Gdzie widzę, kto z czym wchodzi? Nie i nagle się okazuje, że trzy osoby w zespole są przeziębione, komuś tam dziecko zachorowało komuś tam jeszcze kot umarł i. No i wiecie i teraz my wchodzimy z tymi wszystkimi emocjami. Wchodzimy do pracy, my się logujemy teraz bardzo często, bo ta praca często jest zdalna. No i wtedy, kiedy nie mamy takiej informacji, jak to wygląda, kiedy nie mamy takiej przestrzeni, żeby to informacje pokazać, to możemy błędnie odczytać zachowanie danej osoby. Nie na przykład, kiedy dana osoba się nie angażuje. No bo ma jakiś ciężki czas w domu albo jest przeziębiona, wiem, Kurczę, wiesz co to tak, to tak olewasz sobie tą swoją pracę, a ta osoba wcale nie olewa, tylko po prostu nie wiem męczy się z chorobą, ale nie chciała brać chorobowego, bo nie jest jeszcze aż tak źle. No ale Yy no ale już tak ledwo co funkcjonuje albo coś się innego wydarzyło i to jest fajne narzędzie żeby kiedy mamy jakieś spotkanie firmowe, takie szczególnie zdalne, bo na żywo jesteśmy w stanie to dużo lepiej odczytać. No to robimy sobie to jaki mamy dzień, czyli pokazujemy sobie jaki mamy dzień i potem jeszcze rozszerzyłem to o takie obrazy, które ściągamy sobie z Internetu i wrzucamy, który mówi o tym, jaki ten nasz dzień dzisiaj jest i fajne rzeczy wychodzą, bo jest taki fajny też początek rozmowy. Nagle okazuje się, że na przykład dwie osoby w grupie mają to samo hobby albo ktoś kto. Na przykład będzie zastanawia się nad tym, żeby szukał kogoś, żeby pobiegać wieczorem razem a mieszkaniem w tej samej okolicy i się i się dogadują. Dużo ciekawych rzeczy wychodzi nie. Potem jest taka też bardzo ciekawa rozmowa w zespole i to tak fajnie spaja zespół, bo dzięki temu przekazujemy troszeczkę informacji takich prywatnych. O tym fajnie też dla ludzi. W książce piszę pracować inaczej, że to nie jest tak, że w niektórych organizacjach jest tak, że my jakby przechodzimy do pracy z taką wiecie z taką tylko wyciętą perspektywą, to jest nasza perspektywa, praca, a ta perspektywa prywatna. No to gdzieś tam zostaje i nie możemy być autentyczni. To narzędzie pozwala być bardziej autentycznym, czyli przekazać troszeczkę więcej z tej perspektywy prywatnej z tego, co się u nas

wydarzyło i dzięki temu też pracuje się lepiej.

### **Łukasz Turkus Solarski:**

Dobra, ja mam takie jeszcze pytanie do tego kalendarza, bo tego jakoś wzbogaciłeś jeszcze o te obrazki i ludzie taką go się poznawać. Super w ogóle tylko to jest coś co ty robisz codziennie. Czy to jest coś co jest elementem jakiś stałych spotkań? Czy to jest dodatkowe spotkanie? Jak to w praktyce wygląda z perspektywy i o właśnie?

### **Marek Bugiel:**

Wiesz co już mówię z perspektywy serio? No to można to robić to co jakby zrobiliśmy u nas to zrobiliśmy. Taki obszar już jak się okazało, że weszliśmy na pracę zdalną. To zrobiliśmy taki obszar mamy piątkowe były poranne kawki, takie wirtualne, czyli były takie spotkania takie, które kiedyś odbywały się u nas w kuchni. Wiecie, kiedy pracowaliśmy lokalnie, to z rana o k idziemy na kawę, no i ludzie szli na kawę, to nie musi być kawa, nie ja akurat piję kawę, to zrobimy, pasuje może być herbata, cokolwiek, ale takie spotkanie w kuchni, gdzie rozmawiamy o rzeczach nieformalnych, niezwiązanych z pracą. Yy no i zrobiliśmy to zdanie, nie i mamy takie mamy. Taki specjalny kanał też na tipsach, który tam wirtualna kawa czy wirtualne kuchni światowej czarna kuchnia i mamy spotkania w piątki o dwunastej, gdzie po prostu kto chce to przychodzi i się wbija. Wtedy na to spotkanie jest i gadamy o wszystkim o tym to o tym o czym się w kuchni rozmawia z rana też na tym kanale kto chce to go po prostu odpala o danej godzinie. No i wtedy ktoś inny widzi, a dobra, to jest odpalona wirtualna kuchnia. No to nie wiem, wbije się, wbije się na chwilę. I to jest jakby inny sposób, żeby zrobić dokładnie to samo, co znikąd niko kalendarzem, ale bez nico kalendarza, czyli w taki sposób gdzie odpalamy sobie i rozmawiamy o takich rzeczach niezwiązanych z pracą. Sam kalendarz jak jakieś warsztaty robię to go zawsze go zawsze wykorzystuje, bo jest fajne narzędzie na to żeby fajnie wystartować i zobaczyć z czym wchodzimy.

### **Łukasz Turkus Solarski:**

Ok a jak ktoś fizycznie ma spotkania w firmie? To też robiłeś taki niko kalendarz czy tak nie wiem raz na tydzień tak jak teraz czy częściej.

## **Marek Bugiel:**

Wiesz co wtedy, kiedy fizycznie się firmie spotykamy, to możemy to zrobić, bo znowu to możemy to zrobić na kilka sposobów, nie i tak jak to robiłem. U nas jest jakby u nas jest dużo hybrydowo, jak mi się spotykamy fizycznie w firmie. Te osoby, które są, bo wtedy też nie wszyscy są, no to jakby ja mam wrażenie, że to nie jest konieczne. Nie my wracamy do tej starej kuchni. My widzimy. Pytamy się co tam? A kurczę, nie wiem, nie wyspałam się, bo coś tam nie, a nie wiem. Moje dziecko jest chore i to wychodzi naturalnie. W momencie, kiedy dbamy o dobrą atmosferę w firmie, to wychodzi naturalnie i ma wrażenie, że takie narzędzia nie są konieczne. Konieczne są wtedy, kiedy się spotykamy zdalnie lub hybrydowo, czyli część osób tak żeby zrobić jakiś framework do tego, żeby była przestrzeń, żeby porozmawiać o tej o tej części poza pracowej. Bo wiecie, samo się to nie robi jak mamy, jak mamy jakieś spotkanie, takie, które na którym mamy omawiać konkretne tematy? No to no, to samo się to nie robi. Jak nie damy sobie jakiejś przestrzeni, no to się tam to się nam samo nie wydarza, więc trzeba sobie taką przestrzeń dać i znowu z mojej perspektywy jest to bardzo ważne, żeby teraz o tą przestrzeń dbać. Myślę, że już teraz większość firm nauczyła się, jak to sensownie też hybrydowo robić, żeby to miało ręce i nogi, żeby ludzie nie czuli się tacy osamotnieni, nawet ci, którzy pracują w stanie, nie, żeby ta część taka osobista się również pojawiała dobra. Przejdźmy sobie teraz, na co zwrócić uwagę, by mieć poparcie zarządu przy zmianach nie, czyli to jest ta perspektywa SIO Kilka rzeczy, chciałbym wam powiedzieć jak to jest, jak będziecie rozmawiali z różnymi osobami z różnymi decydentami? Na co zwrócić uwagę? Pierwsza perspektywa mnie, czyli. Popatrzmy na całą sytuację. Teraz z perspektywy tej osoby, która ma czy to jest ktoś z zarządu czy ktoś, czy to jest jakiś menedżer? Zobaczmy starajmy się zobaczyć całą sytuację. Teraz jej perspektywy, czyli co ta osoba robi. W ciągu dnia jak wygląda jej grafik po drugie? Jakie ta osoba ma problemy? Co dla tej osoby jest problemem? Jakimi zadaniami się zajmuje? Co jest dla tej osoby ważne, bo dla nas mogą być inne rzeczy ważne i często wiecie, wchodząc jako gdzieś tam zewnętrzny konsultant do firmy wchodziłem taki podjara, ale ty menedżment zabójców to słuchajcie super to jest taki wycior to jest takie w ogóle ekstra nie zaraz w ogóle film eksploduje, no i widziałem taki chłodek nie tych osób hej OK dobra ale najpierw biznes powolutku powolutku spokojnie nie ale co jest konkretnie takiego super w tym nie w czym mi to pomoże u nas w firmie w tym czym my się zajmujemy. No i teraz trzeba na chwilę zatrzymać swoją perspektywę takiego entuzjasty czegoś, bo wiecie, my już poznaliśmy to. My już poznaliśmy to,

jeżeli znamy dane narzędzi lub narzędzia, no i teraz patrzemy na to. No dobra, to teraz jesteś w zarządzie danej firmy i teraz na czym zależy zarządowi? Nie a może tutaj kurczę, może ma problem z tym, że pracownicy mu odchodzą nie, no to w tym to może pomóc. A może ma problem z tym że z klientami się jakoś nie układa. Kurczę, to może, by w tym tutaj to pomogło i musimy wiedzieć konkretnie, jakie problemy ma ta osoba i teraz dać im zacząć od tych narzędzi, które pomogą rozwiązać konkretne problemy. Ale żeby to zrobić, to na chwilę musimy wyjść ze swoich butów i wejść w buty te od tej osoby. Teraz jak to konkretnie zrobić możecie? Jeżeli macie dostęp, możecie zobaczyć po pierwsze rozmowa nie, czyli jak rozmawiamy i jesteśmy uważnym podczas rozmowy, no to no dana osoba mówi nam jakby jakie są konkretne wyzwania, a teraz co? Jest konkretnego do zrobienia z drugiej, strony jeżeli to jest w ramach tej samej organizacji i czasem macie dostęp do kalendarza, widzicie tam na przykład jakie spotkania i jakie tematy omawia się, jakie tematy omawia ta, jakie tematy omawia ta osoba. Po trzecie możecie zobaczyć całą komunikację tej osoby. Taką komunikację, która jest gdzieś w mailach lub w innym miejscu również to są rzeczy zazwyczaj inne, aniżeli te, na które my zwracamy uwagę i teraz powinniśmy, jak są jakieś korzyści z wdrożenia czegośkolwiek albo z jakiejś zmiany. To powinniśmy to przedstawić korzyści. Co to teraz da zarządowi? Co to da teraz w firmie? Jak to rozwinie firmę? Jak to rozwiąże problemy zarządu? I to jest absolutnie no game changer w momencie kiedy wprowadzamy jakąś zmianę, żeby powiedzieć, żeby pokazać wam, jakie to jest trudne, to jakiś czas temu prowadziłem właśnie webinar z wprowadzania zmiany. Tam podałem wszystkie dobre, no takie warsztaty to było. To były warsztaty były cztery. Grupy podałem wszystkie dobre praktyki, jak należy zrobić grupa, bo chciała wymyśleć sobie swoją zmianę, którą chce wprowadzić, a wszystkie inne grupy i ja byliśmy takim dużym zarządem, który decydował o tym, czy tą zmianę chcemy wprowadzić, czy byśmy wprowadzili tą zmianę, czy to kupujemy, czy nie. I zgadnijcie na cztery, grupy ile zmian zostało wprowadzonych? Ktoś ma ochotę to zapraszam. Jak Łukasz coś będzie, to możesz powiedzieć albo wyświetlić. Mamy cztery grupy i teraz.

**Łukasz Turkus Solarski:**

Ja obstawiam, że dwa albo zero.

**Marek Bugiel:**

Dwa albo zero, no to powiedzmy w środku jedna zmiana na cztery została wprowadzona a trzy zmiany zostały odrzucone i to nie jest tak, że ja to odrzuciłem, ale odrzuciliśmy wszyscy, czyli my wszyscy nie kupowaliśmy tej zmiany. Nie to co było mega ciekawe i po drugie to też pokazuje jakby wcześniej te osoby dostały konkretne narzędzia, których mają używać po to, żeby zwiększyć prawdopodobieństwo przejścia tej zmiany. No i mimo Wszystko weszły na stare tory, czyli ciągle mówiły ze swojej perspektywy, to mi da to no super nie ale to podsmażę to wprowadzenie.

### **Łukasz Turkus Solarski:**

Ale jeszcze pytanie, bo wy jako zarząd wszyscy ludzie, którzy byli w roli zarządu, mieliście pewne kryteria wyznaczone wcześniej, czy to po prostu sama ta prezentacja była tak, no nie na nie trafiła do was, że w ogóle to zdeterminowało.

### **Marek Bugiel:**

Być sama ta prezentacja samo to właśnie to, że okazało się, że trzy grupy na cztery nie zmieniły perspektywy, tylko ciągle mówiły ze swojej perspektywy i żeby wam pokazać, jak ważna jest zmiana, perspektywę mam czasami takie zabawne. Rozmowy, kiedy przychodzi do mnie pracownik i mówi, kurczę, Marek, chciałbym podwyżkę nie i zacząć argumentować. Miałem to chyba z dwa razy tutaj fabuła nie i no dobra, mówię fajnie, mówiłeś co? I wiecie, naprawdę ktoś świetną robotę robi naprawdę fajnie. Ja chętnie tą podwyżkę dawniej wiesz co? Jak następnym razem, no znowu, Teraz ja nie mogę dać się podwyżki, bo z Michałem mamy czwórkę. Nie wiemy, to my musimy razem ustalić. Ale przy okazji jest taka fajna lekcja już tak z dwa razy robiłem mówię tej osobie, Słuchaj jak następnym razem, czy gdziekolwiek indziej, jak będziesz chciał czy chciała podwyżki. To pokaż mi to z tej perspektywy nie mów teraz, że ty coś tam, coś tam coś tam pokaż, jak to wygląda dla projektu. Jak to wyglądało z klientem, jak to wyglądało dla klienta, jak to wyglądało z perspektywy firmy, jaką wartość dodaną to daje dla firmy, dla klienta, a nie ze swojej perspektywy, bo ja już tyle i tyle nie i teraz. Aha, no racja. I to jest też ciekawe, że bardzo często znaczy dość często, prawie zawsze my mówimy z naszej perspektywy i ciężko nam tą perspektywę zmienić. To tylko pokazuje, jak ciężko nam zmienić perspektywę, jak ciężko nam usiąść, zostawić tą naszą perspektywę i teraz zastanowić się, jak to wygląda z innej perspektywy, czyli jak to wygląda teraz oczami

kogoś, z kim ja rozmawiam, nie czy jak ja powiem i to są wiecie te same rzeczy, które ja robię, ale używam innej argumentacji. Chcę zrobić tą samą rzecz, ale używam innej argumentacji i ta osoba ta kupuje lub nie kupuje. To zmienia absolutnie Wszystko. I nagle okazuje się, że jesteśmy w stanie za pomocą zmiany perspektywy, czyli tą zmiany perspektywy, żeby zmienić perspektywę, musimy się przygotować. Nie musimy zostawić naszą perspektywę i teraz musimy usiąść sobie trochę pytań, zadać nie, czyli na zasadzie, jakie problemy ma ta osoba, nie jakie szanse dla tej dla tej osoby lub dla tego obszaru, dla firmy mogą z tego wyniknąć. A może ubrać to jako eksperyment, ale również podzielać podzielać w tym temacie perspektywiczną? Kolejna rzecz, a Łukasz się pojawił?

**Łukasz Turkus Solarski:**

Tak to proponuję, żebyśmy przyspieszyli, bo na zostało siedemnaście minut.

**Marek Bugiel:**

Już kończę, to już jest ostatnie ostatni slajd.

**Łukasz Turkus Solarski:**

A pozytywne zmęczenie materiału to chyba nie omówiłeś?

**Marek Bugiel:**

Nie mówiłem, właśnie już jedziemy, czyli zakładaj dobre intencje, cokolwiek się nie wydarzy. Zakładaj dobre intencje. My na przykład mamy też taki kraj. Współpracujemy z taką dużą firmą i ostatnio miałem ciekawą rozmowę z koleżanką mówi. **Kurczę, Marek, no ale jak oni mogą tak łamić?** Po prostu, no tyle czasu nie tego, to się nie dzieje. Po prostu mi Wstyd przed kimś tam nie wie. Tak zgadza się, to jest słabe z tym, że teraz popatrz na to z perspektywy teraz i firmy nie tam są dobrzy. Ludzie wrzucony, wrzucone, wrzuceni w zły system i teraz jeżeli to samo mamy w naszej niestety służbie zdrowia, że jest wielu dobrych lekarzy wrzuconych w zły system i oni często przez ten zły system powoduje, że nie są w stanie robić dobrej roboty. I tak mamy wielu firmach, że mamy dobre osoby, które są

zmotywowane jeszcze może, które chcą robić dobrą robotę, ale przez to, że są wrzucone w zły system, są na przykład zawałone pracą, albo daje się takie narzędzia, które utrudniają im pracę, albo muszą wiele różnych rzeczy zrobić, żeby. Prosta prosta rzecz wykonać. No to się nie dzieje, a więc zakładamy dobre intencje. Ja często tłumaczę, że. Tak po prostu jest sam, jakby byłem kilka razy w takiej sytuacji, gdzie byłem tak zawałony pracą, że tylko zastanawiałem się, no dobra, to co może upaść? Jakich rzeczy mogę nie zrobić z tych, które powinienem robić, bo nie byłem w stanie zrobić wszystkiego, a które rzeczy są bardzo ważne. Nie i teraz zadawałem sobie pytanie dobra, to gdzie są te rzeczy, gdzie komuś coś, gdzie komuś to pomoże, albo ktoś na tym ucierpi, to wtedy to trzeba zrobić w pierwszej kolejności, żeby tak się nie wydarzyło, a te inne rzeczy to może mogłem troszeczkę poczekać i im większa organizacja tym jest gorzej. Tym ciężiej pewne decyzje, jakby przepchnąć i jakby i też żeby pewne rzeczy się zadziały, a więc na pozytywne zmęczenie materiału to polega na tym, że jakby my przychodzimy, wracamy do tej osoby. Słuchaj, powiedziałam, że wrócę do ciebie jest za dwa, tygodnie to ja, wracam żeby się zapytać, jak tam Czesława się nie zmieniła, kiedy możemy, kiedy możemy to wykonać? Znowu na zmęczenie materiału, no bo to jest takie na zmęczenie, że jakby jesteśmy konsekwentni, ale Wszystko w taki pozytywny, sympatyczny sposób. I to często nam daje taką perspektywę, że tam są. No dobra, kurczę, no dobra, no to załatwię. Ja też miałam jednego z naszych klientów taką sytuację, gdzie mieliśmy taką dużą umowę do przepchnięcia. No i ta osoba gdzieś fajnie, ja zawsze wiedziałam to bardzo długo to trwało, ale to kurcze Mariusz to, że jakaś godzina dziewiętnasta jeszcze udało mi się jakieś tam slotu tej osoby złapać ja wiesz to dobra, zaakceptowałam ci to spotkanie albo z tobą się tak fajnie rozmawia, to jeszcze pomyślałam, że jeszcze na koniec porozmawiamy i znowu pomimo tego, że ta osoba nie robiła tego co mówiła. Że robi, no to ja wiedziałam, że to nie wynika z tego, że to jest jakaś zła wola, ale ta osoba po prostu jest taka przeciążona. Nie bo jak sobie popatrzyłem na zakres obowiązków tej osoby i posłuchałam tego, co mówi, to mówię sobie o kurczę, no to że ona jeszcze w ogóle funkcjonuje w takim środowisku, to już jest MEGA. Nie, to już jest MEGA fajna, więc takie pozytywne zmęczenie materiału. Warto też. Warto też w pozytywny sposób, żeby mieć pozytywną komunikację, czyli żeby te inne osoby chciały z nami rozmawiać. Nie jeżeli nawet coś się wydarzyło i my teraz my będziemy w negatywny sposób się z nimi komunikowali. Teraz jeszcze nie daj Boże mamy kogoś z zarządu i będziemy dla nich nie mieli, ale miałeś to zrobić coś tam no tak miał nie, ale może po prostu jest tak zawałony. Czy jest tak, że jest tak zawałona, że nie był w stanie tego zrobić, a



więc pozytywność, perspektywa, dobra intencje. Tak rozmawiaj tak, aby te inne osoby chciały z tobą rozmawiać. Dokładnie nie bo jednak wiecie, jak na przykład w przypadku tej osoby to było tak, że służba dwunasta godzina pracy tej osoby. No i gdyby ona sobie miała, nie wiem jakiegoś krzyżującego furia przed sobą. No to by było pod dobra, to odrzucę spotkanie twórczej i koniec nie i byłam tam kompa, no a tak, no to jednak udało się nam jeszcze porozmawiać, coś tam ustalić i następnym razem znowu i tak po troszkę po troszkę do celu i co najważniejsze, czas to jest ta największa zmiana. Wiecie jak człowiek wchodził jako konsultant? No kurczę. Dobra, to róbmy nie, no to co robimy nie dobra, jedziemy, robimy tutaj wprowadzamy zmiany. No to co tu to wprowadzamy? Dobra drukujemy nie, a teraz przychodzą inne osoby. Dobra, spokojnie, nie patrzę na te wszystkie rzeczy, które mam do zrobienia sobie dobrze zrobimy, no ale nie w tym kwartale albo nie w tym miesiącu i pamiętajmy o tym, że często to nie wynika z tego, że ktoś nie chce tego robić tylko. Jak macie, jak macie perspektywę firmy? No to najpierw patrz trzeba patrzeć na to, żeby to mamy. Ja lubię porównywać firmę do samolotu. Nie, to jest jakiś samolot, prowadzimy, prowadzimy samolot, zarząd. To są te osoby, które gdzieś siedzą u sterów, prowadzą samolot, no i teraz nam zależy na tym, żeby ten samolot daje leciał nie jeżeli widzimy, że jakaś wprowadzenie jakieś zmiany może spowodować katastrofę tego samolotu, no to my nigdy w życiu tego nie zrobimy, no i teraz mamy jakąś wysokość, ktoś mówi dobra, w najgorszym wypadku słuchaj, stracicie. Wysokość o tyle i tyle, ale nadal będziecie na bezpiecznej wysokości i tutaj do niczego nie dojdziemy. O K dobra, to możemy zrobić. Możemy zrobić taki eksperyment, ale w pierwszej kolejności stabilny lot firmy. Wiem to jest ważna rzecz, to jest perspektywa zarządu, gdzie ta firma, jakby ten lot musi być stabilny i najlepiej, żeby to był lot wznoszący nie, czyli żeby firma się rozwijała, żeby zarabiała więcej, miała nowych klientów, bo dzięki temu jesteśmy w stanie inne rzeczy realizować i teraz jeżeli przychodzi ktoś i jest w stanie mi w tym pomóc mówi Marek. Ja tobie w tym pomogę. Nie znaczy, tutaj poproszę nie tutaj są tutaj ja to zrobiłem tu to zrobiłem tu i teraz mogę pomóc ci w ci w tym bo ja jak ja wiem jak to zrobić kurczę mnie chłopie czy dziewczyną naprawdę ile za to chcesz i działajmy. Niej to jest znowu ta perspektywa i to zrozumienie drugiej, strony że my mamy pewne cele i te cele, kiedy wchodzimy do organizacji z managementem 3.0 i robimy menedżment 3.0 bo jest super będzie Wszystko będzie fajnie. No dobrze nie, ale w czym mi to pomoże? Czy to teraz pomoże? Mi pomoże mi to żeby nie wiem ludzie z mojego samolotu nie odchodzili do innych samolotów czy to mi pomoże czy to mi pomoże więcej zarabiać żeby firma się rozwijała żeby miał żebyśmy mieli pieniądze na

inwestycje a może mieli pieniądze na lepszą integrację? A może mieli pieniądze na inne fajne rzeczy nie w czym konkretnie chcesz mi pomóc? I teraz, jeżeli ktoś przychodzi do mnie i mówi mi, że konkretnie pomoże mi w tym temacie, to będzie kosztowało tyle i tyle. I ja mam taki problem i coś mówi, że rozwiąże mi ten problem mówi super no, to ja bardzo chętnie. To kiedy nie, to ja już sam nie mogę się doczekać, a więc to pokazuje tą zmianę perspektywy. No ale jeżeli nawet będzie to wymagało większej ilości czasu, to musimy tej osobie ten czas dać, bo no, bo czasami jest tak, że się coś planuje nawet na kwartały nie i nieraz mam takie rozmowy dziękuję wiesz co tutaj nie ku trzy albo ku cztery to dopiero byśmy z tym tematem mogli wystartować. Nie, bo realnie szacuje w co jestem w stanie się zaangażować, a w tą czy zespół jest w sensie zaangażować, a w co nie jesteśmy w stanie się zaangażować i takie rzeczy krok po kroku. Dobrze to chyba by było tyle tak przyspieszyłem, żeby tutaj, żeby te.

### **Łukasz Turkus Solarski:**

Wszystko z twoim zdjęciem został?

### **Marek Bugiel:**

Tak ostatni slajd z moim zdjęciem został ostatni slajd z moim zdjęciem i. No i takie zaproszenie też do kontaktu, że my jesteśmy na reymonta trzynaście też bardzo fajne miejsce, bo w tym miejscu z firma anthology jesteśmy my jest IT Corner także jeżeli będziecie gdzieś w okolicy, zapraszamy też na kawkę. Taka fajna kamienica blisko odry. Zapraszamy na kawkę, żeby też, żeby porozmawiać. Jeżeli chcecie możecie też pisać do mnie tu macie adres mailowy, jeżeli się zastanawiacie na nad różnymi aspektami, jak wdrożyć, jak do tego tematu podejść. Ja bardzo lubię jedzie, ponieważ ja bardzo lubię tego typu kejsy takie trudne. Na zasadzie kurcze, mam taki temat nie i nie wiem jak teraz do tego podejść. Nie także są takie. Zdradzę wam, że z dwóch obszarów takie kasy lubię właśnie z takiego część menedżment owego obszaru. Teraz jak podejść do tego tematu czy tam jak filmowiec czasami mają z kimś problem? No to lubię takie kasy, bo to jest takie fajne, no i z obszaru hobbistycznie z obszaru elektrycznego, jak czasami ktoś mówi takie smartphone czy rzecz elektryczne mówi, Kurczę mam taki gest i wstawiam kurczę właśnie jak to jak to jak to zrobić dobrze także jeżeli będzie z tego pierwszego obszaru mieli pytania no to zapraszam na reymonta. Zapraszam też do kontaktu. Chętnie też chętnie też

porozmawiamy w fajnym miejscu. Sobie o różnych takich wyzwaniach właśnie z wdrożeniem albo z perspektywą. Czasami jest tak, że taka rozmowa. Może też mam dać ciekawą perspektywę. Nie, że przychodzisz, mówisz, żeby Kurczę, a pomyślałeś, Pomyślałaś o tym, nie ja bym nie kupił mnie. Aha, czemu byś nie kupił, bo to i to Aha, dobra. Będziemy ciekawych rzeczy, które będą się też działy we wrześniu. Będę też prowadził stolik na piwie między projektami i tam również będziemy ćwiczyli. Będziemy się bawili w Cezara. Czyli będzie część management i B. Nie będziemy ćwiczyli właśnie w takiej mniejszej grupie to żeby przekonać, żeby przekonać taki duży zarząd, czyli będzie też takie fajne ćwiczenie, które na tych innych warsztatach prowadziłem ciekawy. Jestem, ile teraz grup będzie w stanie, ile teraz grupy przekona nas wszystkich do swoich pomysłów.

#### **Łukasz Turkus Solarski:**

Super, ja nie wiedziałem, że ten smart House darsza tak wysoka jest w swoich priorytetach, bo nawiasem mówiąc to tak zagapiłem kiedyś, ale nie wiedziałem, że aż tak to bardzo się cieszę, bo to taki incydent.

#### **Marek Bugiel:**

Trochę miałeś, miałeś Łukasz w tym także tak się wierzyć. Tak zainspirowałam. No to jest takie moje hobby, nie i postanowiłem to potraktować. Poprzednim roku na poważnie tak zrobiłem sobie uprawnienia i czasami gdzieś mnie widać na jakiś zazwyczaj na zamkniętych takich grupach nie gdzie ktoś rzuca jakiś kryzys, ale fajny kraj nie. Jak do tego podejść?

#### **Łukasz Turkus Solarski:**

No, to jest to właśnie pod jaranie, o którym mówiłeś, żeby mieć dobrze taką osobę w zespole. Słuchajcie, kochani, jeszcze mniej niż siedem minut zostało, więc jeżeli ktoś ma jeszcze jakieś pytania do praktyka, który z człowieka, który wdrażał menedżer bądźcie Zero stał się jak gdyby no osobę osobą przyjmującą wydaje, żeby przy Zero do swojej organizacji. Ja jeszcze mam takie pytanie na koniec, jeżeli nikt nie będzie miał jak zacząć wdrożeniem na liczbę 3.0o dla właśnie osób z zarządu czy zarządów, które być może chciałyby zacząć tą przygodę. A nie wiedzą, od czego zacząć. No

właśnie i gdzie jest ten start tak naprawdę?

### **Marek Bugiel:**

Bo w isto tak, jeżeli jak mówisz, że my zaczynamy z perspektywy zarządu, no to jest w ogóle super perspektywa. Nie, czyli. Jeżeli mamy świadomy zarząd, który jest, który chciałby wdrożyć i chciałby wdrożyć pewne narzędzia, sposoby myślenia z managementu czystego to jest w ogóle super perspektywa. Nie i teraz w pierwszej kolejności bym zaczął od tego, żeby zastanowić się od czego zaczynamy. Konkretnie nie i zaczynamy START Small, nie zrobimy, zaczynaj od czegoś małego wprowadzić jakąś jedną narzędzie i potem wprowadzenie następnego narzędzie. Ja bym zaczął od takich narzędzi, które najbardziej rozwiązują nasze problemy z takich fajnych narzędzi. To są to wszystkie narzędzia kartowe, nie? Czyli tak na przykład jak ten czy ten delegation poker. Niektórzy jeszcze mówią motywator są fajne, praktyczne narzędzia, które fajnie prosto wprowadzić i one robią bardzo konkretną, dobrą robotę. No i przede wszystkim trzeba zrozumieć o co chodzi, Management 3.0o. To są to jest zestaw narzędzi, ale przede wszystkim to jest mindset no tak jak większość tak jak masz agile i zwinny mindset nie i tutaj musi się zmienić mój sposób patrzenia na rzeczywistość. Jak chociażby to mówienie o tych eksperymentach. Ja się nie boję, że stracę nie wiem. Dwadzieścia tysięcy jeżeli mówię sobie, że to jest eksperyment nie, to nagle to nagle się okazuje, że Hej są łot. Pamiętam jak kiedyś jakiś któryś z przedsiębiorców mówi o straciłem sześćdziesięciu o Boże, jak ciężko być tym przedsiębiorcom on stracił sześćdziesiąt tysięcy, to ja bym zrobił zaczynają tysięcy nie na po czasie gdzieś to sobie przepracowałem w głowie mówię Hej jest tylko sześćdziesiąt tysięcy no to no to luz nie to i tak się dużo nauczył z tego nie jak tylko go to sześćdziesiąt tysięcy kosztowało i chodzi jest mamy ileś takich różnych obszarów, które w których powinniśmy zmienić sposób patrzenia na rzeczywistość nie i teraz jeżeli ta zmiana sposobu patrzenia na rzeczywistość często potrzebuje kogoś, czyli. Często potrzeba kogoś, kto gdzieś pomoże, nie i warto. Ja zawsze jak się jak się zastanawiam, z kim współpracować, z kim nie współpracować, to na przykład patrzę sobie, na ile dobrze mi się nie wiem. Rozmawia z tym człowiekiem, na ile dobrze mi się słucha danego człowieka, człowieka nie i dlatego na przykład, co ciekawe, na szkolenie z managementu 3.0o pojechałem do Monachium nie, bo znalazłem takiego człowieka, patrzę na youtube, fajnie prowadzili te rzeczy, no dobra, no to jadę nie, no to co, no to sobie to sobie pojechałem do Monachium i warto, żeby mieć kogoś warto współpracować też z praktykami. To jest kolejna rzecz,

żeby to nie była taka teoretyczna wiedza, bo teoretyczna wiedza. Po pierwsze bez. Z takiego zaplecza praktycznego ciężko się ją wprowadza, bo wtedy trzeba do wszystkiego dojść, a tak to wiadomo, na co zwrócić uwagę po drugie. Ciężiej zmienia się też ciężiej. Zmienia się mańce, dużo lepiej jest, jak już mamy coś wypracowane i w coś wchodzimy, czyli zacząłbym od czegoś od czegoś małego. Można sobie poczytać, można sobie sięgnąć do książki. I zastanowić się, na ile to mi w ogóle leży, jaki problem chce rozwiązać i potem pójść potem pójść kawałek dalej ale zazwyczaj z perspektywy zarządu, jak jakąś jedną rzecz już się wprowadzi. To już jest super. Jak zobaczymy, że to zadziałało? No to no, to będziemy chcieli troszkę więcej.

### **Łukasz Turkus Solarski:**

Super, czyli ale taki powiedzmy jak ktoś jest już ma ten majster, że chciałby to zmiany wprowadzić i wie, że coś takiego jest taką najemy przy Zero i chciałby zrobić taki start. Small taki naprawdę small co by było takie najbardziej łagodne wejście, takie mniej inwazyjne, co prawie nic nie zmienia w firmie. A jednak dodaje tą nową wartość to co twojej swojej perspektywy co by to było?

### **Marek Bugiel:**

O kurczę, dobre pytanie, ja bym zaczął od tych ćwiczeń kartowych bo one są znacząco to taka można powiedzieć taka trójka moja ulubiona to są mówi motywator o niej mówi motywator. Są one jakby mogą pod względem procedur firmowych za dużo niż zmienić, ale zmieniają bardzo dużo pod kątem motywacji i pod kątem patrzenia na motywację wewnętrzną. Mamy delegację bor i delegationen poker, tam jesteśmy w stanie znowu to jest narzędzi, które pozwala na bardzo konkretne zmiany. Ja pamiętam kiedyś, jak z takim niemieckim filmem zespół skarżył mi się, że wiesz, to był projekt miał być wprowadzony w niemiecki w taki pm kurcze starej daty. No to sobie sam przede wszystkim zdecydował i oni by chcieli po zdecydować, ale kurczę, nie umieli go do tego przekonać i pamiętam kiedyś jeszcze jak w kapie pracowałem, przyszedł ten człowiek do mojego pokoju i ja miałam tam takie karty po niemiecku lubię część managementu, ja takie karty tylko że po niemiecku wydrukowany sobie leżał i o co to jest a? Się zainteresował więc nie, no to ci pokażę nie i pokażalem mu i mówię, Słuchaj, wiesz co to popatrz tu na przykład możesz sobie zrobić takiego boarda i zobaczyć, na którym poziomie te różne rzeczy w zespole nie. No i tak, żeśmy sobie porobili i się okazało, że on wszędzie ma 1-2-1-2-1-2 nie czyli jeden dwa

to jest ja mówię, ja decyduję i nie mówię wam nawet dlaczego dwa ja decyduję i mówię wam dlaczego i tyle nie i nagle i nagle to do niego trafiło w taki wizualny sposób o kurczę nie. No co my tutaj po prostu nie mamy żadnego apartamentu zespołu, oni o niczym nie mogą decydować o wszystkim dalej. Ja decyduje nie i tak wyszedł z taką zagwozdką i potem zaczęła się taka powolna zmiana. Nie zaczął troszeczkę, zaczął troszkę dawać, czyli to narzędzie, kiedy je zastosujemy. To jest też takie fajne na przykład na Retrospektywy dla zarządu. Jakie decyzje i na jakim poziomie my podejmujemy? No i z jednej strony, a z drugiej strony na jakie decyzje my chcemy podejmować? Czyli jaką firmę mamy teraz? Ile rzeczy my jesteśmy zaangażowani i utopieni w tym i to zżera naszą energię i czas. A w jakie rzeczy my się w ogóle chcemy angażować, jakie rzeczy byśmy chętnie oddelegowali, ale na przykład nie czujemy się z tym bezpiecznie. Chcielibyśmy znaleźć, znaleźć kogoś albo stworzyć taki system, żebyśmy się z tym bezpiecznie czuli. Nie, no i oczywiście, no i w ratę w rape feedback, w rape i Feedback i to jest taka rzecz, której nigdy za dużo to powiedzmy tak żebym to tą trójkę wrzucił na początek, bo to są takie fajne, MEGA fajne, praktyczne narzędzia i wdrożenie. Jakiegokolwiek z nich już nawet na etapie takim wewnętrznym, że ja sobie patrzę na to i nawet jeszcze nikomu nic o tym nie mówiłem, ale ja już zmieniam mój sposób patrzenia na rzeczywistość. Jak teraz patrzę na człowieka, to myślę, kurczę, a dla niego to, co jest ważne. Chyba relacja, dlatego chyba wolność nie i teraz znowu mówię sobie, a nie to teraz, a może nie wolność? Nie i tak się zastanawiam. To już dużo zmienia, to już dużo zmienia. No i potem przychodzi sytuacja jakaś feedback owa i już chcę jechać po staremu i chcę przepłynąć kursa był taki wrap nie, no dobrze to ja to teraz o wiem jak to tam było dobra, to przygotuję sobie o winę i widzę na przykład że odbiór jest zupełnie inny nie że nagle okazuje się ja miałam kilka takich sytuacji różnych i to nawet dotyczyło to dotyczyło wicie ludzi którzy są gdzieś tam dostępni w przestrzeni publicznych, w publicznej ludzie znani na poziomie polskim, o których coś tam kupiłem mówię, kurczę, jaki fajny człowiek w ogóle MEGA nie ja mu powiem teraz, co jeszcze mógłby zrobić lepiej w tym swoim kursie czy w czymś tam nie no i zapomniałam o tym w rapie nie i tak wrzuciłem i jak dostałam tego maila tego mówię o kurczę nie ja pierdzielę jakie mogłem zapomnieć o tym w rapie to człowiek ja chciałem tak dobrze chciałem mu pomóc bo tak go lubię nie kupiłem coś od niego, chciał mu pomóc jeszcze lepsze co zrobić, a toczył się zaatakowany i kilka takich sytuacji miałam po której się nauczyłem o niej nie bez wrapa to w ogóle do feedback to ja nie podchodzę To trzeba sobie spisać, z rapować i w drugą stronę miałem takie sytuacje, gdzie po prostu okleiłem, ominąłem o winom WE wrapa nie wysłałam.

Kurczę, no feedback smacznie podany nie przyjemnie skonsumowany i nie odbijało się komuś i nie było takiego nie było takiej ściany także to bardzo dużo zmienia, także jak ktoś może ten feedback byłby czymś na początek nie przy następnym feedbacku po prostu zrobię wrapa, ale też dobrze to przećwiczyć, bo na warsztatach ja widziałem. Widziałam wiele wrapów, które były takie, no jeszcze gdzieś tam trzeba się nauczyć je zwijać.

### **Łukasz Turkus Solarski:**

Jest dobrze, ja ci bardzo dziękuję w ogóle wszystkim nam dziękuję za dzisiejszy czas. Kto nas ogląda później to zapraszam jeszcze w ogóle na zobaczenie tego spotkania z dwa tysiące osiemnastego roku bo właśnie to drugie narzędzie delegation poker było wtedy szczególnie omawiane. Także zapraszam na to spotkanie Marku. Jeszcze raz serdecznie ci dziękuję. Myślę, że może nawet jeszcze kogoś przyprowadzę do tą kawę z tobą, bo. Zaproszenie jest otwarte. Myślę, zapraszam tak, a jeszcze taka myśl mi przyszło na koniec, że ten dalej delegation poker dla tych zarządów czy właścicieli firm, którzy zaczynają może być też świetnym na narzędziem, żeby raz zobaczyć tą z perspektywę poszerzoną, ale pokazać coś być może wspólnikom, a jeżeli jest tam jakaś sukcesja, być może to jakaś firma rodzinna, żeby pokazać temu starszemu pokoleniu, gdzie oni są dlaczego?

### **Marek Bugiel:**

Dlaczego są tacy umęczeni przez tyle lat nie? A to dlatego Słuchaj, jakbyś to miał na tak, jakbyś to miał na czwórce albo na piątce to być tłem. Kurczę, nie ale.

### **Łukasz Turkus Solarski:**

Mogliby się Rafał z Ciebie też było miło gościć. Dzięki tutaj Piotr jeszcze gratuluję super gościa i jeszcze Piotr mówi, że prowadzi, więc tylko już dziękuję za super poranek i mnóstwo inspiracji.

### **Marek Bugiel:**

Dzięki Piotrze, dzięki dziękuję myślę, że tak Łukasz? Dzięki za zaproszenie, jak będziesz miał fajnych gości z wbijajcie na kawę. Ja zapraszam ja zapraszam serdecznie także, że my chętnie coś jeszcze.

### Łukasz Turkus Solarski:

Pokazać super i Jeszcze raz dzięki serdecznie wszystkim zapraszam do zobaczenia też tego archiwalnego spotkania. To była rewolucja. Wtedy na turkusowych śniadania i także warto zobaczyć, bo też co prawda wtedy to nie był online, ale jest część nagrania, bo wtedy podjęcia.

### Marek Bugiel:

Naprawdę to nie nawet nie wiedziałem. O ja ciebie. Dobrze, może ja muszę zobaczyć ty trzy.

### Łukasz Turkus Solarski:

Lata temu, a zrobiliśmy to już tam Wywiad dobrze Jeszcze raz serdecznie dziękuję. Do zobaczenia za miesiąc drugi piątek miesiąca, a tobie Marku też serdecznie dziękuję i będziemy w kontakcie i dzięki wielkie.

## Nagranie



The screenshot shows a video recording of a man holding several colorful cards. To his right is a slide titled "Przydatne narzędzia z Management 3.0". The slide features a grid of 12 motivational concepts, each with an icon and a brief description:

- MOVING MOTIVATORS** (blue box)
- RELACJE** (green box): "Współpraca i komunikacja"
- WOLNOŚĆ** (red box): "Wolność w podejmowaniu decyzji"
- WPŁYW** (yellow box): "Wpływ na otoczenie"
- STATUS** (pink box): "Wzrost i rozwój"
- AKCEPTACJA** (yellow box): "Wzrost i rozwój"
- CIEKAWOŚĆ** (orange box): "Wzrost i rozwój"
- CEL** (purple box): "Wzrost i rozwój"
- MISTRZOSTWO** (green box): "Wzrost i rozwój"
- PORZĄDEK** (pink box): "Wzrost i rozwój"
- HONOR** (blue box): "Wzrost i rozwój"
- MOVING MOTIVATORS** (blue box): "Wzrost i rozwój"

At the bottom of the slide, there is a blue banner with the text: "Management 3.0 z perspektywy CEO - Marek Bugiel". The AWSME logo is visible in the bottom right corner.