

# **Zasady skutecznego działania wg S. Coveya**

## **Zasady określające zachowanie członków zespołu**

**Wykładowca**

**Dr inż. Zofia Kruczkiewicz**

# Struktura wykładu

- I. 7 nawyków skutecznego działania wg S. Coveya jako zasada efektywnej realizacji złożonych projektów informatycznych
- II. Zasady określające zachowanie członków zespołu

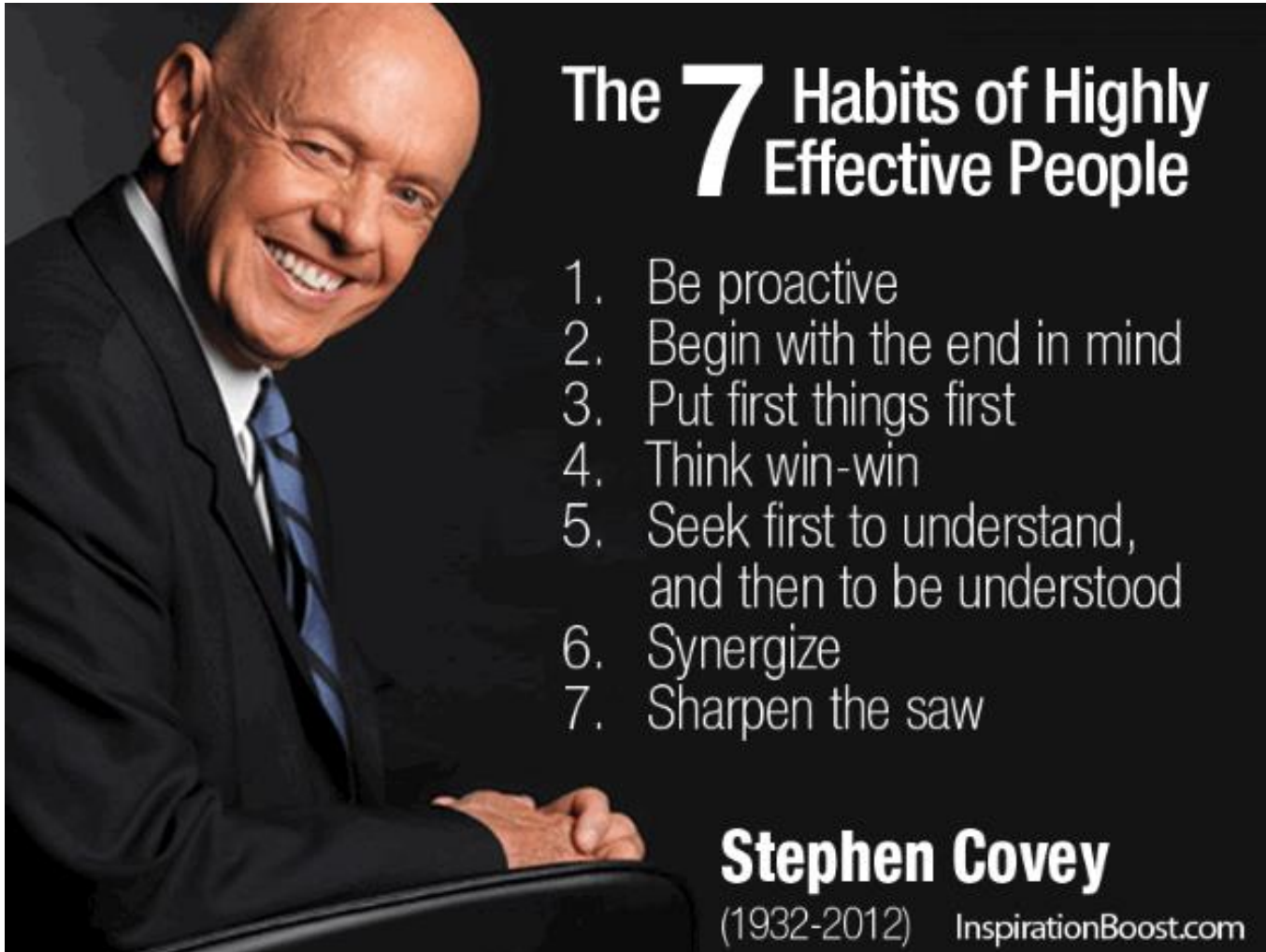
# Literatura

1. K. Frączkowski, Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym. Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów., Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej
2. Roger S. Pressman, Praktyczne podejście do oprogramowania, WNT, 2004
3. Stephen H. Kan, Metryki i modele w inżynierii jakości oprogramowania, Mikom, 2006
4. <http://ekominimalizm.pl/typy-osobowosci.html>
5. <https://www.stephencovey.com/7habits/7habits-habit7.php>

# **I. 7 nawyków skutecznego działania wg S. Coveya jako zasada efektywnej realizacji złożonych projektów informatycznych [5]**

# 1. 7 zasad skutecznego działania wg S. Coveya – książka wydana w 1989 r

[Książki/Nauki humanistyczne i społeczne/Psychologia](#)



# 1 (cd). O autorze - **Stephen R. Covey**

<https://www.bookhunter.pl/autor/1784/stephen-r-covey>

*Stephen R. Covey* (ur. 24 października 1932 w Salt Lake City, zm. 16 lipca 2012 w Idaho Falls) – autor bestsellerowych pozycji na temat przywództwa, rozwoju osobistego, twórca teorii 7 nawyków skutecznego działania, mówca motywacyjny. W roku 1996 amerykański tygodnik *Time* umieścił Stephena R. Coveya na liście najbardziej wpływowych ludzi Ameryki. W roku 1998 Covey uhonorowany został m.in. odznaczeniem Thomas Moore College Medallion. W tym samym roku otrzymał także międzynarodową nagrodę pokojową – Sik'h 1998 International Man of Peace Award.

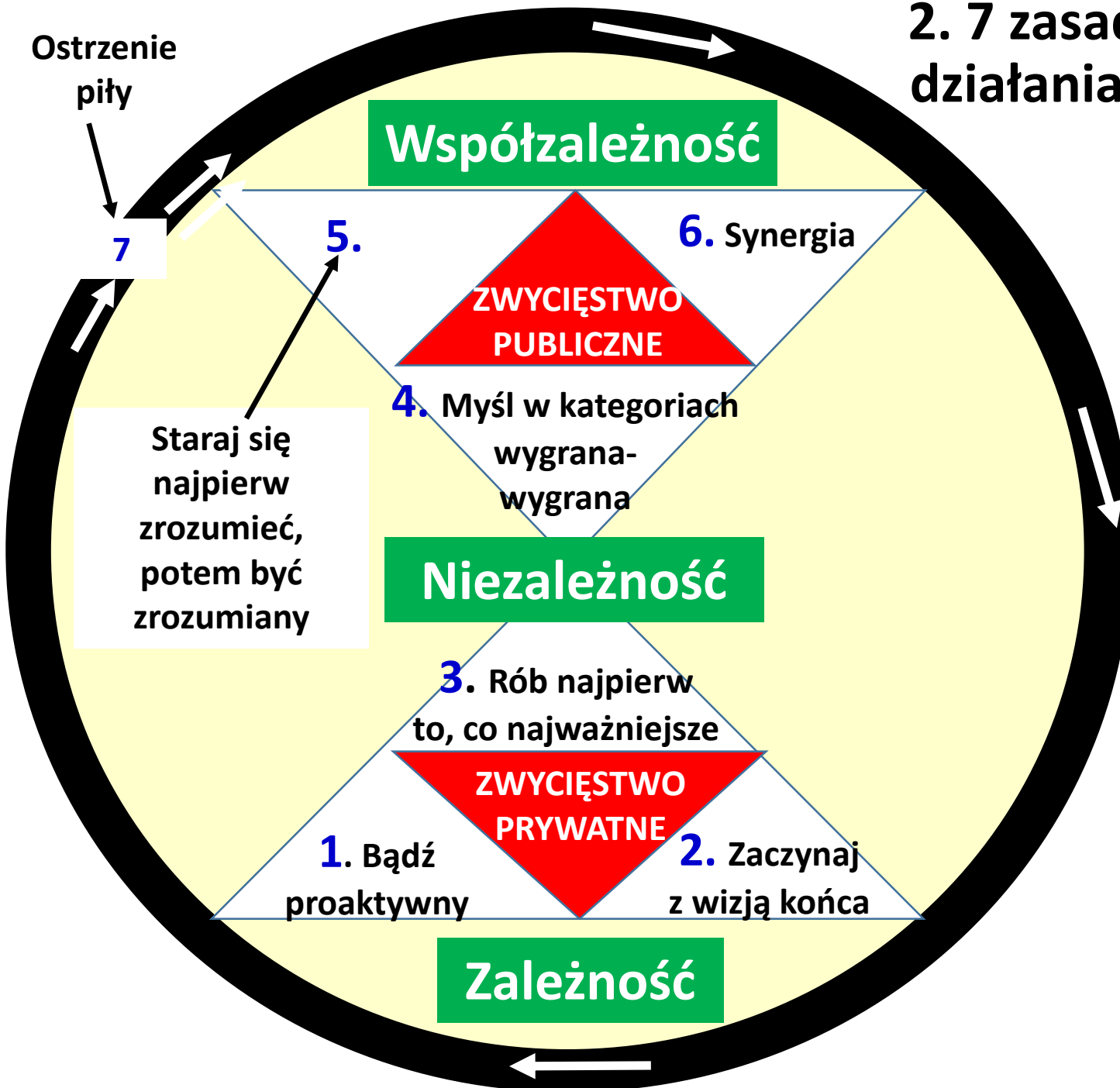
Covey posiadał dyplom licencjata (B.S. – Bachelor of Science) z zarządzania na uniwersytecie Utah, a także MBA z Harvard University. Był także wykładowcą na Brigham Young University w Provo.

Covey w 1984 porzucił karierę uniwersytecką i założył w Salt Lake City organizację Covey Leadership Center. Została ona przejęta w 1997 przez FranklinQuest i obecnie nosi nazwę Franklin Covey Company.

Publicznie Covey występował też jako członek Kościoła Jezusa Chrystusa Świętych w Dniach Ostatnich (mormonów). Był ojcem dziewięciorga dzieci oraz dziadkiem pięćdziesięciu jeden wnucząt. Zmarł w lipcu 2012 w wieku 79 lat w wyniku obrażeń odniesionych w wypadku rowerowym

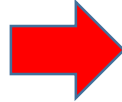
## 2. 7 zasad skutecznego działania wg S. Coveya

Ostrzenie piły



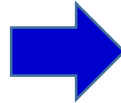
## 2. (cd). 7 zasad skutecznego działania wg S. Coveya

Rozwój osobisty  
Zyciństwo prywatne



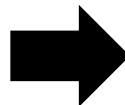
1. Bądź proaktywny
2. Zaczynaj z wizją końca
3. Rób najpierw to, co najważniejsze

Skuteczne  
współdziałanie  
Zwycięstwo publiczne



4. Myśl w kategoriach wygrana-wygrana
5. Staraj się najpierw zrozumieć, potem być zrozumiany
6. Synergia

Odnowa:  
fizyczna,  
umysłowa,  
społeczno-emocjonalna,  
duchowa



7. Ostrzenie piły



## 2. (cd) 7 nawyków – ciągły, zintegrowany wzrost własnej efektywności

<http://www.ark-doradztwo.pl/czytelnia/siedem-nawykow-skutecznego-dzialania-wg-stephena-coveya/>

### Nawyki te przenoszą nas:

- od **zależności** (od innych),
- przez **niezależność** (dbanie o siebie)
- do **współzależności** (dbanie o innych)
- oraz łączenia sił w celu **pomnożenia naszej indywidualnej efektywności**.

## 2. (cd) 7 nawyków – ciągły, zintegrowany wzrost własnej efektywności

### Zależność - "TY"

- „Dbasz o mnie.”
- „Przychodzisz dla mnie.”
- „Obwiniam cię za wyniki.”

**Osoby zależne** potrzebują innych, aby uzyskać to, czego chcą.

### Niezależność - "Ja"

- „Mogę to zrobić.”
- „Jestem odpowiedzialny.”
- „Jestem samodzielny.”
- „Mogę wybrać.”

**Osoby niezależne** będą dążyć do tego, czego chcą, poprzez własne wysiłki (wolna wola, świadomość, wiedza, wyobraźnia, inteligencja).

## 2. (cd) 7 nawyków – ciągły, zintegrowany wzrost własnej efektywności

### Współzależność - "MY "

- Możemy to zrobić.
- Możemy współpracować.
- Możemy połączyć nasze talenty i umiejętności i wspólnie stworzyć coś większego.

### Najwyższa forma rozwoju człowieka

Efektywna **współzależność** może być zbudowana tylko na podstawie prawdziwej **niezależności**

**Prywatne zwycięstwo** poprzedza **publiczne zwycięstwo**.

## 2.1. Nawyk pierwszy - Bądź proaktywny

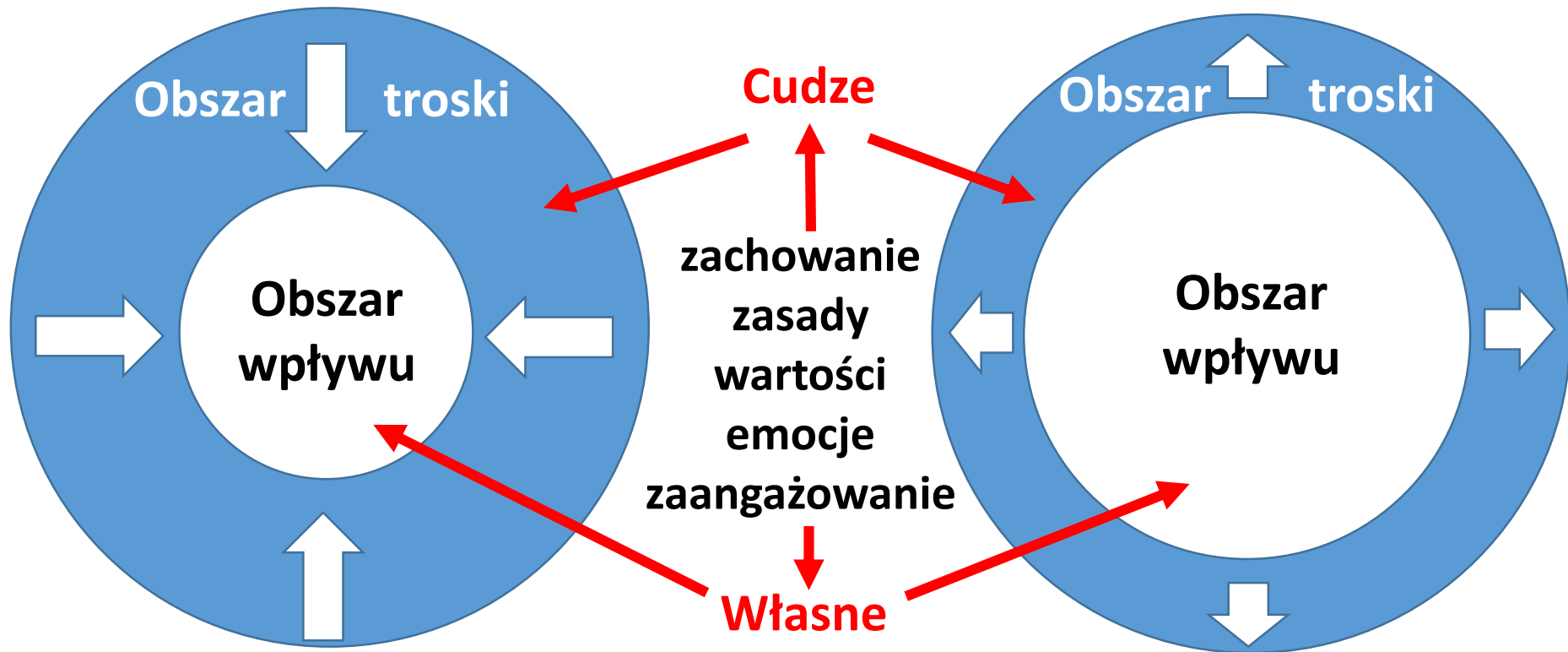
### Rozwój osobisty – zwycięstwo prywatne

#### Osoba reaktywna

Negatywna energia redukuje  
obszar wpływu

#### Osoba proaktywna

Pozytywna energia zwiększa  
obszar wpływu



*"W życiu są trzy stałe rzeczy: zmiana, wybór i zasady" - Stephen Covey*

## 2.1 (cd). Nawyk pierwszy - Bądź proaktywny

### Rozwój osobisty – zwycięstwo prywatne

Koncentruj się na tym, na co masz wpływ – podobnie, jak w **modlitwie anonimowych alkoholików**:

***Panie, daj mi:***

- ***odwagę***, bym mógł zmieniać rzeczy, które mogę i powinny być zmienione,
- ***łagodność***, bym akceptował rzeczy, które nie mogą być zmienione
- ***i mądrość***, bym umiał odróżnić jedne rzeczy od drugich”.

## **2.2. *Nawyki drugi* - Zaczynaj z wizją końca**

### **Rozwój osobisty – zwycięstwo prywatne**

#### **Planowanie tygodnia metodą Coveya**

1. Pomyśl o swojej wizji i misji
2. Określ role
3. Dobierz cele dla każdej z ról
4. Stwórz strukturę służącą podejmowaniu decyzji przez cały tydzień (ustal priorytety)
5. Ćwiczenie spójności wewnętrznej w chwilach podejmowania decyzji
6. Ocena: osobista, pozytywna, w czasie teraźniejszym, emocjonalna, wizualna

## 2.3. *Nawyk trzeci* - **Rób najpierw to, co najważniejsze** **Rozwój osobisty – zwycięstwo prywatne**

**Efektywne zarządzanie czasem - przeznaczenie maksymalnej ilości czasu na wykonywanie bez pośpiechu ważnych zadań.**

	<b>Pilne</b>	<b>Niepilne</b>
<b>Ważne</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Zdarzenia kryzysowe</li><li>2. Sprawy „naglące”, przeterminowane</li><li>3. Zaniedbania</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planowanie</li><li>2. Szukanie rozwiązań</li><li>3. Budowanie relacji</li><li>4. Rekreacja i odpoczynek</li></ol>
<b>Nieważne</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Błahe rzeczy „naglące”</li><li>2. Spotkania, telefony</li><li>3. Rachunki do uregulowania</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Włócznie czasu</li><li>2. Niektóre przyjemności</li></ol>

## 2.4. *Nawyk czwarty* - myśl w kategoriach wygrana - wygrana. Skuteczność zbiorowa – zwycięstwo publiczne

1. Najbardziej skuteczną drogą do pracy z innymi ludźmi jest myślenie w kategoriach **wygrana-wygrana** czyli działanie skupiające się rezultatach, a nie metodach oraz rozwiązywaniu konfliktów = **myślenie w kategoriach obopólnej korzyści**
2. Myślenie w kategoriach „**moja przegrana – cudza wygrana**” oraz „**moja wygrana – cudza przegrana**” (sport) może prowadzić do nasilania konfliktów
3. **Wzajemne zaufanie** oparte na: uprzejmości, uczciwości, grzeczności, dotrzymywaniu obietnic
4. Należy stosować **zasadę wzajemności: traktuj innych tak, jak Ty byś chciał być traktowany**



## **2.5. *Nawyki piąty* - staraj się najpierw zrozumieć, potem być zrozumianym.**

### **Skuteczność zbiorowa – zwycięstwo publiczne**

- Powstrzymanie naturalnej tendencji do pośpiechu w ocenie innych ludzi:
  - ignorowanie,
  - udawanie,
  - słuchanie wybiórcze,
  - słuchanie empatyczne
- Powstrzymanie tendencji do dawania rad innym.

## 2.6. Nawyk szósty - synergia.

### Skuteczność zbiorowa – zwycięstwo publiczne

- **"Właściwie rozumiana synergia jest najwyższą formą życiowej aktywności - testem i prawdziwą manifestacją wszystkich nawyków jednocześnie."** (S. Covey).
- Synergia oznacza, że całość daje więcej niż suma poszczególnych działań:

$$1+1 \Rightarrow 1*n+1*m.$$

Każda z części kreuje nowe i nieoczekiwane wyniki

- Synergia to kreatywna siła o niezrównanej mocy, która jest tworzona dzięki zasadom kreatywnej kooperacji.

## 2.7. *Nawyk siódmy* - ostrzenie piły

**Jest to czas na regenerację sił i przygotowań do dalszej drogi w czterech obszarach:**

1. **Wymiar fizyczny:** ćwiczenia, odżywianie, sen, kontrola poziomu stresu, odpoczynek
2. **Wymiar umysłowy:** czytanie, pisanie, wizualizowanie, planowanie, zdobywanie wiedzy.
3. **Wymiar społeczno-emocjonalny:** służenie, empatia, synergia, wewnętrzne poczucie bezpieczeństwa, samoocena
4. **Wymiar duchowy:** rozwój, wolność wewnętrzna, otwartość, postawy religijne, wrażliwość etyczna, sprzeciw wobec zła, stosunek do innych, zaangażowanie, sens, harmonia

## **II. Zasady określające zachowanie członków zespołu [2]**

# 1. Twórcze wykorzystanie członków zespołu

1. Wzajemne zaufanie
2. Wykonawcy o różnych umiejętnościach, odpowiednich do wykonania produktu w ramach wybranego procesu wytwórczego
3. Czasem należy wyeliminować zbyt wielu indywidualistów, aby stworzyć zgrany zespół

## 2. Zespół toksyczny

1. Atmosfera chaosu
2. Frustracja wynikająca z kłopotów osobistych lub związanych z projektem
3. Wadliwe procedury postępowania lub źle dobrany proces do produktu
4. Niejasny podział kompetencji – brak poczucia obowiązku i zrzucanie odpowiedzialności na innych
5. Świadomość ciągłych porażek – brak pewności siebie i obniżone morale zespołu

## 2.1. Środki zapobiegające tworzeniu się zespołów toksycznych

1. Dostarczanie wszystkich niezbędnych informacji do pracy
2. Unikanie niepotrzebnych modyfikacji celów i zadań
3. Ujawniać złe wiadomości
4. Im większa kontrola wykonawców nad procesem wytwórczym, tym mniejsza ich frustracja
5. Unikanie stosowania złego procesu wytwórczego:
  - Upewnić się, czy wybrany proces wytwórczy odpowiada wymaganiom stawianym produktowi
  - Pozwolić zespołowi na samodzielne ustalenie procedur z jednoczesnym ustaleniem odpowiedzialności za jakość produktu

## 2.2 (cd). Środki zapobiegające tworzeniu się zespołów toksycznych

6. Ustalenie metody ustalania odpowiedzialności za ewentualne błędy np. przeglądy techniczne
7. Wypracowanie wspólnych metod analizowania i pokonywania problemów
8. Niepowodzenie każdego pracownika należy traktować jako porażkę całego zespołu
9. **Właściwy dobór osobowości wykonawców decyduje o sukcesie zespołu**



## 2.3.1. Współpraca z innymi – doceniaj zalety i toleruj wady osobowości towarzyskiego sangwinika Ekstrawertyk - rozmowny – optymista[4]

### **MOCNE STRONY OSOBOWOŚCI**

#### **TOWARZYSKI SANGWINIK W PRACY**

- Wolontariusz w pracy
- Wymyśla nowe działania
- Wygląda świetnie - robi dobre wrażenie
- Kreatywny i barwny
- Ma dużo energii i entuzjazmu
- Rozpoczyna w efektowny sposób
- Inspiruje innych do współpracy
- Czarujący dla współpracowników

### **SŁABE STRONY OSOBOWOŚCI**

#### **TOWARZYSKI SANGWINIK W PRACY**

- Więcej mówi niż robi, traci czas na rozmowy
- Zapomina o obowiązkach
- Zapatrzony w siebie
- Zaufanie do niego szybko maleje
- Niezdyscyplinowany
- Ignoruje priorytety
- Decyduje opierając się na odczuciach
- Łatwo rozprasza się

### **Rola pozytywna w projekcie**

- Pozytywne, pełne entuzjazmu kontakty z ludźmi
- Inspirujące przedstawianie pomysłów
- Bezinteresowna pomoc

## 2.3.2. Współpraca z innymi – doceniaj zalety i toleruj wady osobowości perfekcyjnego melancholika Introwertyk - myśliciel – pesymista [4]

### **MOCNE STRONY OSOBOWOŚCI**

#### **PERFEKCYJNY MELANCHOLIK W PRACY**

- Realizuje harmonogramy
- Perfekcjonista, uznaje wysokie standardy
- Przywiązuje wagę do szczegółów
- Solidny i dokładny
- Uporządkowany i zorganizowany
- Schludny
- Oszczędny
- Dostrzega problemy
- Znajduje kreatywne rozwiązania
- Musi skończyć to, co zaczyna
- Lubi wykresy, grafy, rysunki, listy

### **SŁABE STRONY OSOBOWOŚCI**

#### **PERFEKCYJNY MELANCHOLIK W PRACY**

- Nie jest zorientowany na ludzi
- Przygrybiają go niedoskonałości
- Wybiera trudną pracę
- Niezdecydowany podczas rozpoczynania projektu
- Spędza dużo czasu na planowaniu
- Preferuje bardziej analizowanie niż pracę
- Skłonny do depresji
- Trudno go zadowolić
- Często chce osiągnąć zbyt wysokie standardy
- Głęboka potrzeba akceptacji

### **Rola pozytywna w projekcie**

- Wspieranie perfekcyjnej organizacji działań nad projektem
- Umiejętność tworzenia dokumentacji
- Umiejętność analizowania i rozwiązywania trudnych problemów

## 2.3.3. Współpraca z innymi – doceniaj zalety i toleruj wady osobowości energicznego choleryka Ekstrawertyk - człowiek czynu – optymista [4]

### **MOCNE STRONY OSOBOWOŚCI**

#### **ENERGICZNY CHOLERYK W PRACY**

- Zorientowany na cel
- Widzi całość
- Dobry organizator
- Widzi praktyczne rozwiązania
- Przechodzi szybko do działania
- Rozdziela pracę
- Kładzie nacisk na wytwarzanie
- Realizuje przyjęte cele
- Pobudza aktywność
- Sprzeciw pobudza go do działania

### **SŁABE STRONY OSOBOWOŚCI**

#### **ENERGICZNY CHOLERYK W PRACY**

- Mała tolerancja dla błędów
- Nie analizuje szczegółów
- Nudzą go ciekawostki
- Jest zdolny do podejmowania pochopnych decyzji
- Może być niegrzeczny lub nietaktowny
- Manipuluje ludźmi
- Wymagający dla innych
- Cel uświęca środki
- Praca może stać się jego bogiem
- Żąda lojalności w zespole

### **Rola pozytywna w projekcie**

- Organizator prac nad projektem
- Umiejętność podejmowania trafnych, a jednocześnie szybkich decyzji
- Potrafi pełnić rolę kierownika opartą na autorytecie i kontroli podwładnych

## 2.3.4. Współpraca z innymi – doceniaj zalety i toleruj wady osobowości spokojnego flegmatyka Introwertyk - obserwator – pesymista [4]

### **MOCNE STRONY OSOBOWOŚCI**

#### **SPOKOJNY FLEGMATYK W PRACY**

- Kompetentny i stały
- Spokojny i zgodny
- Ma zdolności administracyjne
- Pośredniczy w rozwiązywaniu problemów
- Unika konfliktów
- Ulega naciskom bez sprzeciwu
- Znajduje łatwy sposób rozwiązywania problemów

### **SŁABE STRONY OSOBOWOŚCI**

#### **SPOKOJNY FLEGMATYK W PRACY**

- Nie jest zorientowany na cel
- Brakuje mu poczucia motywacji
- Potrzebne są bodźce do działania
- Oburza się podczas przymuszania
- Leniwy i beztroski
- Zniechęca innych
- Lubi raczej obserwować

### **Rola pozytywna w projekcie**

- Wspiera rozwiązywanie problemów w sytuacjach awaryjnych
- Sprawdza się w roli mediatora, potrafi działać uspokajająco
- Jest pracowity i wytrwały - wykonuje działania w wyznaczonym czasie, nawet jeśli są uciążliwe

## 2.3.5. Typy osobowości – połączenia i przeciwieństwa

**Połączenia naturalne:** sangwinik – choleryk oraz flegmatyk-melancholik.

**Połączenia uzupełniające:** sangwinik – flegmatyk oraz choleryk – melancholik.

**Przeciwieństwa:** sangwinik – melancholik i flegmatyk – choleryk.

# **3. Metody zapobiegania głównym zagrożeniom projektu [2] - koordynacja i komunikacja**

## 3.1. Koordynacja i komunikacja (1) – eliminacja zagrożeń

- **Metody formalne nie wymagające kontaktu osobistego:**
  - Dokumentacja, kod źródłowy
  - Listy, okólniki
  - Kamienie milowe, harmonogramy
  - Narzędzia wspomagające zarządzanie
  - Formalne żądania zmian w oprogramowaniu
  - Raporty o błędach i repozytoria
- **Metody formalne związane z kontaktem osobistym - jakość**
  - Ocena stanu prac
  - Przeglądy projektów i kodu źródłowego

## 3.1 (cd).Koordynacja i komunikacja (2) – eliminacja zagrożeń

- **Metody nieformalne związane z kontaktem osobistym**
  - Wymiana poglądów
  - Rozwiązywanie problemów
  - Przekazywanie wykonawcom wiadomości
- **Komunikacja elektroniczna**
  - Poczta elektroniczna
  - Elektroniczne tablice ogłoszeniowe
  - telekonferencje
- **Sieć komunikacji międzyludzkiej**
  - Nieformalne dyskusje między wykonawcami i osobami nie biorącymi udziału w projekcie



## 3.2. Skuteczność i częstość mechanizmów koordynacji

