



Zarządzanie zespołem

Projekt: „NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka”
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego

Prezentacja przygotowana przez
Krzysztofa Jaśkiewicza



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Informacja o obowiązku poddania się kontroli

- Uczestnicy są zobowiązani do poddania się ewentualnym czynnościom kontrolnym przez Instytucję Pośredniczącą w związku z realizacją projektu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Agenda

- Rozpoczęcie szkolenia
- Style przywództwa
- Budowanie autorytetu szefa w zespole
- Określanie zasad współpracy jako narzędzie budowania wzajemnego zaufania
- Budowanie zaufania i techniki wywierania wpływu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Agenda

- Efektywne korzystanie z potencjału zespołu
 - Role zespołowe
 - Budowanie zespołu – dynamika rozwoju zespołu
- Efektywna komunikacja w zespole – prowadzenie rozmów pracowniczych
- Komunikacja w sytuacjach trudnych



STYLE PRZYWÓDZTWA



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Style przywództwa

Nastawienie na ludzi

VS

Nastawienie na zadanie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Model Sytuacyjnego Przywództwa Hersey-Blanchard

Menedżerowie ograniczający się do jednego z tych dwóch ekstremów będą z natury rzeczy nieefektywnymi menedżerami.

Efektywni menedżerowie są **elastyczni** - potrafią dostosować swój styl przywództwa do danej sytuacji.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



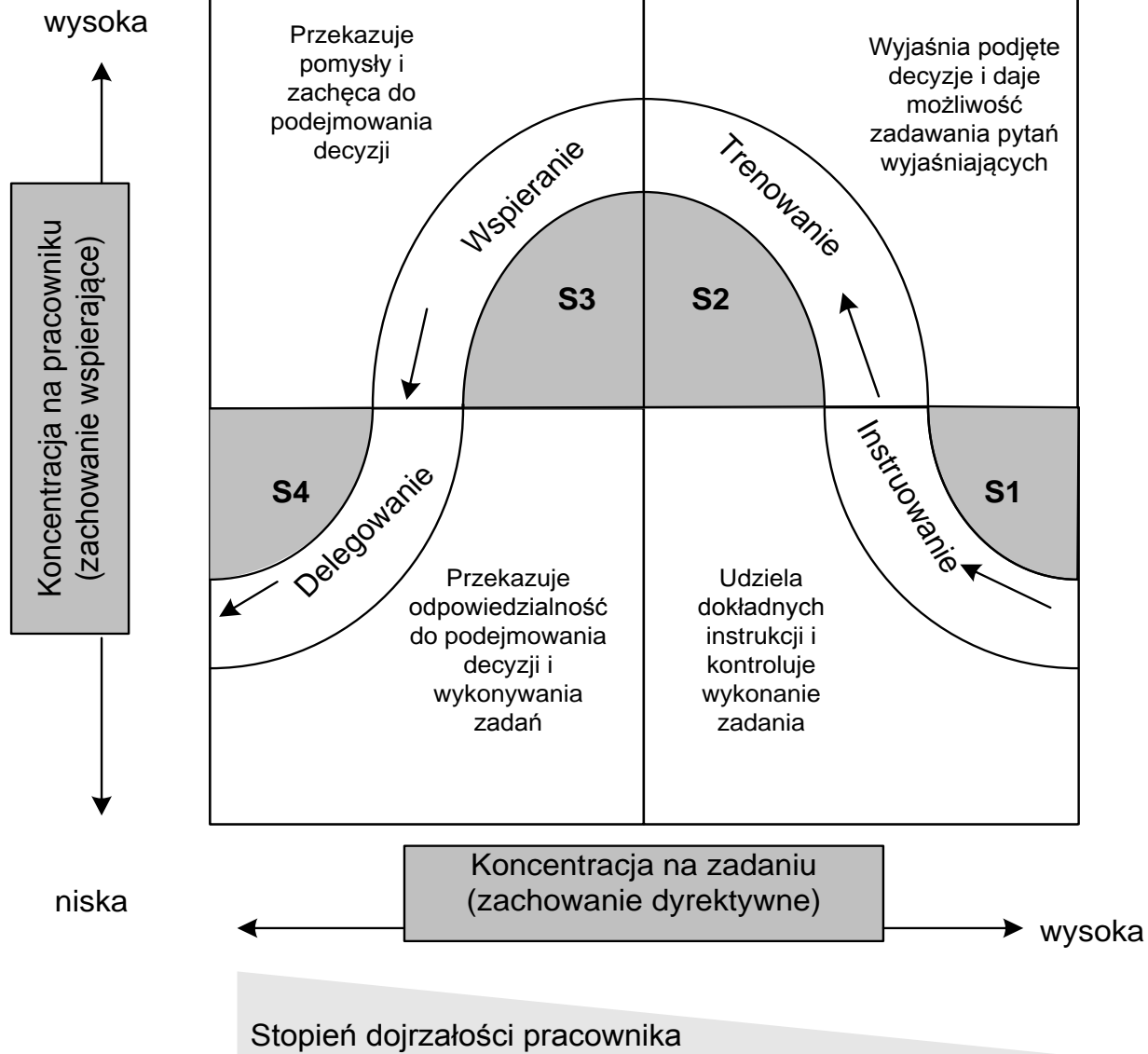
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Dojrzałość pracownika

- Każdy pracownik wymaga innego podejścia, bo wykazuje inny poziom dojrzałości.
- Dojrzałość tą określa się zawsze w stosunku do danego zadania.





Opracowano na podstawie: Blanchard K., „Przywództwo wyższego stopnia”. Warszawa 2007, PWN



Dostosowanie stylu przywództwa

Poziom rozwoju	Właściwy styl przywództwa
R1 Niskie kompetencje Wysokie zaangażowanie	Instruowanie Wysoka koncentracja na zadaniu, niska na relacjach
R2 Niskie kompetencje Niskie zaangażowanie	Trenowanie Wysoka koncentracja na zadaniu i na relacjach
R3 Kompetencje średnie do wysokich Zmienne zaangażowanie	Wspieranie Wysoka koncentracja na relacjach i niska na zadaniu
R4 Wysokie kompetencje Wysokie zaangażowanie	Delegowanie Niska koncentracja na relacjach i na zadaniu

Opracowano na podstawie: Blanchard K., „Przywództwo wyższego stopnia”. Warszawa 2007, PWN



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zapamiętaj!

- Nie ma jednego, idealnego stylu kierowania prowadzącego do sukcesu!
- Styl kierowania powinien być dostosowany indywidualnie do każdego pracownika, jak również do sytuacji, w której znajduje się przedsiębiorstwo!
- Pracownik powinien być poinformowany o zmianie stylu zarządzania!



Delegowanie jako jeden ze stylów kierowania

Delegowanie zadań

Delegowanie kompetencji

Delegowanie odpowiedzialności



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Delegowanie – 6 pytań

- Co?
- Kto?
- Dlaczego?
- Jak?
- Jakimi środkami?
- Kiedy?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Budowanie autorytetu szefa w zespole

*"Jeżeli chcesz zbudować statek,
nie przywołuj mężczyzn,
żeby zdobyć drewno i rozdzielić pracę,
ale rozbudź w nich tęsknotę za otwartym,
nieskończonym morzem"*

Antoine de Saint Exupéry



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przywódstwo

- „Przywódstwo polega na robieniu właściwych rzeczy, zarządzanie zaś – na robieniu rzeczy właściwie.“

Bennis & Nanus, 1985

- „Przywódcą kształtuje i obdziela innych wizją, która nadaje sens ich pracy.“

Handy, 1992



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Szef, menadżer a przywódca

- **Przywódca** tworzy wizję i plan jej urzeczywistnienia, a **menadżer** zajmuje się jej realizacją.
- Każdy menadżer musi być w pewnym sensie przywódcą, ale nie każdy przywódca musi być menadżerem!

Ważne by miał menadżerów!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przywódstwo vs. Zarządzanie

- Wyznaczanie kierunku i tworzenie wizji (celów)
- Pozyskiwanie ludzi
- Motywowanie i inspirowanie

Wynik: ZMIANA

- Planowanie realizacji celów
- Organizowanie i podział pracy
- Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów

Wynik: PORZĄDEK I PRZEWIDYWALNOŚĆ



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kluczowe elementy przywództwa

- zaufanie do podwładnych
- wypracowywanie wizji
- zachowanie spokoju
- zachęcanie do podejmowania ryzyka
- bycie ekspertem
- zachęcanie do różnicy zdań
- upraszczanie spraw



Charyzma i wiarygodność

Trzy czynniki decydujące o przywództwie:

1. Elementy wrodzone
2. Nabyte cechy osobowości
3. Znalezienie się we właściwym miejscu we właściwym czasie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



OKREŚLANIE ZASAD WSPÓŁPRACY JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA WZAJEMNEGO ZAUFAANIA



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wizja mojego zespołu

Jaką masz wizję pracy zespołu?

- Na czym ci zależy, czego oczekujesz, czego nie będziesz tolerować?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Reguły szefa – precyzyjne określanie oczekiwań

1. Intencja
2. Granice
3. Oczekiwania
4. Zakończenie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Komunikowanie reguł szefa – expose szefa

- **Zaczynij od intencji**
- **Powiedz o granicach i oczekiwaniach**
- **Zakończ upewniając się, czy wszystko jest jasne**



BUDOWANIE ZAUFANIA I TECHNIKI WYWIERANIA WPŁYWU



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przekonywanie, argumentacja, perswazja

- **Nadawca – kto mówi?**
- **Komunikat – co mówi?**
- **Odbiorca – do kogo mówi?**



Przekonywanie, argumentacja, perswazja

- Podobieństwo
- Konformizm – społeczny dowód słuszności
- Reguła niedostępności



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wywieranie wpływu

- Komunikacja niewerbalna
 - Gesty rąk
 - Modulacja głosem
 - Kontakt wzrokowy



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wywieranie wpływu

- Gesty rąk
 - Uniesiony palec wskazujący, otwarta dłoń, zaciśnięta pięść, uderzanie dłonią w pulpit, wskazywanie dłonią
- Postawa
 - Obejmowanie pulpitu



EFEKTYWNE KORZYSTANIE Z POTENCJAŁU ZESPOŁU



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

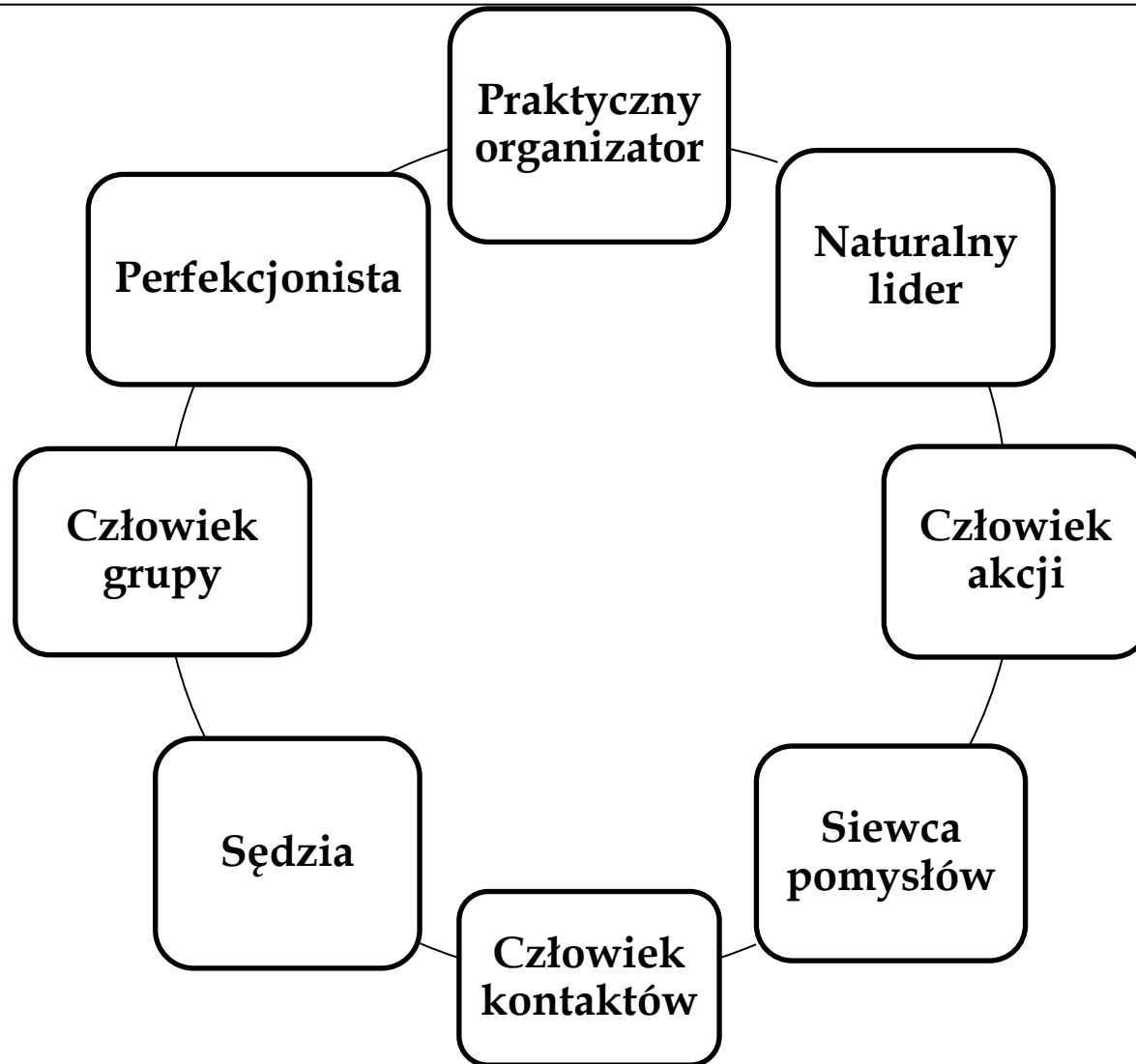


Role zespołowe

1. Gdy stajesz się częścią zespołu uaktywnia się pewna rola – rola zespołowa
2. W każdym człowieku można znaleźć prawie każdą kombinację ról.
3. Rozwijamy różne role, które można podzielić na role preferowane i wtórne.
4. Każdy z nas w zespole może pełnić więcej niż jedną rolę (i tak zazwyczaj jest).



Diagnoza zespołu - Role zespołowe



BUDOWANIE ZESPOŁU - DYNAMIKA ROZWOJU ZESPOŁU



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Fazy rozwoju zespołu wg Tuckman

0. Opłakiwanie (Mourning)

1. Formowanie (Forming) - lęk

2. Burza (Storming) - konflikt

3. Normowanie (Norming) – wzajemne wsparcie

4. Wykonanie (Performing) – zaufanie

5. Rozstanie (Adjourning)



EFEKTYWNA KOMUNIKACJA W ZESPOLE - PROWADZENIE ROZMÓW PRACOWNICZYCH



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pozytywna informacja

- **Fakt, wydarzenie**, które miało miejsce -
Co się stało? Co ja zauważyłem?
- **Uczucia, moja reakcja** - Jak to na mnie
wpłynęło? Jak się czuję?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Komunikat JA - FUOKK

- **Fakt, wydarzenie, które miało miejsce** - Co się stało? Co ja zauważyłem?

Otrzymałem od Ciebie niepełnie dane do wniosku, który mam przygotować.

- **Uzucia, moja reakcja** - Jak to na mnie wpłynęło? Jak się czuję?

Nie podoba mi się to, że nie mając pełnych danych muszę dwukrotnie siadać do tego samego. Tracę czas, który mógłbym wykorzystać na inne sprawy

- **Oczekiwania, moje życzenie** - Jak możemy rozwiązać problem? Czego od Ciebie oczekuję?

Chciałbym, abyś dostarczał mi pełnych informacji, przez co okażesz szacunek mojej pracy, a ja będę mógł efektywniej wykorzystać mój czas

- **Konkret** - *chciałbym dostać brakujące dane w ciągu 1 godziny*

- **Kontrakt** - *czy możemy się tak umówić?*



Zasada chwalenia „management by walking around”

„ Łap ludzi na dobrym wykonywaniu pracy”

Chwal nie tylko nieprzeciętne osiągnięcia,
ale dobrze wykonaną pracę!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pochwała



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Rozmowa korygująca



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przekazanie trudnej informacji - prowadzenie trudnych rozmów z podwładnymi



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Dziękuję za uwagę

Projekt:

„NAUKA – Nowoczesna Administracja
Uczelni i Kadra Akademicka”

Projekt współfinansowany ze środków Unii
Europejskiej w ramach Europejskiego
Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

