



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Competence
development
straight way
to your
success!*

*Jak stać się liderem? Jak przewodzić jednostce i zespołom? Jak rozmawiać ze swoimi
pracownikami?*



**Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu:
NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka**

„Zarządzanie zespołem”

Opracowanie: Krzysztof Jaśkiewicz



*"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

*„Przywództwo polega na robieniu właściwych rzeczy, zarządzanie zaś – na robieniu
rzeczy właściwie.”*

Bennis & Nanus, 1985

„Przywódca kształtuje i obdziela innych wizją, która nadaje sens ich pracy.”

Handy, 1992



Spis treści

I.	Czym jest przywództwo.....	4
	Zasady budowania autorytetu przez menedżera.....	7
II.	Style kierowania	8
	Siatka kierownicza, Blake i Mouton.....	8
	Przywództwo sytuacyjne, Hersey & Blanchard.....	11
III.	Reguły szefa	19
IV.	Komunikacja z podwładnymi.....	22
	Informacja zwrotna	22
	Jak przekazywać krytykę?	24
	Rozmowa z pracownikiem - Pochwała	27
	Rozmowa korygująca	28
	Przekazanie trudnej informacji.....	29
V.	Efektywność w zespole	30
VI.	Role zespołowe.....	32
VII.	Dynamika rozwoju zespołu	36
	Bibliografia	43



I. Czym jest przywództwo

Czym się różni przeciętny menedżer od przywódcy, lidera? O ile lider jest swego rodzaju artystą, menedżer jest po prostu rzemieślnikiem.

Gdyby zajrzeć do przeciętnej organizacji, dobrych liderów od dobrych menedżerów można odróżnić na pierwszy rzut oka. Menedżerowie pracują należycie, liderzy – z pasją. Pierwsi idą jak najstaranniej wcześniej wyznaczonymi szlakami, drudzy – poszukują nowych okazji i podejmują ryzyko. Menedżerowie realizują wizję narzuconą przez instytucję, prawidłowo zlecają i kontrolują, podczas gdy liderzy inspirują swoich pracowników, angażują ich do opracowania wizji, zachęcają do twórczego działania i niemal nieustannie doskonalą swoich podwładnych. Najlepszym probierzem kompetencji przywódczych są rozmowy z podwładnymi danej osoby. Ogromny szacunek i zaufanie wobec przełożonego, zgrany zespół, równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, satysfakcja załogi z osiągnięć – oto przesłanki, aby sądzić, że na czele zespołu stoi przywódca.

Teoria cech jako najstarsza koncepcja zakłada, że istnieją cechy, niezbędne do efektywnego bycia przywódcą („przywódcą trzeba się urodzić”). Wśród takich czynników wymienia się: inteligencję, osiągnięcia szkolne, odpowiedzialność, aktywność i społeczne uczestnictwo oraz status ekonomiczno-socjalny.

Odpowiedź na pytanie „Czy każdy człowiek może być liderem?” jest podobna do odpowiedzi na pytanie „Czy każdy człowiek może być np. lekarzem?” Brzmi ona: Każdy, spełniający kryteria normy (intelektualnej, emocjonalnej, psychicznej) oraz dysponujący odpowiednim poziomem motywacji do realizacji tego celu.

Kluczowe elementy przywództwa:

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

Przywództwo należy rozumieć jako wytworzenie emocjonalnej relacji pomiędzy liderem (przywódcą) a tymi, którymi przewodzi. Dzięki temu personel ma chęć, aby podejmować wysiłki na rzecz wspólnego celu. Przywódcy inspirują pracowników, dostarczając im wizji i motywacji, wyznaczają kierunek rozwoju ludzi i organizacji jako całości. Przywództwo określa się także jako sposób zachowania jednostki, polegający na tym, że pod wpływem przywódcy, pracownicy zachowują się w sposób pożądaný, zgodny z realizowaną strategią i kulturą organizacyjną, realizują zamierzone cele, rozwijając przy tym swoją osobowość i wysokie poczucie własnej wartości. Jest takie powiedzenie: *rzeczami można zarządzać, ludziom trzeba przewodzić*. Doskonale oddaje ono istotę roli przywódców w organizacji. Przywództwo nie może być realizowane samodzielnie, członkowie organizacji muszą akceptować przywódcę i chcieć być „przewodzonymi”. Lider powinien umieć skoordynować i zintegrować wysiłki grupy



wokół wspólnych celów. Poza fachowością i autorytetem formalnym dobry kierownik musi być liderem, ponieważ efekty pracy przywódcy są nieporównywalnie większe od tradycyjnego kierownika.

Można zatem powiedzieć, że menedżer orientuje się na teraźniejszość i strukturę, przywódca na przyszłość i ludzi. Menedżer stabilizuje, utrzymuje obecny stan. Lider zmienia, tworzy nowe reguły gry, przewodzi członkom organizacji. **Menedżer dąży do robienia rzeczy właściwie, a lider do robienia rzeczy właściwych i często ważniejsze jest dla niego, że te właściwe rzeczy nie są zrobione do końca właściwie.** Zmienność otoczenia powoduje, że czekanie na osiągnięcie idealnego poziomu działań mogłoby odbić się źle na pozycji organizacji w otoczeniu. Władza menedżerów na ogół wynika z władzy formalnej. Przywódca nie zawsze taką posiada, ale za to może utrzymywać znakomite relacje z innymi, być ekspertem w jakiejś dziedzinie, mieć prawo do rozdawania kar czy nagród.

BUDOWANIE AUTORYTETU I POZYCJI PRZYWÓDCY **MENEDŻER VS. PRZYWÓDCA**

Priorytetowe dla zrozumienia istoty przywództwa jest określenie, czym różni się ono od kierowania (bycia menedżerem). Zarządzanie obejmuje cztery funkcje:

Planowanie

Organizowanie

Przewodzenie

Kontrolowanie

Przywództwo jest więc częścią pracy osoby zarządzającej. Przywódca dąży do zmiany, a menedżer/osoba kierująca koncentruje się na utrzymaniu równowagi. Skuteczny przywódca inspirowuje, motywuje podwładnych do bardziej wyťažonej pracy w celu uzyskania jeszcze lepszych efektów. Skuteczny menedżer natomiast dba, aby otrzymali oni wynagrodzenie odpowiednie do pracy.

Najważniejsze różnice między przywództwem a kierowaniem:

Motywowanie. Przywództwo wymaga współdziałania z ludźmi oraz ich motywowania. Kierowanie zaś to zlecanie zadań, monitorowanie ich wykonania i wynagradzanie za nie.

Zaangażowanie. Przywódca „porywa” - swoją postawą okazuje entuzjazm, pasję, w ten sposób inspirowuje podwładnych, aby zwiększyć ich efektywność. Kierowanie natomiast nie wymaga takiego „uzewnętrznienia” uczuć, lecz jedynie konsekwentnego postępowania przy realizacji zadań.

Podejście do problemów. Przywódca częściej korzysta ze swej wyobraźni i kreatywnych technik szukania rozwiązań w celu wprowadzenia zmian. Menedżer korzysta ze sprawdzonych sposobów rozwiązywania problemów.

Wizja. Najbardziej istotny wkład przywódcy to stworzenie wizji dla swej organizacji lub zespołu. Określa on dalekosiężny cel, a także strategię jego osiągnięcia. Menedżer natomiast realizuje wizję.



Wizja to scenariusz przyszłości organizacji – cel, który angażuje ludzi do pracy. Wizja pomaga inspirować do bardziej wytężonej pracy i przetrwać trudne momenty, załamania czy kryzys w zespole.

Przywódca tworzy wizję i strategię osiągnięcia zamierzeń. **Menedżer** zaś korzysta z różnych umiejętności i narzędzi w pracy nad realizacją wizji.

DEFINICJA EFEKTYWNEGO PRZYWÓDZTWA

Przywództwo – proces kierowania i wywierania wpływu na działalność członków grupy, związany z jej zadaniami. Przy czym umiejętności motywacyjne są kluczowym elementem przywództwa, natomiast „zwyczajowe” kierowanie skupia uwagę na planowaniu i administrowaniu.

Przywództwo jest to również zestaw cech, którymi powinny charakteryzować się jednostki określane mianem przywódcy.

Przewodzenie oznacza oddziaływanie na innych: inspirowanie, motywowanie i przekonywanie, tworzenie konkretnych wizji i wprowadzanie konstruktywnych zmian.

James M. Kouzes i Barry Z. Posner definiują przywództwo jako „relację, której podstawą jest wiarygodność, wspieranie i wzmacnianie innych. Prawdziwi przywódcy zmieniają rzeczywistość na lepszą i potrafią doceniać wysiłki innych oraz dzielić się radością z odniesionych zwycięstw”

KLUCZOWE CZYNNIKI PRZYWÓDZTWA – 6 ZACHOWAŃ BUDUJĄCYCH WIARYGODNOŚĆ

Z badań wynika, że z prawdziwym przywództwem mamy do czynienia wówczas, gdy ludzie z własnego wyboru podążają za przywódcą, ponieważ wierzą w niego samego i w wizję, którą przed nimi nakreślił, a to, co głosi, jest dla nich wiarygodne w takim stopniu, jak on sam.

Wiarygodność przywódcy opiera się na sześciu kryteriach:

Przekonanie - pasja i zaangażowanie, które przywódca wykazuje w odniesieniu do swojej wizji (np. mówi ze słyszalną wiarą we własne słowa).

Charakter - konsekwencja w działaniu (np. sam jest wizytówką tego, co głosi), uczciwość, szacunek dla innych i zaufanie.

Troska o ludzi - przejawianie troski o osobiste i zawodowe dobro swoich podwładnych, tworzenie przyjaznej atmosfery, budowanie poczucia bezpieczeństwa.

Odwaga - gotowość, by stanąć w obronie swoich poglądów oraz przyznać się do błędów.

Opanowanie - kontrola swoich emocji, umiejętność zapanowania nad strachem, irytacją, itp.

Umiejętności/kompetencje - posiadanie lub chęć rozwoju zarówno „twardych” umiejętności, (np. specjalistyczne, wiedza merytoryczna), jak i umiejętności „miękkich” (np. umiejętności interpersonalne, zespołowe, organizacyjne).



Zasady budowania autorytetu przez menedżera

Jak budować autorytet przywódcy?

- Rozwijaj pewność siebie i konsekwencję poprzez osiągnięcie małych celów, a następnie długofalowych.
- Rozwijaj „troskę o ludzi”. Naucz się np. okazywać uczucia i zapamiętaj nie tylko imiona ludzi, z którymi pracujesz, ale i ich zainteresowania, najważniejsze dla nich motywatory, ich osiągnięcia.
- Poglębiaj wiedzę z zakresu swojej specjalności.
- Rozwijaj umiejętności komunikacyjne – w mowie, piśmie, za pomocą aktywnego słuchania i argumentowania, aby być przekonującym.
- Wykorzystuj różnorodne sposoby oddziaływania na ludzi: perswazję, język korzyści, budowanie dobrej atmosfery, humor.
- Dawaj dobry przykład. Stawaj się wzorem do naśladowania.
- „Wychowuj” następców, przekazując im uprawnienia i odpowiedzialność za różne zadania.
- Bądź doradcą (ale nie „pouczającym”). Umożliwiaj wymianę informacji, doradź, wspieraj i zachęcaj innych.

Autorytet i wiarygodność na poziomie osobistym/indywidualnym to 6 kryteriów wiarygodności wcześniej opisanych (6 zachowań budzących wiarygodność).

Autorytet i wiarygodność na poziomie interpersonalnym to tworzenie zaufania w zespole oraz zaufanie do jednostki (zredukowanie kontroli w sytuacjach, gdy to możliwe, przekazywanie podwładnym odpowiedzialności). Jako przywódcy stajemy się jedynie źródłem pomocy, dlatego też wcześniej musimy tak przekazywać polecenia, aby inni wiedzieli, czego się od nich oczekuje. Stephen Covey mówi, że zaufanie lub jego brak jest źródłem sukcesu lub porażki i wpływa na efekty działalności biznesowej, produkcji przemysłowej, edukacji, administracji.

Autorytet i wiarygodność na poziomie zarządzania to powierzanie odpowiedzialności, przekazywanie uprawnień pracownikom - „usamodzielnianie” podwładnych.

Autorytet i wiarygodność na poziomie organizacji to dopasowywanie struktur, systemów, strategii, regulaminów, programów działania do misji/wizji funkcjonowania danej organizacji.



II. Style kierowania

Troska o pracownika czy nastawienie na zadania?

Badania nad przywództwem przybierały różne kierunki, na początku próbowano zidentyfikować i zdefiniować cechy odróżniające liderów od nie-liderów, zakładając, iż o byciu przywódcą decydują pewne predyspozycje osobowościowe i cechy charakteru. Badaniom tym towarzyszyło przekonanie, iż przywództwo jest czymś stałym, w pewnym sensie wrodzonym, nie wyuczalnym. Dopiero dalsze badania, koncentrujące się na identyfikowaniu i opisywaniu zachowania przywódców/liderów zmieniło radykalnie to przekonanie. Przywództwa można się nauczyć. Pewne predyspozycje osobowościowe pomagają w byciu przywódcą, nie są jednak one warunkiem wystarczającym do tego by być skutecznym przywódcą. Efektywne, skuteczne przywództwo wymaga ciągłej pracy nad sobą, pracy nad własnym stylem kierowania.

Siatka kierownicza. Blake i Mouton

Obserwowane w różnych sytuacjach i na przestrzeni dłuższego czasu zachowanie przywódców wykazuje pewne stałości. Owe stałości składają się na tzw. **styl kierowania** danej osoby. Istnieje wiele koncepcji stylów kierowania, wśród których do najbardziej znanych zalicza się „**Siatkę kierowniczą**”. Autorzy tej koncepcji – **Blake i Mouton** wyodrębnili dwa podstawowe czynniki, decydujące o stylu kierowania: nastawienie na relacje (skoncentrowanie na pracowniku) i nastawienie na wykonanie zadań (skoncentrowanie na produkcji).

Nastawienie na relacje (ang. consideration) – przełożony wspiera i motywuje swoich pracowników, interesuje się potrzebami i oczekiwaniami pracowników, zadowoleniem z pracy, ich prywatnymi i zawodowymi celami. Jest osobą otwartą i dostępną, ceni dwukierunkową komunikację, często przyjmując rolę coacha i doradcy. Uznaniem, szacunkiem i wsparciem to najczęściej stosowane przez niego sposoby zarządzania.

Nastawienie na wykonanie zadań (ang. initiating structure) – przełożony interesuje się wyłącznie pracą, która ma zostać wykonana. Zajmuje się organizacją, planowaniem, koordynacją i rozwiązywaniem problemów. Jego mocną stroną jest umiejętność strukturyzowania zadań, określania sensownych celów i tworzenie planów ich realizacji. W organizacji, w której zarządza dominuje podejście zadaniowe, pracownicy są kontrolowani i kładzie się silny nacisk na wydajność.

Badania przeprowadzone w Ohio State University wykazały, że silna koncentracja na produkcji prowadzi do częstych zwolnień lekarskich, dobrowolnych zwolnień z pracy i do ogólnego niezadowolenia pracowników z wykonywanej pracy. W przeciwieństwie, silne nastawienie na relacje prowadzi do zadowolenia pracowników, silnego poczucia przynależności grupowej i identyfikacji z przedsiębiorstwem. Przedstawione badania dostarczają również ciekawych informacji na temat spostrzeganej przez przełożonych skuteczności zachowania liderów w zależności od preferowanego nastawienia (relacje lub zadania). Liderzy liczący się z innymi bardziej dbali o przyjazną pracę i wysokie morale pracowników, ale przez własnych



przełożonych postrzegani byli jako mniej skuteczni, ponieważ niechętnie udzielali nagan czy narzucali wysokie wymagania. Natomiast przywódcy dążący do ustrukturyzowania mniej troszczyli się o satysfakcję pracowników, lecz zwierzchnicy uznawali ich za bardziej skutecznych.

Nastawienie na relacje	Nastawienie na wykonanie zadań
▪ Traktuję moich pracowników jak partnerów ▪ Wspieram moich pracowników podczas wykonywania zadań ▪ Interesuję się osobistymi problemami pracowników, ich potrzebami i zainteresowaniami ▪ Z dużą swobodą komunikuję się z moimi pracownikami ▪ Staram się, aby panowała dobra, harmonijna atmosfera pracy	▪ Kładę nacisk na to, aby pracownicy dawali z siebie wszystko ▪ Udzielam jasnych instrukcji i kontroluję wyniki ▪ Moje zainteresowanie pracownikiem ma raczej na celu osiągnięcie celów produkcyjnych niż rozwój pracownika ▪ Tylko pod naciskiem i stałą kontrolą pracownicy pracują wydajnie ▪ Nakłaniam słabych i wolnych pracowników do większego wysiłku

Tabela 1 Przykłady twierdzeń towarzyszące poszczególnym zachowaniom kierowniczym

Biorąc pod uwagę te dwa wymiary - nastawienie na relacje i nastawienie na wykonanie zadań, Blake i Mouton zbudowali wykres, w którym uwzględnili **81 różnych stylów kierowania**, będących mieszanką pięciu stylów podstawowych, oznaczonych symbolami 1.1, 1.9., 5.5., 9.1. i 9.9. Każdy kierownik powinien zmierzać w kierunku pola 9.9, stylu idealnego.

Style kierowania:

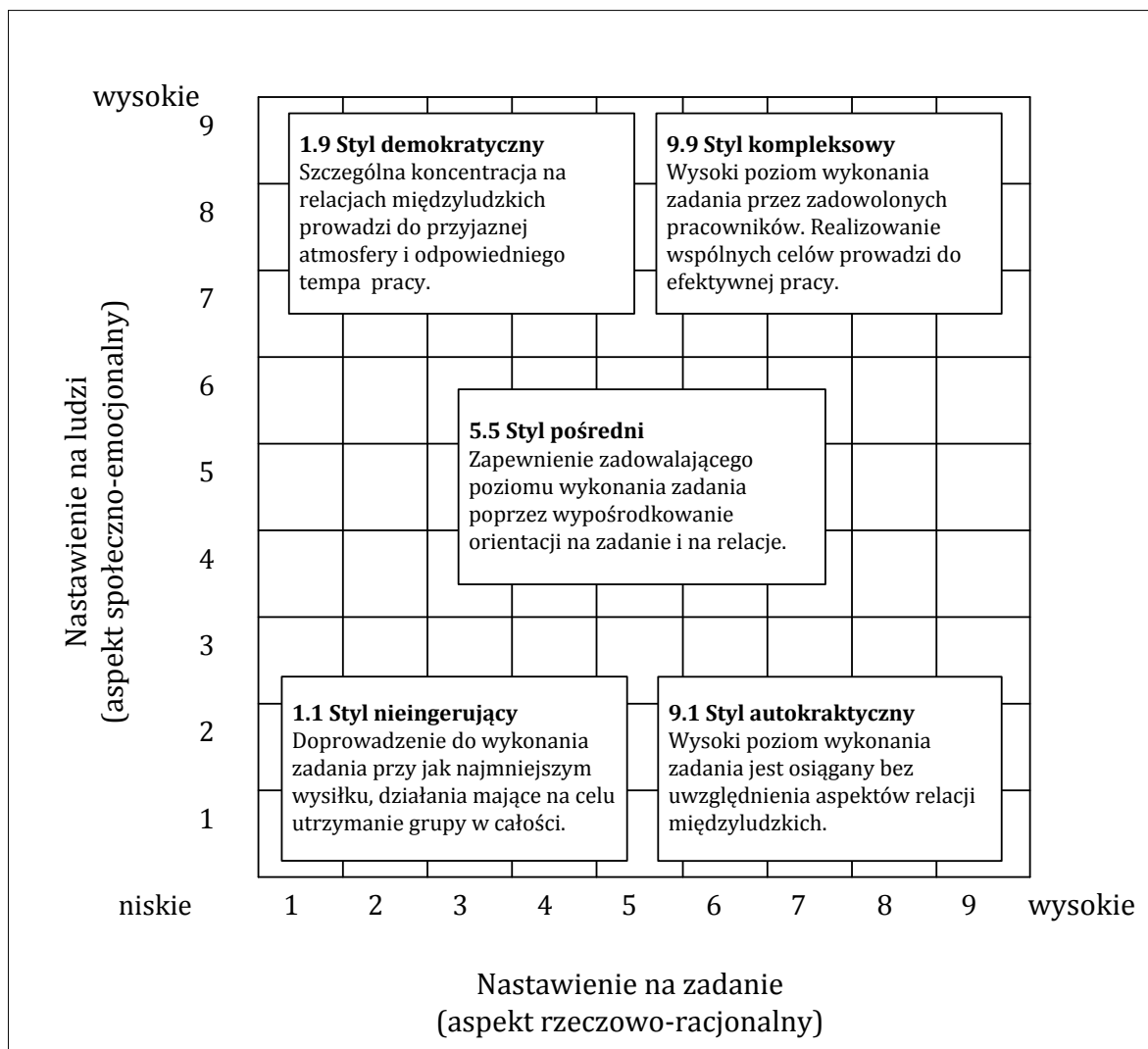
Styl 1.1 – styl nieingerujący, charakteryzuje się niskim nastawieniem zarówno na ludzi, jak i na zadania. Wyraża dążenie do tego, by przy możliwie najmniejszym wysiłku doprowadzić do wykonania zadania i utrzymać grupę w całości (zarządzanie nieinterwencyjne).

Styl 9.1 – styl autokratyczny, inaczej zadaniowy, charakteryzuje kierowników nastawionych na realizację planów, nawet kosztem ludzi. Tutaj pracownik się nie liczy, ważne są tylko zadania i przydatność pracownika do ich wykonania (zarządzanie zadaniowe).

Styl 1.9 – styl demokratyczny, odpowiada typowi kierownika, dla którego podstawową wartością jest podwładny, a więc na jego potrzeby, emocje i nastroje skierowana jest uwaga (zarządzanie rekreacyjne).

Styl 5.5 – styl pośredni, który wyraża kompromis pomiędzy dbałością o dobrą atmosferę pracy i interesami organizacji. W negatywnym aspekcie wyraża brak chęci do zmian (zarządzanie środkiem).

Styl 9.9 – styl kompleksowy, zwany również zintegrowanym, kierownik uzyskuje znaczące efekty dzięki zintegrowaniu celów pracowniczych z celami organizacji (zarządzanie zespołowe).



Rysunek 1 Siatka stylów kierowania, Blake & Mounton (1964)

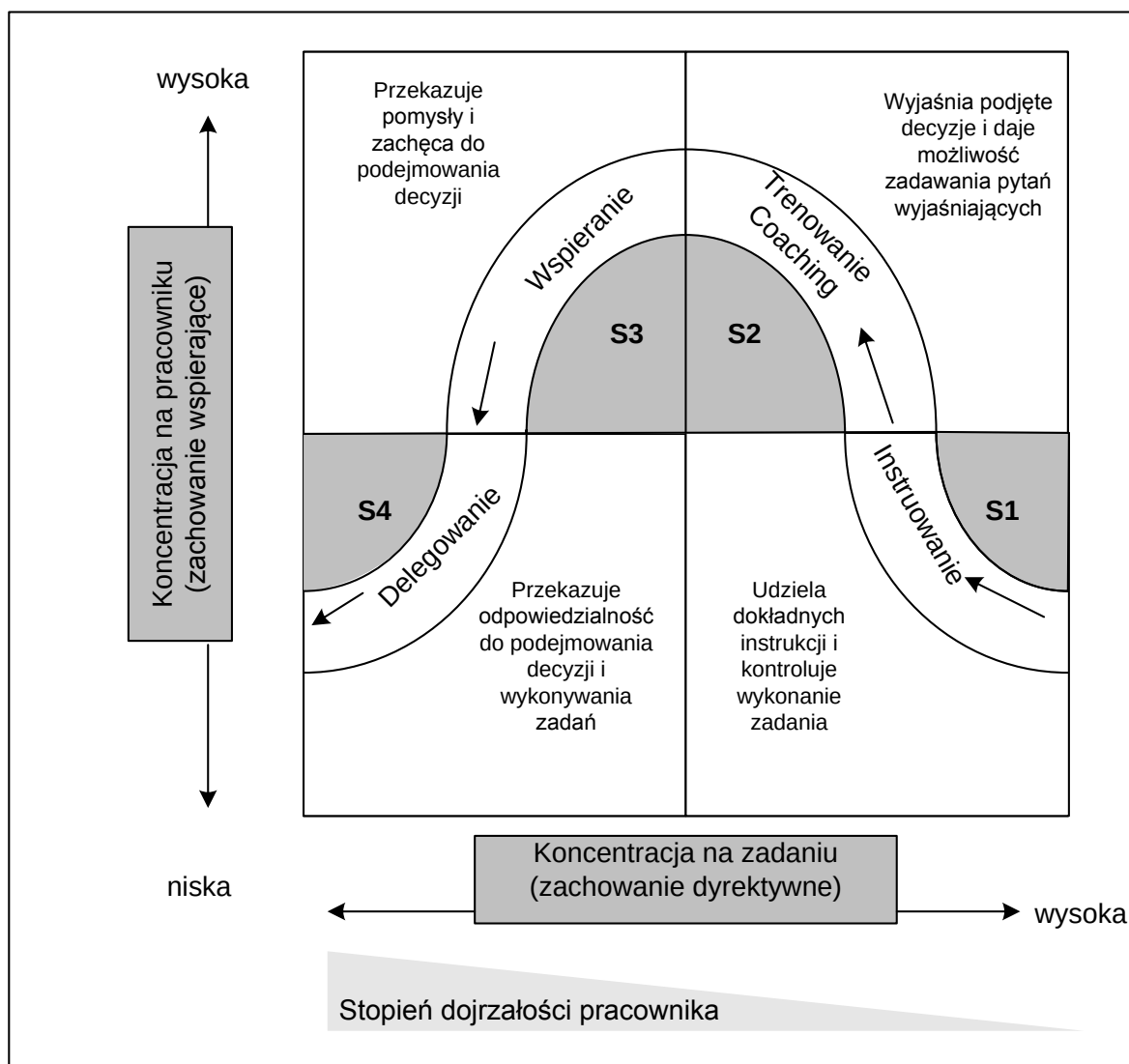
Słabość modelu: Model Siatki kierowniczej obrazuje wprawdzie wiele różnych stylów kierowania, nie uwzględnia jednak czynników sytuacyjnych, wpływających także na skuteczność danego stylu.

Nie ma idealnego stylu kierowania, efektywność danego zachowania kierowniczego określa sytuacja, w której znajduje się lider i grupa. I tak efektywność stylu kierowania może zależeć od takich czynników sytuacyjnych jak np.:

- branża, w której organizacja się specjalizuje (produkcja, usługi, np.: reklama)
- sytuacja, w której organizacja się znajduje (zarządzanie w kryzysie)
- relacje pomiędzy pracownikami a przełożonymi (akceptacja, sympatia)

Przywództwo sytuacyjne, Hersey & Blanchard

Hersey i Blanchard w swoim modelu **przywództwa sytuacyjnego** podkreślają znaczenie dojrzałości pracownika jako sytuacyjnego czynnika, wyznaczającego efektywność stylu kierowania. Styl kierowania powinien być dopasowany indywidualnie do każdego pracownika, do jego stopnia dojrzałości. Dojrzałość pracownika definiowana jest w wymiarze kompetencji (wiedza, umiejętności, doświadczenie) oraz zaangażowania (wytrwałość, chęć do pracy, motywacja). W zależności od stopnia dojrzałości pracownika, przełożony powinien **instruować, trenować, wspierać lub delegować**.



Rysunek 2 Model przywództwa sytuacyjnego (Hersey i Blanchard, 1985), opracowano na podstawie: Blanchard K., „Przywództwo wyższego stopnia”. Warszawa 2007, PWN



Dojrzałość pracownika cechuje:

- zdolność do stawiania sobie wysokich, ale realistycznych celów
- gotowość do przyjmowania odpowiedzialności
- wykształcenie i doświadczenie

Kryteria te odnoszą się wyłącznie do określonych zadań. Oznacza to, że pracownik sam w sobie nie jest ani dojrzały, ani niedojrzały. Pokazuje on różny stopień dojrzałości, w zależności od wyznaczonych celów, funkcji i zadań. A więc dopasowanie stylu kierowania przebiega zawsze w stosunku do określonej osoby i zadania, które dana osoba ma realizować.

Wysoka		Średnia		Niska			
←				→			
D4		D3		D2		D1	
Istnieją umiejętności, wiedza i motywacja do pracy		Istnieją umiejętności, zmienne zaangażowanie		Spadek motywacji do pracy, wiedzy i umiejętności na niskim poziomie		Brak wiedzy i umiejętności, wysokie zaangażowanie	

Rysunek 3 Stopnie dojrzałości pracownika, opracowano na podstawie: Blanchard K., „Przywództwo wyższego stopnia”. Warszawa 2007, PWN

Po czym poznać dojrzałość pracownika?

Kompetencje

- Czy pracownik potrafi samodzielnie rozwiązać zaistniały problem?
- Czy pracownik wymaga doszkolenia, aby mógł podjąć się nowego zadania?
- Czy pracownik pracuje samodzielnie?
- Czy z chęcią podejmuje decyzje zawodowe czy raczej ich unika?

Zaangażowanie

- Czy pracownik jest w stanie jasno określić swoją rolę w zespole?
- Czy pracownik chętnie zmierza się z nowymi zadaniami?
- Czy pracownik jest nastawiony na osiągnięcia?
- Czy pracownik jest wytrzymały?
- Czy pracownik jest na granicy swojej wytrzymałości czy też ma jeszcze jakieś rezerwy?
- Co motywuje pracownika do osiągnięć?
- Czy pracownik poszukuje odpowiedzialności czy raczej jej unika?



Stopień dojrzałości	Styl kierowania
D1, Niska dojrzałość Brakuje wiedzy, umiejętności, Wysokie zaangażowanie	S1, Instruowanie Wysoka koncentracja na zadaniu, niska na relacjach
D2, Od niskiej do średniej dojrzałości Niskie kompetencje Znaczny spadek zaangażowania	S2, Trenowanie Wysoka koncentracja na zadaniu i na relacjach
D3, Od średniej do wysokiej dojrzałości Istnieją umiejętności, zmienne zaangażowanie	S3, Wspieranie Wysoka koncentracja na relacjach i niska na zadaniu
D4, Wysoka dojrzałość Istnieją umiejętności, wiedza i motywacja do pracy	S4, Delegowanie Niska koncentracja na relacjach i na zadaniu

Tabela 2 Uzależnienie stylu kierowania od stopnia dojrzałości pracownika, opracowano na podstawie: Blanchard K., „Przywództwo wyższego stopnia”. Warszawa 2007, PWN

Model Hersey’a i Blanchard’a klasyfikuje style kierowania według czynnika sytuacyjnego, jakim jest dojrzałość pracownika, wskazuje również na ciągły rozwój i podnoszenie kwalifikacji pracownika. Zaczynając od niskiego stopnia dojrzałości, pracownik (praktykant lub absolwent) otrzymuje od przełożonego informacje i instrukcje. Przełożony wykorzystując odpowiednie metody, np. informacje zwrotne na temat poziomu wykonania zadania pomaga przejść pracownikowi na wyższy etap rozwoju. W miarę jak samodzielność pracownika rośnie, przełożony redukuje swoje działania nastawione na wykonanie zadań a następnie działania związane z troską o pracownika. Ostatecznie przełożony deleguje zadanie (lub cel) i związaną z nim odpowiedzialność. Przełożony zmienia zatem styl kierowania na przestrzeni czasu w zależności od tego jak zostaną ocenione wyniki pracy pracownika. Jeżeli okaże się, że pracownik nie czyni postępów, przełożony powinien wrócić do poprzedniego stylu kierowania.

Słabość modelu: Nakład czasowy - nie każdy przełożony znajduje czas po to, by dokładnie poznać swojego pracownika. Jednakże dzięki temu jest świadomy różnych potrzeb i oczekiwań swoich pracowników i może odpowiednio kierować ich zachowaniem.

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!



Zarządzanie zespołem

Model przywództwa sytuacyjnego - style kierowania wg Herseya i Blancharda

Paul Hersey i Kenneth H. Blanchard dowiedli, że nie istnieje jeden idealny styl kierowania. Badania nad różnymi wymiarami przywództwa i funkcjonowania grup potwierdzają, że zadowolone grupy są kierowane za pomocą każdego stylu. Świadczy to o konieczności zmiany stylu kierowania w czasie w zależności od czynników sytuacyjnych i ludzkich.

Co jest niezbędne do skutecznego przywództwa zespołowego?

Diagnoza – umiejętność oceny potrzeb zespołu i etapu jego rozwoju

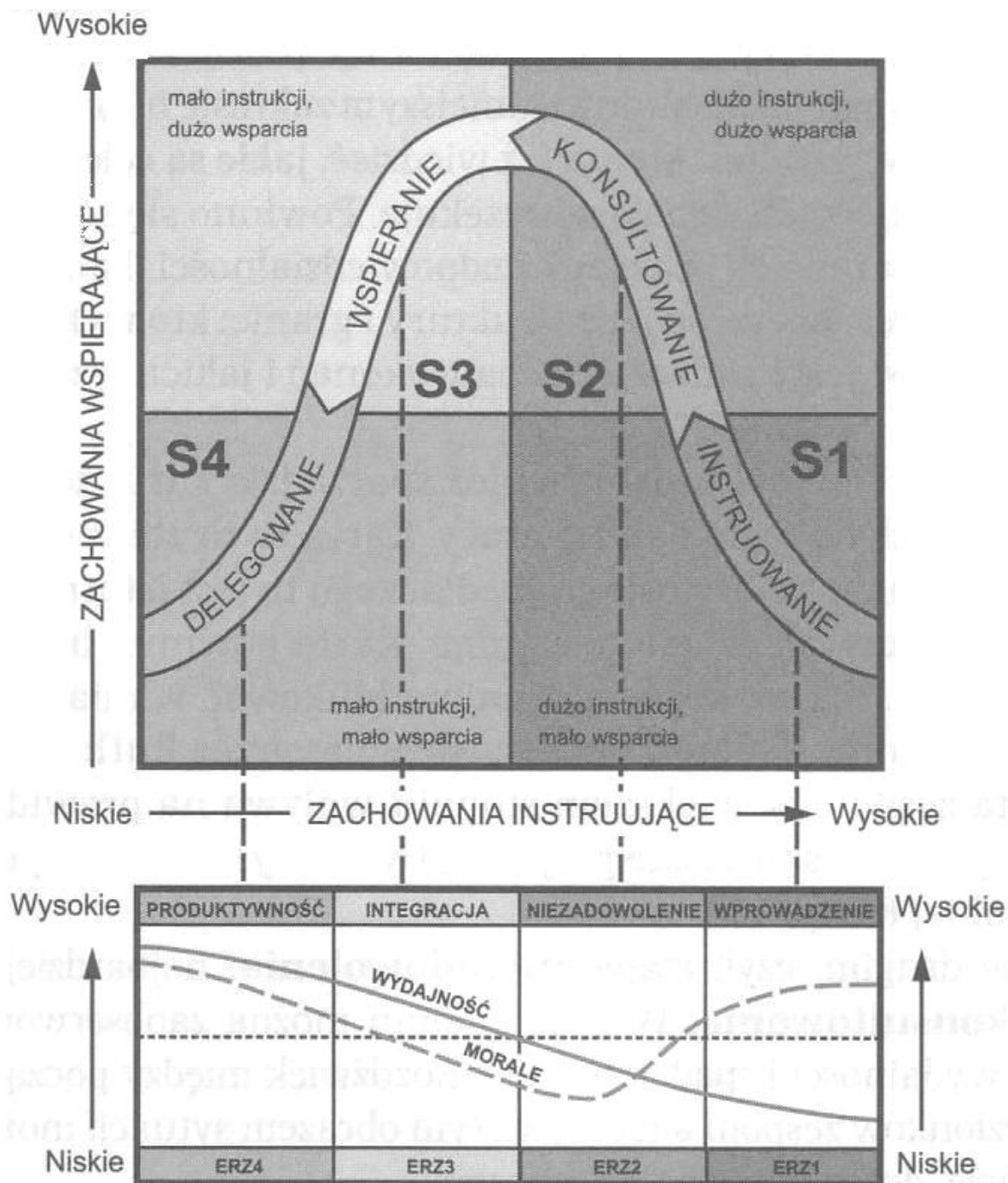
Elastyczność – umiejętność stosowania różnych stylów przywództwa

Dostosowanie – umiejętność zastosowania stylu odpowiadającego potrzebom zespołu

Efektywne zachowanie kierownicze jest przez Herseya i Blancharda definiowane jako zachowanie odpowiednie do danej sytuacji w obrębie większego otoczenia. Wprowadzają nową zmienną: dojrzałość pracowników lub ich gotowość do podejmowania zadań stojących przed grupą.

Dojrzałość, definiowana tylko w odniesieniu do specyficznych zadań stojących przed grupą, to: zdolność do ustanawiania wysokich, lecz osiągalnych celów (motywacja osiągnięć), pragnienie i umiejętność przyjmowania odpowiedzialności oraz wykształcenie i (lub) doświadczenie indywidualnych członków grupy.

Dojrzałość jest wyznaczana przez dwie główne zmienne: wydajność (kompetencje) i morale (motywację pracowników). Pierwsza odnosi się do tzw. **dojrzałości zadaniowej** – umiejętności i wiedzy specjalistycznej związanej z wykonywaną pracą. Zależy od zdolności do współpracy członków zespołu, ich umiejętności i wiedzy, stopnia sprecyzowania celów i dostępu do niezbędnych zasobów. Druga to **dojrzałość psychologiczna** – określana przez poczucie zaufania do siebie, wzajemny szacunek, motywację i jedność w dążeniu do celu, co umożliwia ustawianie poprzeczki celów wysoko i przyjęcie odpowiedzialności przez pracowników.



Rysunek 4 Dostosowanie stylu przywództwa z modelu Przywództwa Sytuacyjnego SLII do etapu rozwoju zespołu (za: Ken Blanchard: Przywództwo wyższego stopnia, PWN, Warszawa 2007).



Dojrzałość grupy a styl kierowania

Na **pierwszym etapie rozwoju zespołu (1ERZ)** optymalną strategią jest **instruowanie (dyrygowanie)**. Dojrzałość jest mała – pracownicy są wprawdzie zaangażowani i panują wysokie morale, ale wydajność jest niska, bo pracownicy nie dysponują jeszcze wiedzą o zadaniach i sobie samych. Mają oni wysokie oczekiwania dotyczące nowego zespołu i swojego miejsca w nim. Przywódca powinien przejawiać zachowanie wysoko zorientowane na zadania, a nisko na relacje, aby pomóc grupie w osiągnięciu jakiegoś początkowego sukcesu i rozpoczęciu uczenia się. Instrukcje lub tworzenie struktur są niezbędne, gdyż dostarczają informacji, dzięki którym zespół może rozpocząć pracę. Pracownicy muszą wiedzieć jakie są cele i wartości zespołu i czego się od nich oczekuje. Należy ustalić normy panujące w zespole, zasady komunikacji i zakresy odpowiedzialności. Istotne jest by członkowie zespołu wyrazili zgodę co do struktury i granic: kto wykonuje jaką pracę, jaki ma na to czas, jakie zadania trzeba wykonać i jakich umiejętności potrzeba.

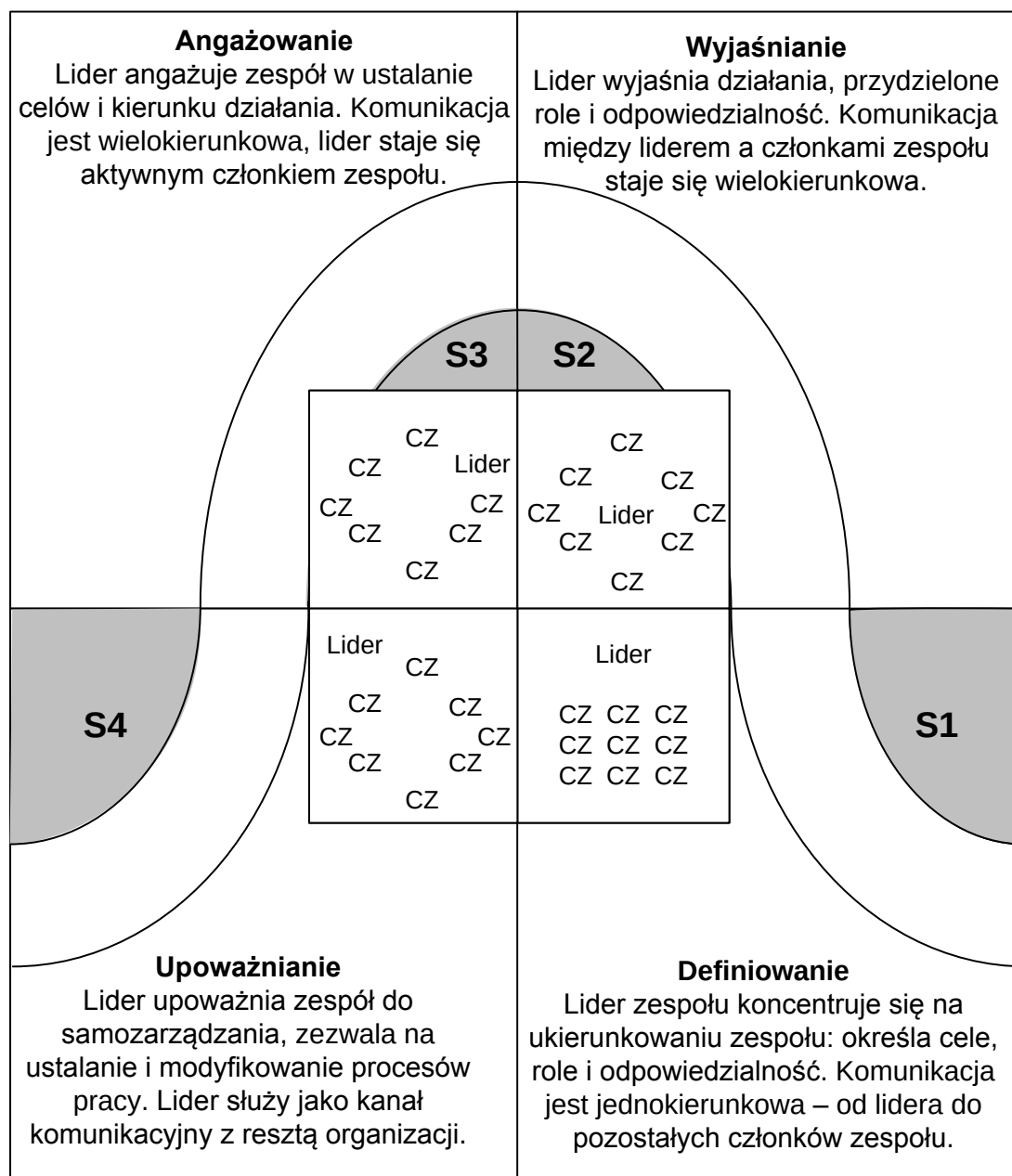
Na **drugim etapie (ERZ 2)**, etapie niezadowolenia czy burzy najbardziej odpowiednim stylem jest **konsultowanie**. Obserwuje się stopniowy wzrost wydajności i spadek morale. Dochodzą do głosu konflikty między członkami zespołu, pojawia się rozczarowanie z powodu niespełnionych oczekiwań i związane z tym złość, dezorientacja i zniechęcenie. Szef powinien **kontynuować strategię instruowania oraz zwiększyć wsparcie**, aby pomóc grupie w budowaniu kompetencji, może tu stosować coaching i trenowanie. Członkowie zespołu potrzebują zachęty i utwierdzenia, że dobrze zrobili wstępując do tego zespołu. Niezbędne jest **ustalenie strategii wspólnej pracy i wykonywania zadań**. Istotne jest **zwiększanie wpływu zespołu na podejmowanie decyzji**. **Wyrażanie uznania i dawanie informacji zwrotnej** o ich postępach uspokaja ich i zachęca do dalszych postępów, podnosząc morale. Dobrze jest przeprowadzić szczere i otwarte rozmowy (na osobności) dotyczące takich problemów w zespole jak: blokady emocjonalne, konflikty osobowościowe.

Na **etapie integracji (normowania)** – ERZ 3 najlepszym stylem będzie **wspieranie**. Na tym etapie rosną morale i harmonia w zespole oraz poziom kompetencji jego członków. Grupa uczy się wspólnie pracować i osiągać sukcesy. Cele i strategie stają się oczywiste, uporano się z negatywnymi emocjami, zwiększa się poczucie pewności siebie, spójności zespołu i poczucia zaufania. Członkowie nabierają chęci i umiejętności do przejmowania funkcji przywódczych. **Wsparcie i współdziałanie** powinny dominować na tym etapie. Zespół nie potrzebuje już wielu instrukcji, za to więcej wsparcia mającego zwiększyć pewność siebie, zaangażowanie i spójność. Pracowników należy zachęcać do wyrażania swoich opinii i brania odpowiedzialności za przywództwo. Zespół powinien koncentrować się na zwiększaniu poziomu wydajności i rozwijaniu kompetencji rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.

Zespół na etapie (ERZ 4) produktywności (wykonania) osiąga już dojrzałość i wymaga od kierownika **delegowania**. W zespole panuje pozytywna atmosfera, jakość i ilość wykonywanej pracy jest wysoka. Często potrzebą zespołu na tym etapie jest podejmowanie nowych wyzwań, utrzymujących wysokie morale i koncentrację na zadaniach. Zespół funkcjonuje samodzielnie – członkowie sami się instruują i udzielają sobie wsparcia.



Na tym etapie należy przede wszystkim **wyrażać uznanie i radość z osiągnięć** zespołu oraz **dostarczać nowych wyzwań czy podwyższać standardy pracy**. Lider powinien zadbać o **autonomię podejmowania decyzji** przez poszczególnych członków w ramach wyznaczonych granic.



Rysunek 5 Zachowanie i rola lidera w zależności od stopnia dojrzałości grupy, opracowano na podstawie: Blanchard K., „Przywództwo wyższego stopnia”. Warszawa 2007, PWN



Delegowanie - lista kontrolna 6 pytań

Co?	- Co w ogóle jest do zrobienia? - Jakie zadania cząstkowe są do wypełnienia? - Jaki wynik jest oczekiwany (powinno być)? - Jakie są dopuszczalne odstępstwa od wyniku? - Jakie trudności mogą wystąpić?	
Kto?	- Kto nadaje się najbardziej do wykonania tego zadania? - Kto posiada niezbędne umiejętności i wiedzę? - Kto powinien współpracować przy realizacji zadania?	
Dlaczego?	- Jakiemu celowi służy zadanie lub czynność (motywacja, określenie celu)? - Co się stanie, jeżeli praca nie zostanie wykonana lub zostanie wykonana tylko częściowo?	
Jak?	- Jak zadanie powinno zostać wykonane? - Jakie metody, narzędzia powinny zostać zastosowane? - Jakie przepisy i zasady muszą zostać uwzględnione? - Jakie stanowiska / działy muszą być poinformowane? - Jakie koszty mogą powstać?	
Jakimi środkami?	- Jakie środki pomocnicze należy zastosować? - W co powinien być wyposażony pracownik? - Jakie dokumenty są niezbędne?	
Kiedy?	- Kiedy praca powinna/ musi być rozpoczęta? - Kiedy praca powinna/ musi być zakończona? - Jakich terminów pośrednich należy dotrzymać? - Kiedy chcę zostać poinformowany o postępach w realizacji zadania? - Kiedy muszę skontrolować, aby móc ewentualnie interweniować?	



III. Reguły szefa – tworzenie i komunikowanie wizji zespołu

Reguły Szefa to jedna z najistotniejszych rzeczy, którą masz do zakomunikowania swoim podwładnym. Każdy menedżer kieruje się własnym systemem wartości. Reguły Szefa to zbiór wartości, jakie charakteryzują Twój styl pracy.

Korzyści z ustalenia Reguł Szefa

Jeżeli chcesz zbudować swój autorytet i uniknąć zbędnych nieporozumień oraz konfliktów z podwładnymi, musisz konkretnie i jasno powiedzieć, na czym ci zależy, czego oczekujesz, jakie zasady wprowadzasz i czego one dotyczą. Innymi słowy - jaką masz wizję pracy zespołu, którym kierujesz, np.:

- Jakie wprowadzasz zasady współdziałania podwładnych w grupie?
- Jakiego podejścia do zadań i sposobu wykonywania obowiązków oczekujesz?
- Jakiego podejścia do innych: współpracowników, Ciebie jako przełożonego, klientów wewnętrznych i zewnętrznych?

Zapamiętaj!

Przedstaw podwładnym swoje reguły. Nie skazuj ich na domysły, bo powinni wiedzieć, co jest dla Ciebie ważne i jak zamierzasz ich motywować.

Sformułowanie, a następnie zakomunikowanie podwładnym Reguł Szefa daje wiele korzyści:

- Tobie ułatwi monitorowanie tego, czy podlegli ci urzędnicy i pracownicy służby cywilnej ich przestrzegają.
- Pozwoli też budować Twój autorytet menedżerski (ludzie zaobserwują, że jako szef kierujesz się jasnymi regułami w ocenie ich pracy i konsekwentnie wymagasz ich przestrzegania).
- Twoi podwładni dowiadują się, na co mają zwrócić przede wszystkim uwagę (swoiste „drogowskazy” do dalszych działań).
- Dowiadują się, co mają robić, aby być docenionym, a czego unikać/wyeliminować.

Komu komunikować Reguły Szefa?

Reguły Szefa każdy przełożony komunikuje swoim bezpośrednim podwładnym. Jeśli oni też sprawują role menedżerskie, przedstawiają własne reguły swoim bezpośrednim podwładnym (tzw. „kaskadowe” komunikowanie reguł), np.:

- Jeśli jesteś zatrudniony na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej, wówczas swoje Reguły przedstawiasz bezpośrednim podwładnym.
- Jeśli zajmujesz stanowisko koordynujące Twoimi podwładnymi są najczęściej osoby zatrudnione na stanowiskach samodzielnych, specjalistycznych, wspomagających - i to im przedstawiasz swoje reguły.



Jak komunikować Reguły Szefa?

Reguły Szefa komunikujemy za pomocą wystąpienia na forum. Wystąpienie powinno zawierać następujące części:

- **Intencje**, czyli powód, dla którego wygłaszasz Reguły Szefa.
- **Granice**, czyli konkretne zachowania, których nie zamierzasz tolerować i wyjaśnienie dlaczego one są niezgodne z Twoją strategią.
- **Oczekiwania i wymagania**, czyli postawy i zachowania wykraczające ponad zadania obowiązkowe, za które będziesz szczególnie doceniał pracowników, bo są one zgodne z Twoją strategią.
- **Zakończenie**, czyli upewnienie się odnośnie zrozumienia.

Intencje:	Jasne i szczere określenie motywów - dlaczego w ogóle komunikujesz Reguły? Dlaczego je wygłaszasz właśnie teraz? To wyjaśnienie zmniejszy domysły, niedomówienia, a szanse na pozytywny odbiór wzrosną. Dla przykładu: ▪ <i>Podczas naszego spotkania chcę powiedzieć o zasadach pracy w tym nowo powstałym zespole w naszym Urzędzie (Departamencie, Inspektoracie, Biurze). Będziemy pracować razem i dlatego chcę powiedzieć Państwu o moich regułach. Przedstawię listę zachowań, których nie będę tolerował, ponieważ przynoszą negatywne skutki. Nazwę także postawy, które na pewno będę doceniał, ponieważ są one korzystne dla funkcjonowania Urzędu, tego zespołu i dla mnie jako szefa.</i> ▪ Inne powody: zatrudnienie nowych osób, zmiany w sposobie funkcjonowania komórki, nowe podejście do zadań, zostałeś nowym szefem, itd.
Ustalanie granic:	▪ Powiedz o 3-5 najważniejszych zachowaniach, których nie będziesz tolerować (tych poniżej pewnych standardów, które są dla Ciebie ważne). ▪ Zdania rozpoczynaj od jednoznacznych sformułowań określających konkretne zachowania, których podwładni mają się wystrzegać (unikaj zwrotów typu „nierzetelność”, „brak sumienności”, „brak profesjonalizmu”). ▪ Przykłady zachowań: <i>Nie będę tolerował nieterminowego wykonywania zadań.</i> <i>Będę karać za podawanie nieprawdziwych danych w raportach.</i> <i>Nie będę tolerował marudzenia i narzekania bez pomysłów na rozwiązanie.</i> <i>Nie będę tolerować sporządzania pism z błędami merytorycznymi czy ortograficznymi.</i>
Oczekiwania i wymagania:	▪ Powiedz o pożądanym przez siebie zachowaniach i postawach (powyżej pewnego standardu, a nie tych „przeciętnych”). ▪ Odnos się do konkretnych zachowań (unikaj zwrotów: „zaangażowanie”, „aktywność”, „rzetelność”).



	Przykłady zachowań: <i>Szczególnie będę wyróżniał takie pomysły, które przyczynią się do poprawy pracy naszego zespołu, a nawet całego Biura/Inspektoratu/Departamentu.</i> <i>Będę nagradzać za dyspozycyjność w sytuacji np. bardzo pilnych projektów.</i> <i>Będę doceniać szczególnie postawę poszukiwania rozwiązań w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych.</i>
Zakończenie:	- Upewnij się, czy zostałeś właściwie zrozumiany przez podwładnych. - Pomóż im doprecyzować to, czego nie rozumieją, żeby doskonale wiedzieli, za co będą karani lub nagradzani. - Nie pytaj ich o opinię (to są twoje reguły). Dla przykładu: <i>To wszystko z mojej strony.</i> <i>Czy wszystko jest jasne? Co powinienem dodać dla zrozumienia reguł?</i> <i>Które z reguł powtórzyć/doprecyzować?</i>

Tabela 3 Przebieg expose

O tym warto pamiętać?

Komunikując Reguły Szefa	Wprowadzając Reguły Szefa w życie
Zachowaj względną równowagę pomiędzy liczbą zachowań nietolerowanych i oczekiwanych.	Zapisz Reguły i roześlij je pracownikom (po ich wygłoszeniu), aby mogli do nich sięgać i lepiej zapamiętać.
To jest twój monolog. Przygotuj się do niego, mów krótkimi zdaniami, pewnym tonem.	
Nie czytaj z kartki - to zniechęca do słuchania.	
Ogranicz wystąpienie do najistotniejszych zasad (3-5 zachowań po każdej stronie).	
Nie łącz tego wystąpienia z innymi spotkaniami, naradami itp.	Na bieżąco monitoruj przestrzeganie Reguł: - Jeśli pracownicy łamią reguły wyciągnij konsekwencje, np. powiedz o tym udzielając informacji zwrotnej. - Jeśli pracownicy spełniają zachowania oczekiwane - nagroń ich lub docień za pomocą pochwały (np. na forum).
Nie przypisuj na tym etapie konkretnych kar i nagród do wymienionych zachowań lub postaw. Pamiętaj, każde zachowanie odnosi się do konkretnej sytuacji i konkretnej osoby, więc za każdym razem będzie konieczne indywidualnie rozpatrzenie zaistniałego (pozytywnego lub negatywnego) zdarzenia.	

Tabela 4 Reguły szefa – o czym pamiętać



IV. Komunikacja z podwładnymi

Informacja zwrotna

Każdy człowiek potrzebuje od czasu do czasu lustra, w którym może na nowo rozpoznać siebie. W świecie zawodowym funkcję takiego lustra pełnią informacje zwrotne otrzymywane od innych: pracowników, przełożonych czy współpracowników. Dzięki tym informacjom możemy porównać obraz siebie, który posiadamy z obrazem nas, posiadanym przez innych. Możemy dowiedzieć się o tym, jak w rzeczywistości postrzegają nas inni. Na tej bazie uczymy się i nieustannie się rozwijamy. Gdybyśmy nie widzieli siebie w innych, nie wiedzielibyśmy, co i w jaki sposób powinniśmy zmienić.

Feedback (sprzężenie zwrotne – **informacja zwrotna**) polega na podzieleniu się z rozmówcą swoim spostrzeżeniami i odczuciami na temat jego wypowiedzi czy sposobu postępowania. Ma on na celu uświadomienie rozmówcy jakie reakcje wywołuje u innych osób postępując w określony sposób czy mówiąc pewne rzeczy. Świadomość ta stanowić może punkt wyjścia do usprawnienia komunikacji, wspierania w działaniu i w efekcie polepszenia relacji z innymi ludźmi.

Feedback umożliwia:

- Wyjaśnienie wspólnych oczekiwań odnośnie zachowania i wyników w pracy, a co za tym idzie większe zrozumienie
- Refleksje własnego sposobu zachowania w stosunku do innych
- Porównanie własnego obrazu siebie z obrazem posiadanym przez innych
- Uzyskanie potwierdzenia i wzmocnienia poczucia pewności siebie
- Unikanie nieporozumień i „niewypowiedzianych” konfliktów

Feedback jest nieodłączną częścią wielu rozmów z pracownikami, np.: rozmowy oceniającej wyniki pracy i potencjał pracownika, rozmowy zmierzającej do ustalenia i kontroli wspólnych celów. Jego zadanie polega na wzmacnianiu zachowań pozytywnych poprzez pochwały i korygowanie zachowań negatywnych poprzez krytykę. **Sytuacyjny Feedback**, a więc udzielony szybko w stosunku do zaistniałej sytuacji ma dużą siłę sterującą danym zachowaniem. Jest jednym z najprostszych instrumentów zarządzania.

Wpływ informacji zwrotnej o osiągniętych wynikach na motywację

Brak informacji o wyniku jest czynnikiem redukującym motywację, natomiast zwrotna informacja o postępach jest czynnikiem podtrzymującym, a nawet wzmagającym motywację. Jednak zewnętrzna informacja czy ocena, niepozostająca w oczywistym związku z wykonaniem, może być dezorganizująca i wygaszająca motywację. Ocena ta jest szczególnie ważna, gdy pracownik sam nie potrafi ocenić postępu swoich działań. Chodzi tu nie tyle o wartościowanie wyniku, co raczej o ocenę relacji między wynikiem zakładanym i osiągniętym. Informacja pozwalająca stwierdzić, że działanie zbliża się do wyniku, jest ważną przesłanką podtrzymania motywacji. Informacja, że jest źle, bo czynność nie zbliża do wyniku, lub nawet od niego oddala, staje się przesłanką korekty zachowania i mobilizacji, czasem zaś przesłanką przerwania działania.



Dlaczego feedback jest ważny?

1. **Zmniejsza on rozpiętość między „ja” idealnym a „ja” realnym** osoby – różnice między wyobrażeniem co do własnej osoby i życzeniem jacy chcemy być, a tym jacy rzeczywiście jesteśmy, redukując tym samym myślenie życzeniowe.
2. **Zmienia lęk przed niepowodzeniem w nadzieję na sukces** – osoby często kierują się strategią unikania porażek do zachowania poczucia własnej wartości. Polega ona na stawianiu sobie zbyt łatwych (osiąganych bez problemu) lub zbyt trudnych, nieosiągalnych (porażka jest łatwo tłumaczona zbyt dużą trudnością zadania) celów. Feedback pozwala osobie dobrać właściwy poziom trudności zadań, przez co działa ona skuteczniej.
3. **Podnosi poziom odpowiedzialności i samodzielności przenosząc poczucie kontroli do wewnątrz.** Osoby o przeważającym poczuciu kontroli zewnętrznej (podporządkowują się i ufają głównie ekspertom i autorytetom, nie polegając na samym sobie i posiadanych informacjach), poznając siebie zaczynają wierzyć w swoje możliwości, przejmować inicjatywę i brać na siebie odpowiedzialność.
4. **Pozwala w bezpieczny sposób wyrazić nasze życzenia i uwagi pod adresem innych osób.** Niestety nie jesteśmy przeźroczyści, z oczu także nie można nam aż tak wiele wyczytać. Feedback pozwala zakomunikować nasze uwagi, żądania, prośby innej osobie, aby dalsze współbycie układało się lepiej czy praca była efektywniejsza.

Jaka powinna być informacja zwrotna?

Natychmiastowa – by łatwo korespondowała z danym wydarzeniem czy wypowiedzią nie należy odwlekać jej w czasie, rozmówcy łatwiej jest wtedy odnieść naszą wypowiedź do tego co się stało;

Szczera – ma być prawdziwą reakcją na to co się stało;

Rzeczowa – ma dotyczyć zachowania, które rzeczywiście miało miejsce i na tym zachowaniu się opierać, nie należy nadinterpretować (np.: „*ty na pewno wtedy myślałeś...i chciałeś...*”);

Wspierająca – należy przekazać to swoje spostrzeżenie i uczucia nie powodując szkody czy ucieczki rozmówcy do obrony, dając jednocześnie informacje pozwalające rozmówcy na poprawę.

Jak prawidłowo udzielać feedback?

- Dbać o dobrą atmosferę rozmowy, mówić partnerskim głosem.
- Formułować wypowiedzi jasno i zrozumiale, aby feedback „zadziałał” musi zostać zrozumiany. Dostosować sformułowania do języka odbiorcy.
- Wyrażać feedback stosunkowo szybko w stosunku do zaobserwowanej sytuacji, czy zachowania. Być przy tym otwartym i konkretnym, unikać wypowiedzi agresywnych, nie „napadać” na pracownika.
- Opisywać, a nie oceniać zaobserwowane zachowanie, tzn. mówić o swoim wrażeniu, a nie o tym, jakie intencje miała waszym zdaniem dana osoba. A więc stosować zwroty: Mam wrażenie, że..., Wydaje mi się, że..., Moim zadaniem..., Ja życzę sobie...



- A unikać zwrotów typu: Pan/Pani zrobiła..., Pan/Pani powinna...
- Jasno oddzielać osobę (cechy stałe) od jej zachowania (cechy zmienne). Osoba jest o.k., ale jej zachowanie wymaga poprawy.
- Opis powinien być rzeczowy i konkretny, odnosić się do bezpośrednio zaobserwowanego zachowania. Nie należy uogólniać, a więc mówić „zawsze, wszędzie, nigdy, nic”, np. „Bo Pan nigdy nic nie potrafi zrobić tak, jak należy.”
- Pytać o przyczyny zachowania i tym samym weryfikować swoje hipotezy! Mówić o oczekiwanym zachowaniu.
- Udzielać wskazówek i rad, służyć pomocą.
- Podziękować za rozmowę.

Jak przekazywać krytykę?

W przypadku informacji zwrotnych zawierających krytykę trzeba być szczególnie ostrożnym, krytykować należy tylko w rozmowie w cztery oczy, w pierwszej części powinny zostać wyrażone pozytywne aspekty zachowania, a dopiero w drugiej negatywne – zwiększy się w ten sposób akceptację i zmniejszy szansę odrzucenia informacji zwrotnych. Ważne, aby krytyka zawierała wskazówki do poprawy zachowania, błędu – wtedy mówi się o **konstruktywnym feedbacku**. Kilka zasad:

- Swoje uwagi kieruj wyłącznie do osoby, z której zachowania nie jesteś zadowolony
- Nie krytykuj w obecności osób trzecich
- Krytykując nie porównuj zachowania danej osoby z zachowaniem osób które uważasz za lepsze
- Nie poniżaj i nie formułuj zarzutów w poniżający sposób
- Wypowiadaj zarzuty możliwie szybko po danym zdarzeniu nie dodając jednocześnie innych faktów
- Nie dąż do uzyskania satysfakcji z przyznania się danej osoby do winy
- Nie powtarzaj zarzutów, gdy osoba je już przyjęła, nie pograżaj psychicznie krytykowanej osoby
- Zwracaj uwagę na te zachowania, które dana osoba może zmienić
- Nie bądź złośliwy, ironiczny czy sarkastyczny
- Nie usprawiedliwiasz się zwracając komuś uwagę: „*Naprawdę nie chciałem o tym mówić, ale muszę...*”
- Nie pytaj ludzi, dlaczego robią to co krytykujesz
- Podając krytykę opakuj ją w coś pozytywnego stosując zasadę kanapki – zacznij od pozytywnego aspektu (zawsze jest coś co można pochwalić), następnie przekaz uwagę krytyczną i zakończ krótką pochwałą
- Nie uogólniaj, nie używaj „zawsze..., nigdy...”, skoncentruj się na konkretach i faktach

Stosuj wypowiedź JA starając przedstawiać własne odczucia – zamiast „*wyrażasz się niejasno*” powiedz: „*nie bardzo cię rozumiem*”.



Jak przyjmować feedback?

- Traktować feedback jako prezent, jako wskazówki do zmiany i pracy nad sobą.
- Uważnie słuchać i nie przerywać.
- Nie tłumaczyć i nie bronić się! Najlepiej zastanowić się po rozmowie, co było słuszne w krytyce i podjąć decyzję, co przyjąć, a co odrzucić.
- Stawiać pytania wyjaśniające, aby być pewnym, że dobrze rozumie się to, o czym mowa, np.: „Czy dobrze Pana zrozumiałem?” ..., „Co ma Pan na myśli?”
- W przypadku, gdy czujecie się atakowani, wskazywać na rzeczowość wypowiedzi.
- Podziękować za informacje zwrotne.

Feedback jest zawsze prezentem i jak przy wszystkich prezentach, to odbiorca decyduje o tym, czy przyjmie prezent czy nie!

Co daje wprowadzenie kultury feedbacku do firmy?

- Otwarta i jasna komunikacja
- Polepszenie relacji przełożony-podwładny
- Polepszenie atmosfery pracy
- Polepszenie wyników w pracy poprzez konstruktywny feedback
- Zwiększenie gotowości do współpracy
- Zwiększenie gotowości do przyznawania się do błędów
- Zwiększenie motywacji do pracy



Model informacji zwrotnej:

- Chwaląc i krytykując stosuj komunikaty typu JA.
- Odwołuj się do faktów.

Pochwała:

U (uczucia / ustosunkowanie pozytywne) + **F** (fakty)

Podoba mi się..., ucieszyło mnie..., zaimponowało mi..., jestem zachwycony...

„Jestem pod wrażeniem uzyskanego przez Ciebie wyniku! Gratuluję! Myślę, że osiągnąłeś to dzięki swoim umiejętnościom prowadzenia zespołu.”

Asertywną pochwałą nie jest zdanie w stylu „kija i marchewki”:

„Masz świetne wyniki, teraz musisz uważać, żeby tak trzymać.”

Ani też porównywanie do innych: „Jesteś lepszy od Eli.”

Krytyka - procedura FUO + 2K

1. FAKTY

„Paweł, umówiliśmy się, że będziesz przysyłał mi raporty, co tydzień w poniedziałek. W poprzednim tygodniu dostałam go w środę rano, dzisiaj jest wtorek i nie dostałam go do tej pory.”

2. USTOSUNKOWANIE / UCZUCIA

„Nie zgadzam się na takie opóźnienia. Twoje tłumaczenia nie są przekonujące.”

„Czuję się zawiedziony (...).”

3. OCZEKIWANIE

„Oczekuję, że raport będzie na mojej skrzynce zawsze w poniedziałek rano.”

(oczekiwania mogą być sformułowane w postaci asertywnej prośby, polecenia lub pytania motywującego)

4. KONKRET

Chciałabym go dostać dziś do 16.00

5. KONTRAKT

Czy możemy się tak umówić?



Rozmowa z pracownikiem - pochwała

Celem tej rozmowy jest właściwe docenienie pracownika, pochwalenie go za konkretne działanie, zgodne z zasadami i wartościami panującymi w firmie. Pochwała jest bardzo dobrym narzędziem motywującym ludzi. Większość z nas bardziej mobilizuje się do działania, gdy jest chwalona, niż gdy jest karana.



Przebieg rozmowy:

1. OTWARCIE

Możesz sobie pozwolić na ciepłe i sympatyczne otwarcie. Pracownik powinien od początku wiedzieć, że jesteś zadowolony/a z jego postępowania.

2. KONKRET

Pochwal za konkretne działanie. Unikaj chwalenia osoby za całokształt czy za jej cechy. Jest to bowiem często odbierane jak manipulacja. Gdy pracownik słyszy: „Jesteś świetnym analitykiem”, to natychmiast podejrzewa, że chcemy mu wrzucić dodatkową robotę. Na tym etapie możemy powołać się również na pozytywne konsekwencje dla firmy, klientów, kolegów i tej osoby.

3. PRZESTRZEŃ DLA CHWALONEGO

Daj pracownikowi możliwość opowiedzenia jak dokonał tego, za co go chwalimy, daj mu czas i przestrzeń do wypowiedzi. Pozwól pracownikowi cieszyć się swoim „sukcesem”. Spraw, że pracownik poczuje się jak „gwiazda” tego spotkania. Unikaj tutaj odniesień do siebie typu: „A ja też kiedyś zrobiłem coś takiego...”, bowiem w takiej sytuacji pracownik wycofuje się i naturalnie oddaje pole szefowi, a nie o to chodzi w tej rozmowie.

4. KRÓTKIE PODSUMOWANIE I PODZIĘKOWANIE

Pamiętaj też o zasadzie, która mówi, że pochwała lepiej smakuje, gdy jest udzielana publicznie, a nagana, gdy jest dawana w cztery oczy...



Rozmowa korygująca

Celem tej rozmowy jest doprowadzenie do zmiany zachowania pracownika, przeprowadzamy ją, gdy podwładny narusza ustalone wcześniej zasady pracy i wartości, według jakich działa zespół, gdy jego zachowanie negatywnie wpływa na pracę innych i klientów.



Przebieg rozmowy:

1. OTWARCIE

Otwórz neutralnie i unikaj nazbyt miłego podejścia do pracownika, gdyż może to stanowić zbyt duży kontrast z właściwym tematem waszej rozmowy.

2. PRZEDMIOT ROZMOWY – KONKRET

*Koncentruj się na **faktach**, opisz dokładnie to zdarzenie czy to zachowanie, w którym postawa pracownika była niewłaściwa.*

Unikaj stwierdzeń: Ty ciągle..., Ty zawsze..., Ty nigdy..., itp.

*Pamiętaj! Koryguj zachowania pracowników na bieżąco, nie czekając zbyt długo. Pracownik nie będzie mógł odnieść się do zdarzenia i zmienić swojego postępowania, jeśli będzie miał w pamięci tylko mgliste wspomnienie. Nie wdawaj się w niepotrzebne dyskusje, nie dopuszczaj, by pracownik zaczął się nadmiernie tłumaczyć. **Celem tej rozmowy nie jest rozdrapywanie ran czy płkanie nad rozlanym mlekiem. Celem jest zmiana zachowania podwładnego w przyszłości.***

3. KONSEKWENCJE

Powiedz pracownikowi o konsekwencjach jego działania dla firmy, dla klientów, kolegów i niego samego. Momentem motywującym pracownika do zmiany jest usłyszenie konsekwencji, dowiedzenie się, z czym wiąże się jego zachowanie.

4. TY - MY - JA

Zaangażuj pracownika. Pracownik dużo bardziej zaangażuje się w zmianę zachowania, gdy włączy się w pracę nad pomysłami na rozwiązanie tego problemu.

Zapytaj pracownika: Co TY zamierzasz zrobić, aby naprawić błąd / rozwiązać problem? Możesz zapytać o przyszłość: Co TY zamierzasz zrobić, by dana sytuacja się nie powtórzyła? Po tych pytaniach (zadawanych osobno) pracownik musi mieć wystarczająco dużo czasu, by na nie odpowiedzieć, czasem będzie to wymagało nawet przerwy w spotkaniu.

Jeśli podwładny nie ma żadnego pomysłu, zapytaj jak Ty możesz mu pomóc, jak razem możecie to rozwiązać.

Ostatecznością jest podanie pracownikowi rozwiązania w formie polecenia.

5. KOŃCOWE USTALENIA I SPOSÓB KONTROLI

*Na tym etapie ustal plan działania na przyszłość, razem opracujcie „plan naprawczy” i określcie jakie będą metody weryfikacji. Ten etap jest bardzo ważny i w późniejszym czasie **wymaga od Szefa żelaznej konsekwencji**. Inaczej pracownik uzna, że sprawa zakończyła się właśnie na tej rozmowie i będzie dalej robił swoje.*



Przekazanie trudnej informacji

Praca menadżera to także konieczność przekazania trudnych informacji. Dotyczy to na przykład zwolnienia pracownika. Menadżerowie nie lubią takich spotkań, nie da się ich **jednak unikać**.

Przebieg rozmowy:



1. OTWARCIE

Możliwie jak najkrótsze, bez zbędnego przedłużania.

2. TRUDNA INFORMACJA

Trudną informację przekazaj krótko w jednym/dwóch zdaniach. Unikaj tłumaczenia się, tłumaczenia swoich intencji i owijania w bawełnę.

3. CZAS NA EMOCJE ROZMÓWCY

Na tym etapie okaz empatię: zrozum i docień emocje rozmówcy. Daj mu czas na opanowanie się, uspokojenie. Nie okazuj jednak nadmiernego zaangażowania, gdyż może to być odebrane jako sprzeczne z przekazaną wcześniej informacją. Nie zasłaniaj się innymi, mówiąc np.: „Ja bym cię nie zwolnił, ale wiesz, że nie miałem na to wpływu”.

Pamiętaj! Decyzję o zwolnieniu przekaz jako ostateczną. Nie dawaj nadziei na zmianę decyzji, aby „pocieszyć” pracownika – w ten sposób wyrządzasz mu „krzywdę” (pracownik zamiast szukać nowej pracy, będzie czekać na zmianę decyzji, gdy ona nie nastąpi będzie rozczarowany i będzie mieć żal – przede wszystkim do szefa).

4. PODAJEMY POWODY

Gdy pracownik opanuje emocje, podajemy powody decyzji. Podwładny nie może wyjść ze spotkania z poczuciem, że nie rozumie, o co chodzi.

5. USTALENIA, CO DALEJ

Ustal jakie będą dalsze działania w związku z podjętą i przekazaną decyzją. Gdy zwalniasz pracownika, musimy ustalić z nim jak będzie przebiegała cała procedura, w jaki sposób przekaże on/ona swoje obowiązki osobie, która go/ją zastąpi.



V. Efektywność w zespole

Jeśli oceniając pracowników w zespole, weźmiemy pod uwagę trzy aspekty:

- Wiedzę
- Umiejętności
- Chęci

To możemy zaobserwować, że pracowników możemy przyporządkować do następujących grup:

+20 posiadają:	60 posiadają:	-20 posiadają:
+ Wiedzę		+ Wiedzę
+ Umiejętności		+ Umiejętności
+ Chęci	+ Chęci	

Tabela 5 Charakterystyka pracowników w zespole

+20 - to motor całego zespołu, osoby, które przejawiają inicjatywę, chęci do pracy i dużą wiedzę, którą chętnie dzielą się z innymi. Tacy pracownicy nie zawalą terminów, nie uchylają się przed pracą, aktywnie poszukują nowych rozwiązań, z kolei trudności traktują jako wyzwania, a nie powody do narzekania.

60 – to przeważnie pracownicy młodzi, mający sporo zapału, chęci i zaangażowania, natomiast mający spore braki w zakresie wiedzy i umiejętnościach. Często są to także pracownicy z większym stażem, którzy mają dobrą motywację, lecz brakuje im pewnych umiejętności czy wiedzy specjalistycznej.

-20 – to głównie pracownicy z dużym stażem, którzy posiadają zarówno wiedzę i umiejętności, natomiast brakuje im motywacji i chęci do pracy. Pracownicy ci są też negatywnie nastawieni do zmian i do nowych rozwiązań. Często publicznie krytykują zarówno przełożonych jak i innych kolegów, a swoim podejściem negatywnie wpływają na atmosferę panującą w zespole. Niestety pracownicy Ci czasem sądzą że są +20.



Jak postępować z pracownikami?

+20	60	-20
• Zauważamy ich pracę, doceniamy, chwalimy • Wzmacniamy zachowania • Pytamy o opinie • Angażujemy do wprowadzania nowych osób do zespołu • Delegujemy uprawnienia • Stawiamy nowe wyzwania	• Uczymy • Wskazujemy osoby, od których mogą się uczyć poprzez obserwacje • Udzielamy regularnie informacji zwrotnej • Monitorujemy i korygujemy ewentualne nieprawidłowe zachowania • Doceniamy postępy, chwalimy, motywujemy • Zapewniamy (jeśli to możliwe) opiekę coacha,	• Ignorujemy i nie wzmacniamy ich pozycji w zespole • Korygujemy zachowania (rozmowa korygująca) • Stosujemy kary • Jeśli pracownik nie wykazuje chęci poprawy – usuwamy z zespołu

Tabela 6 Jak postępować z pracownikami

Błędy menadżerów w podejściu do podwładnych:

Menadżerowie często poświęcają najwięcej czasu pracownikom -20, zaniedbując w tym czasie +20. Jest to niebezpieczna praktyka, gdyż +20 może się zniechęcić, wypalić i również stać -20. Proporcje czasu, jaki przełożony dedykuje poszczególnym grupom w zespole powinny być następujące: **80% czasu na +20 i 60, a najwyżej 20% dla -20.**

Zachowanie -20 jest największym zagrożeniem dla nowych osób, u których powiększają niepewność i nastawiają ich negatywnie, dlatego w zespole, który stoi przed nowymi wyzwaniami i ma w swoim gronie sporo mniej doświadczonych pracowników, zachowanie -20 powinno być korygowane bardzo szybko i konsekwentnie.



VI. Role zespołowe

Praca zespołowa polega na wykorzystaniu różnic istniejących w zespole do osiągnięcia wspólnych celów. Aby zespół był efektywny i maksymalnie wykorzystywał swój potencjał członkowie zespołu powinni się uzupełniać nie tylko w swoich fachowych umiejętnościach i kompetencjach, ale również w podejściu do pracy i strukturach osobowościowych. Są osoby, których mocną stroną są kontakty międzyludzkie i komunikacja, podczas gdy inni rozwijają nowe pomysły i generują koncepcje, jeszcze inni dobrze organizują i planują pracę. Najlepszy zespół jednoczy różne osobowości, które się nawzajem inspirują, wspierają, uzupełniają i kontrolują.

Idealny skład zespołu

Skład zespołu – czyli współgranie oddziałujących na siebie, różnorodnych charakterów, ma olbrzymi wpływ na ostateczny sukces pracy zespołowej.

Nie ma idealnego składu zespołu – w zależności od zadania, etapu pracy układ ról należy analizować na nowo. Skład zespołu powinno się zawsze rozpatrywać z systemowego punktu widzenia. Na przykład zmiany w zespole, takie jak np. wymiana jednego członka zespołu zawsze wprowadzają w ruch cały układ ról i w ten sposób na nowo sortują cały system.

W jaki sposób w takim razie pokierować doborem członków zespołu przed rozpoczęciem pracy zespołowej, aby zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia dobrych wyników?

UWAGA! Podczas budowania zespołów zwrócić uwagę na różnorodność cech i umiejętności ich członków.

Aby lepiej rozumieć role zespołowe należy je odróżnić od ról funkcjonalnych.

Rola funkcjonalna

Rola funkcjonalna to po prostu inna nazwa pracy, którą masz wykonać. Wprawdzie możemy być zaakceptowani jako człowiek, ale pamiętaj, że zostałeś wybrany ze względu na swoje zdolności, doświadczenie i kompetencje. Ze względu na Twoje uzdolnienia możesz pracować w produkcji, projektowaniu, rachunkowości, kadrach, sprzedaży czy innych działach.

Rola w zespole

Ale pełnisz też pewną rolę, która uaktywnia się, gdy stajesz się częścią zespołu. Rola w zespole to Twój sposób zachowania i współdziałania. Jest ona kształtowana raczej przez Twoją osobowość i wyuczone zachowanie, niż uzdolnienia techniczne i wiedzę. Twoją rolę w zespole ujawni się w pewien regularny sposób bez względu na to, czy będziesz członkiem grupy ulepszania produktu, zespołu sprzedawców, komitetu społecznego przy klubie sportowym, czy nawet rady miejskiej.



Koncepcja ról zespołowych wg Meredith Belbin

Czym jest rola w zespole?

To ujawniana przez człowieka tendencja do określonych zachowań, współpracy i interakcji z innymi członkami grupy. W wyniku kilkuletnich badań Belbin wyselekcjonował dziewięć konkretnych ról w zespole.

Z badań naukowych prowadzonych przez M. Belbina wyłania się 8 ról, które opierają się na specyficznych osobistych umiejętnościach emocjonalnych i które w różnorodny sposób przyczyniają się do konstruktywnej i wydajnej pracy. W dobrze funkcjonującym zespole wszystkie te role powinny być obecne – nie ważne czy u jednego czy u kilku członków zespołu. Nie szukamy więc w konkretnym zespole „tego jednego” wykonawcy, czy też jednego pomysłodawcy.

Nie musimy mieć ośmiu ludzi w zespole, ale każda z ról powinna być realizowana. W mniejszym zespole każda rola też może być reprezentowana, bo każdy członek może odgrywać więcej niż jedną rolę i realizować więcej niż jedno zadanie.

Budowanie zespołu według proponowanych zasad niesie następujące korzyści:

- mniej tarć między osobami walczącymi o tę samą rolę;
- większe ogólne zrozumienie i docenianie pracy;
- większy wkład każdego członka w pracę zespołu;
- zabezpieczenie przed błędami, które mogą się pojawić, gdy na jednostce ciąży zbyt wielka odpowiedzialność.

Jak określić rolę w zespole?

Bardzo niewielu ludzi posiada charakterystykę predestynującą ich tylko do jednej **roli w zespole**. Wszyscy mamy tendencję do rozwijania większej liczby typów ról. Innymi słowy, każdy z nas ma **role preferowane i wtórne**.

W każdym człowieku można znaleźć prawie każdą kombinację ról.

Fakt, że jednostki mogą dobrze odgrywać różne role, oznacza, iż można dobrze rozłożyć role także w mniejszych grupach, od czterech do sześciu osób. Nie każdy zespół musi składać się z ośmiu ludzi, by być najbardziej skutecznym.

Wg Belbina można wyróżnić trzy kategorie ról zespołowych:

- role zadaniowe: Lokomotywa, Realizator, Perfekcjonista
- role socjalne: Koordynator, Dusza Zespołu, Poszukiwacz Źródeł
- role intelektualne: Siewca, Sędzia.



ROLA	OPIS ROLI	TYPOWE CECHY	POZYTYWNE STRONY	MOŻLIWE SŁABOŚCI
Praktyczny organizator / realizator	Zamienia koncepcje i plany na praktyczne działanie i realizuje uzgodnione plany w sposób systematyczny i efektywny.	konserwatywny, obowiązkowy, praktyczny, systematyczny, zrównoważony, pragnie konkretów, nie lubi zmienności planów	zdolności organizacyjne, zdrowy rozsądek, samokontrola, zdyscyplinowany, wydajny	brak plastyczności, możliwe powątpiewanie w nowe pomysły i zmiany, oporność na zmiany
Naturalny lider/ koordynator	Sprawuje pieczę i kontrolę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągnąć cele. Potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu; rozpoznaje, gdzie tkwią zalety, a gdzie słabości grupy; potrafi wykorzystać potencjał indywidualny każdego pracownika. W kierowaniu nie jest agresywny.	spokojny, pewny siebie, dominujący, zrównoważony, zdyscyplinowany, efektywnie wykorzystuje zasoby zespołu, charakteryzuje go raczej zdrowy rozsądek niż rozważania intelektualne	zdolność do dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach, silne skupienie na celach, trafnie przydziela zadania	przeciętny, jeśli chodzi o zdolności intelektualne i twórcze
Człowiek akcji/ lokomotywa	Kształtuje sposób, w jaki wykorzystany zostanie wysiłek grupy; kieruje swoją uwagę bezpośrednio na ustalanie celów i priorytetów; pragnie wywierać wpływ na kształt lub wzorzec dyskusji grupowej.	bardzo napięty, dynamiczny, stawiający wyzwania, ciągnie zespół naprzód	pragnienie i gotowość przezwyciężenia inercji, braku efektywności czy samozadowolenia, ustala cele i priorytety	skłonność do prowokowania, irytacji i niepokoju
Siewca idei	Wysuwa nowe pomysły i strategię ze szczególnym uwzględnieniem najistotniejszych problemów. Próbuje „przedzierać się” ze swoją wizją przez grupowe podejście do problemu na zasadzie konfrontacji.	indywidualista, poważny, niekonwencjonalny, twórczy, dominujący, wykorzystuje swoją wiedzę, wyobraźnię i intelekt, roztacza wokół siebie aurę geniusza	geniusz, wyobraźnia, intelekt, wiedza	bujanie w obłokach, możliwe pomijanie szczegółów i popełnianie błędów, możliwa trudna komunikacja i krytyka pomysłów innych



Poszukiwacz źródeł / człowiek kontaktów	Bada, analizuje i przytacza informacje na temat pomysłów, stanu wiedzy i działań na zewnątrz grupy; nawiązuje kontakty zewnętrzne, które mogą być użyteczne dla zespołu; potrafi prowadzić niezbędne negocjacje.	ekstrawertyk, entuzjasta ciekawy świata, komunikatywny, otwarty na ludzi, popiera innowacje i jest dobrym improwizatorem	zdolność do kontaktowania się z ludźmi i odkrywania tego, co nowe, umiejętność reagowania na wyzwania	szybko traci zainteresowanie sprawą, gdy mija pierwsza fascynacja, zbyt optymistyczny
Sędzia / krytyk wartościujący	Analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki czemu grupa startuje z lepszej przygotowanej pozycji do podjęcia ważnej decyzji.	trzeźwy, bez emocji, ostrożny, praktyczność i nie bawienie się w sentymenty	umiejętność obiektywnej oceny, talent strategiczny	brak mu umiejętności inspiracji i zdolności do motywowania innych, nadmiernie krytyczny
Człowiek grupy / dusza zespołu	Wspiera członków grupy, podbudowuje morale grupy, jeśli są jakieś niedociągnięcia i braki, potrafi zapobiegać konfliktom, kształtuje „ducha” grupy, wzmacnia współpracę i lepszą komunikację, jest lojalny wobec zespołu.	zorientowany na społeczną stronę pracy, łagodny, wrażliwy, słucha całej grupy	umiejętność wczuwania się w ludzi i w sytuacje; umiejętność wzbudzania „ducha” grupy	brak zdecydowania w sytuacjach kryzysowych, ulega wpływom
Skrupulatny wykonawca / Perfekcjonista	Nastawiony na konkretny efekt – na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania; może być trudny w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które nie są najistotniejsze do zakończenia zadania, zawsze świadom celu.	staranny, uporządkowany, sumienny, niespokojny, jest wrogiem przypadku	zdolność do doprowadzenia do skutku, perfekcjonizm	skłonność do martwienia się drobiazgami, napięcie, niechętnie przydziela zadania innym, może być trudny w kontaktach

Tabela 7 Opis ról zespołowych



VII. Dynamika rozwoju zespołu

Grupa, aby przekształciła się ze zbioru jednostek w sprawnie, samodzielnie i efektywnie pracujący zespół musi przejść przez kolejne fazy rozwoju. Opisem występujących wewnątrz grupy społecznej (od 3 osób) sił zajmuje się dynamika grupy, która opiera się na podejściu dynamicznym. Siły panujące wewnątrz grupy podlegają wpływom wielu zmiennych: wielkość grupy, płeć jej członków, zadania, nacisk z zewnątrz, stopień wykształcenia członków, dowolność udziału w grupie, status społeczny grupy i wiele innych.

Każda grupa przechodzi przez następujące stadia rozwoju (wg Tuckmana):

1. Formowanie (Forming)
2. Burza (Storming)
3. Normowanie (Norming)
4. Wykonanie (Performing)

Do wspomnianych czterech głównych faz dodaje się jeszcze dwie dodatkowe:

0. Opłakiwanie (Mourning)
5. Rozstanie (Adjourning)

Wiele zespołów nawet przez wiele lat nie może osiągnąć etapu efektywnej współpracy, dlatego manager powinien wspierać rozwój grupy. Robi to, dostosowując swój sposób zarządzania do danego etapu, na którym znajduje się grupa, do tego jednak istotna jest świadomość na jakim etapie grupa się znajduje.



0. Opłakiwanie

Zanim zaczną się kształtować nowa grupa często jej członkowie wspominają swoją pracę w poprzednim zespole, żałują, że jego działalność uległa zakończeniu. Mogą pojawić się problemy z dostosowaniem do nowej sytuacji – nowego stylu zarządzania, nowych osób, nowych zadań.

1. Formowanie (wprowadzenie, faza zależności, układności):

Zwana także fazą układności, tu na pierwszym planie jest ostrożne, uprzejme zbliżanie się członków grupy do siebie. Grupa jest bierna, pasywna i milcząca.

Członkowie podporządkowują się formalnemu liderowi. Są w dużym stopniu zależni od kierownika / lidera, oczekują oni na zatwierdzenie działań, określenie reguł i celów. Członkowie grupy są jeszcze zdezorientowani, a grupa nie jest w stanie wydajnie i samodzielnie pracować.



Zagrożenia i sygnały ostrzegawcze:

- Szef ocenia pracowników jako leniwych, niezmotywowanych czy niezaangażowanych, gdyż nie pracują oni wydajnie (jednak na tym etapie jeszcze nie są w stanie tego robić),
- Szef chce pouczać i krytykować podwładnych,
- Brak zaufania, zaangażowania i komunikacji w grupie,
- Sprawdzanie lidera,
- Bezpłodne dyskusje, często nie na temat,
- Brak zgody,
- Wątpienie w sens zespołu.

Co powinien szef:

- Ze wszystkimi się zapoznać i powitać
- Dawać duże poczucie bezpieczeństwa,
- Określić, co jest możliwe, a co nie: role, procedury, granice,
- Być dyrektywnym,
- Robić małe podzespoły, by chronić pracowników przed oceną i ekspozycją (czego się w danej chwili obawiają),
- Wybierać pracowników pojedynczo do zespołu (jeśli jest taka możliwość),
- Wyjaśnić jaki jest cel zespołu oraz jasno przedstawić problem,
- Wyznaczyć konkretne cele i opracować harmonogram,
- Przypominać o pilności poszczególnych zadań oraz kontrolować wykonanie zadań,
- Rozmawiać na osobności z pracownikami sprawiającymi kłopoty,
- Tworzyć okoliczności umożliwiające członkom grupy wzajemne poznanie się, nie tylko na płaszczyźnie zadaniowej.



2. Burza (niezadowolenie, faza różnicowania, walki o władzę):

Członkowie grupy zaczynają stawiać się niezależni, nabierają pewności siebie. Dochodzą do głosu ukryte i otwarte konflikty między poszczególnymi członkami zespołu, zaczynają tworzyć się kliki. Zaostrza się współzawodnictwo między potencjalnymi (nieformalnymi) liderami o przewodnictwo w grupie.



Pojawiają się pytania czyja wizja jest lepsza, który lider lepiej pokieruje zespołem, kogo zaakceptuje grupa. Uczestnicy mogą doświadczyć uczucia sytuacji bez wyjścia. Na porządku dziennym jest chaos, walka, rywalizacja, która często jest destruktywna.

Zagrożenia i sygnały ostrzegawcze:

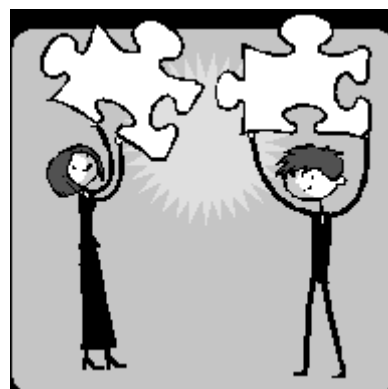
- Powstanie nierealnych oczekiwań,
- Członkowie zespołu rozwijają się w różnym tempie,
- Uczestnicy mogą doznawać uczucia sytuacji bez wyjścia,
- Chęć przerzucenia problemów „do góry”,
- Szef chce uniknąć konfrontacji lub sprawdzania pracowników,
- Zespół zdaje sobie sprawę ze stopnia trudności problemów.

Co powinien szef:

- Zamiast krytykować i karać, powinien uczyć jak dawać informacje zwrotne,
- Być przykładem dobrej komunikacji,
- Dawać samodzielne zadania,
- Ujawniać i uznawać różnice zdań,
- Modelować słuchanie i ujawnianie uczuć,
- Nie brać ataków do serca,
- Koncentrować się na czasie i celach,
- Rozmawiać z członkami zespołu indywidualnie,
- Odnosić się do reguł współpracy, pytać czy któreś należy zmienić,
- Pozwolić konfliktom ujawnić się.

3. Normowanie (integracja, kryzys odpowiedzialności):

Większość konfliktów ulega rozwiązaniu. Wyłania się lider nieformalny, „kontrkandydat” może wtedy przejść do opozycji lub stać się głównym sprzymierzeńcem wybranego lidera. Zostają także ustalone nowe formy komunikacji i nowe reguły, formują się role grupowe. Członkowie grupy dają sobie Feedback. Konfrontacja punktu widzenia, stanowisk staje się punktem centralnym. W grupie zaczyna panować wstępny ład, grupa może dostawać już coraz odpowiedzialniejsze zadania.





Zagrożenia i sygnały ostrzegawcze:

- Niektórzy członkowie grupy zaczynają narzekać,
- Pojawiają się kłótnie bez powodu,
- Złość na lidera zespołu i zarząd,
- Zespół dzieli świat na „ich i nas”,
- Tworzą się podgrupy i każda z nich ciągnie w swoją stronę.

Co powinien szef:

- Przydzielać coraz więcej samodzielnych zadań,
- Konfrontować narzekających pracowników z zadaniami i odpowiedzialnością,
- Przeprowadzić pracowników od narzekania i destrukcji do obszaru gdzie mają wpływ na sytuację, mogą wziąć odpowiedzialność i ponieść konsekwencje,
- Nakłonić grupę do autoanalizy i samodzielnego rozwiązywania problemów,
- Starać się wspierać zespół, zmieniając swój styl zarządzania,
- Nalegać by wszyscy członkowie wzięli odpowiedzialność za działania grupy,
- Podzielić się obowiązkami lidera z pracownikami,
- Mniej narzucać formy rozwiązywania problemów i zadań, raczej prosić członków grupy o wyrażenie opinii,
- Modelować i zachęcać do słuchania oraz udzielania informacji zwrotnych,
- Wspierać grupowe formy podejmowania decyzji (np. konsensus) wszędzie, gdzie jest to uzasadnione,
- Nie tracić z oczu celów i trzymać się harmonogramu.

4. Wykonanie (produktywność, konfrontacja z liderem):

Grupa wchodzi w fazę efektywnej współpracy, teraz jest bardziej otwarta na zewnątrz i zdolna do wysokiej wydajności. Wzajemne kontakty kształtują gotowość do pomocy i przyjacielskie nastawienie. Grupa jest bardziej pomysłowa, bardziej elastyczna i otwarta na nowe zadania. Dopiero teraz może wystąpić efekt synergii.

Grupa staje się samodzielną i nie obawia się konfrontacji z liderem, członkowie nie obawiają się przekazać liderowi co im się nie podoba i co można ulepszyć, zaczną także mówić szefowi o jego błędach.



Zagrożenia i sygnały ostrzegawcze:

- Zespoły przyjmują na siebie zbyt dużo obowiązków,
- Członkowie zespołu opierają się przywódcy,
- Poszczególni członkowie zespołu działają samodzielnie (outsiderzy)
- Problemy z komunikacją,
- Utrata motywacji, szczególnie gdy członkowie zespołu unikają nudnej pracy.



Co powinien szef:

- Pozwolić zespołowi na ustalenie własnego kursu działania,
- Wprowadzić zwyczaj regularnych spotkań,
- Angażować pracowników w większe projekty,
- Być elastycznym, słuchać pomysłów innych,
- Prowadzić swój zespół w kierunku samodzielności,
- Delegować zadania i czasem być nieobecny.

5. Rozpad (rozstanie):

Po owocnym okresie współpracy w fazie wykonania, grupa musi się rozpaść. Pewni członkowie odchodzą, następuje przeorganizowanie zespołów, zmienia się menadżer. Jest to naturalne domknięcie cyklu życia grupy. Istotne jest by nastąpiło wtedy podsumowanie współpracy i osiągnięć grupy oraz „rytualne” pożegnanie (bankiet, impreza pożegnalna). Przy pożegnaniu należy jednak uważać by nie przybrało ono formy spektakularnego wydarzenia, co do którego będą później krążyły legendy – rzuci to cień na formujące się w przyszłości zespoły i wzmocni fazę opłakiwania („ale wtedy było fajnie... nie to co teraz”).

Faza ta jednak może pojawić się dużo wcześniej. Niektóre grupy po fazie burzy nie są w stanie przejść do fazy normowania i rozpadają się – niektórzy członkowie opuszczają zespół. Wtedy grupa zaczyna formować się od nowa.





Opis faz rozwoju grupy można podzielić na aspekty dotyczące zadania (treści) i struktury grupy (relacji).

Faza rozwoju	Struktura grupy	Aktywność zadaniowa
Formowanie (faza układności) <i>Dominuje lęk</i>	1. Niepokój, niejasność, lęk 2. Rozpoznawanie sytuacji 3. Sprawdzanie, czego można oczekiwać od lidera 4. Testowanie, co można a czego nie	1. Na czym polega zadanie? 2. Jakie są cele? 3. Jakimi metodami osiąga się cele? 4. Jakie są oczekiwania wobec mnie?
Burza (niezadowolenie) <i>Dominuje konflikt</i>	1. Konflikt pomiędzy podgrupami 2. Polaryzacja opinii 3. Autorytet lidera podważany 4. Opór wobec starań lidera, aby przywrócić porządek	1. Podważana celowość i sens działania 2. Krytyka wkładu innych 3. Reakcje emocjonalne na wymagania stawiane przez zadanie 4. Nieproduktywność
Normowanie (kryzys odpowiedzialności) <i>Wzajemne wsparcie</i>	1. Zespół zaczyna się zgrywać 2. Pojawia się poczucie jedności 3. Pojawiają się normy grupowe 4. Wzajemne wspieranie się	1. Początek planowania 2. Początki współpracy nad zadaniem 3. Krystalizują się standardy pracy 4. Wymiana zdań i opinii
Wykonanie (realizacja) <i>Panuje zaufanie i wiara</i>	1. Strukturalizacja grupy wobec wspólnego zadania 2. Elastyczność i funkcjonalność pełnionych zadań 3. Podporządkowanie zadaniom	1. Konstruktywna praca nad zadaniem 2. Pojawiają się rozwiązania 3. Doświadczenie sukcesów 4. Wzrasta efektywność i jakość



Przejście przez te fazy jest konieczne dla rozwoju zespołu. Każdy z etapów wynika z poprzedniego i opiera się na nim. Pierwsze trzy etapy są przygotowaniem do etapu czwartego – wykonania. Przeskoczenie któregoś z etapów lub zbyt szybkie przejście przez niego, wpływa negatywnie na zdolność zespołu do efektywnego wykonania zadań. Pozytywny rozwój grupy można rozpoznać po tym, iż każde kolejne przechodzenie przez grupę tego cyklu przebiega na coraz wyższym poziomie.

Przy zmianie jakiegokolwiek z czynników (nowi członkowie, nowe zadania, nowy szef...) grupa przechodzi wszystkie fazy rozwoju od nowa.

Grupa rozwija się i zmienia tak jak i jej członkowie, kluczem do najbardziej optymalnego zarządzania jest dostosowanie stylu zarządzania do etapu rozwoju, w jakim grupa się znajduje. By móc to zrobić niezbędna jest świadomość istnienia faz rozwoju grupy i umiejętność ich rozpoznawania.

10 głównych przyczyn niepowodzeń zespołów:
(za Blanchard, 2007)

1. Brak zwerbalizowanego celu działania zespołu i sposobów jego realizacji
2. Niemożliwość podjęcia decyzji, w jakich obszarach członkowie są współzależni od siebie i wspólnie ponoszą odpowiedzialność
3. Brak odpowiedzialności członków zespołu wobec siebie
4. Brak zasobów niezbędnych do wykonania zadania, w tym czasu
5. Brak skutecznego, wspólnego dla członków zespołu przywództwa
6. Brak norm stymulacyjnych kreatywność i dążenie do doskonałości
7. Brak planowania
8. Brak wsparcia ze strony osób ze szczebla kierowniczego
9. Nieumiejętność rozwiązywania i wykorzystania konfliktów
10. Brak szkoleń umiejętności interpersonalnych i pracy w grupie



Bibliografia

- Armstrong M., „Zarządzanie zasobami ludzkimi”. Oficyna Ekonomiczna, 2000
Belbin M., „Twoja rola w zespole”. GWP 2003
Blanchard K., „Przywództwo wyższego stopnia”. Warszawa 2007, PWN
Chrościcki Z., „Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi.”, Warszawa 2001
Covey Stephen, „Zasady skutecznego przywództw”, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004
Gellert M., Nowak C., „Zespół”, Gdańsk 2005, GWP
Griffin Ricky, „Podstawy zarządzania Organizacjami”, Warszawa 1996
Gut Jerzy, Haman Wojciech, Psychologia szefa, One Press 2004
Hochschild Arlie Russel, Zarządzanie emocjami, Komercjalizacja ludzkich uczuć, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009
Niemczyk A, Niemczyk A, Mądry J. Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów.” Gliwice, 2009
Ryde Robin, Istotą przywództwa jest rozmowa. Jak poruszyć serca i umysły, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, 2009
Stoner J.A.E., Kierowanie, Warszawa 1996



Competence - Training & Coaching
Institute,
Barbara Jaśkiewicz
Ociosowa 6/7, 59-101 Polkowice
biuro@competence-szkolenia.pl

Krzysztof Jaśkiewicz
k.jaskiewicz@competence-szkolenia.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki