

PRZYWÓDZTWO

W odniesieniu do osób zarządzających we współczesnych organizacjach spotykamy się z takimi terminami jak „kierownik”, „menedżer” czy „przywódca”.

W ujęciu tradycyjnym mamy cztery funkcje zarządzania:

- Planowanie
- Organizowanie
- Motywowanie
- Kontrolowanie.

Nie wymagają one od menedżerów charyzmy i wizjonerstwa. Zupełnie inaczej jest z przywództwem. Wystarczy przyjrzeć się wybitnym liderom takim jak Lee Iacocca, Bill Gates czy Jack Welch, aby dojść do wniosku, iż **przywództwo jest związane z ponad przeciętnymi kompetencjami**. Takich przywódców można znaleźć nie tylko na szczytach organizacji, ale także na jej niższych poziomach.

Przywództwo nie jest tożsame z prowadzeniem biura, wysokim prestiżem lub podejmowaniem decyzji oraz, nie pomaga także identyfikowanie przywództwa z czymkolwiek, co wykonują ludzie na wysokich stanowiskach.

Przywództwo to umiejętność zróżnicowanego wywierania wpływu. Każdy akt wpływu na istotne sprawy organizacji jest do pewnego stopnia aktem przywódczym. Istotą organizacyjnego przywództwa jest znaczący wzrost ponad rutynowe, powtarzalne, mechaniczne mechanizmy organizacyjne.

CECHY PRZYWÓDZCY

Do najbardziej popularnych cech przywódcy zalicza się:

- pewność siebie,
- ambicję i orientację na osiągnięcia i sukces,
- asertywność,
- zdolność do dominacji nad innymi,
- tolerancję na stres,
- upór i stanowczość,

- inteligencję
- odwagę
- zdolność tworzenia wizji pożądanego stanu,
- kreatywność i innowacyjność,
- takt i talenty dyplomatyczne,
- sprawność perswazyjnego mówienia i słuchania,
- szybkie podejmowanie decyzji,
- umiejętność stawiania zadań i organizowania pracy.

ORIENTACJE ZACHOWAŃ LIDERÓW

Wyróżniamy dwie główne orientacje zachowań liderów:

- na ludzi – lider stara się utrzymywać satysfakcjonujące stosunki interpersonalne, dba o dobro podwładnych;
- na zadania – przejawia się w zachowaniach zorientowanych na osiągnięcie jak najwyższych wyników pracy; podstawową wartością są tu uzyskiwane rezultaty, a podwładni są traktowani jedynie, jako wykonawcy zadań.

PIONEK CZY AKTOR? PRZEDMIOTOWE I PODMIOTOWE TRAKTOWANIE LUDZI

Jednym z podstawowych problemów w kierowaniu ludźmi jest stosunek kadry kierowniczej do szeregowych pracowników. Podmiotowe traktowanie ludzi polega na tym, że:

- pracownik ma prawo do wyrażania własnego zdania na temat różnych spraw w firmie i jego zdanie jest brane pod uwagę przy podejmowaniu niektórych decyzji;
- pracownicy są traktowani jak ludzie, więc dba się o warunki ich pracy, uwzględnia różne potrzeby, bierze pod uwagę ich problemy, udziela się pomocy. W przypadku przedmiotowego traktowania pracownik stanowi "dodatek do maszyny", nie zwraca się uwagi na różne ludzkie potrzeby, liczy się wyłącznie wynik ekonomiczny.

Konsekwencje traktowania ludzi:

Podmiotowego	Przedmiotowego
motywacja ofensywna	motywacja obronna
utożsamianie się z normami obowiązującymi w organizacji	formalna akceptacja norm organizacyjnych
praca jako wypełnianie misji	praca jako gra z przełożonymi
podejmowanie zmian	opór przed zmianą
realizacja ambicji i możliwość własnego rozwoju	wyobcowanie pracowników
równowaga kulturowa tj. normy i wartości kulturowe	brak równowagi kulturowej

MODEL PRZYWÓDZTWA SYTUACYJNEGO

Największym wyzwaniem, przed jakim staje menedżer, jest „dopasowanie” odpowiedniego stylu przewodzenia do właściwości sytuacji.

P. Hersey i K. Blanchard¹ rozpoczęli własną analizę efektywności przywództwa od odrzucenia założenia, że istnieje jeden idealny styl kierowania. Stwierdzili natomiast, że im bardziej przywódca dopasowuje swoje zachowania do wymagań sytuacji, tym sprawniej realizuje cele organizacyjne. Integralną częścią ich koncepcji jest wprowadzenie pojęcia, jakim jest „dojrzałość” podwładnych i ich gotowość do realizowania powierzonych zadań, która wyraża się w motywacji osiągnięć, chęci i umiejętności przyjmowania odpowiedzialności oraz doświadczeniu poszczególnych osób.

Na tej podstawie wyróżnili cztery stany dojrzałości uczestnika organizacji:

¹ P. Hersey, K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (2nd ed.) New Jersey 1972, Prentice Hall

- I – nie chce i nie potrafi realizować zadań,
- II – chce, lecz nie potrafi realizować zadań,
- III – potrafi, lecz nie chce realizować zadań,
- IV- potrafi i chce realizować zadania.

Podstawową umiejętnością, jaką powinien posiadać przywódca, jest rozpoznawanie, który stan dojrzałości prezentuje każdy z jego podwładnych (lub zespół, jako całość). Kolejną, jest zdolność dobierania odpowiednich zachowań i kreowania relacji interpersonalnych dla każdego stanu.

Klasyfikacja etapów rozwoju odbywa się na podstawie dwóch podstawowych cech, mianowicie posiadanych kompetencji i zaangażowania, gdzie:

- **kompetencje** to przede wszystkim wiedza lub umiejętności posiadane i wykorzystywane przez pracownika przy realizacji określonego zadania lub celu;
- **zaangażowanie** zaś jest miarą motywacji i wiary w siebie, związanych z realizacją określonego celu lub zadania. Wiara w siebie jest rozumiana tutaj jako subiektywne przekonanie pracownika, że umie zrealizować cel samodzielnie lub przy wsparciu ze strony przełożonego.

Kiedy lider rozpozna sytuację pierwszą, czyli najniższy poziom dojrzałości, powinien:

- wydawać polecenia i przejawiać zachowania wysoko zorientowane na zadania, a nisko na relacje, aby pomóc osobie (grupie) w rozpoczęciu uczenia się.

Taki styl nazywamy **nakazywaniem** (instruowaniem).

W sytuacji drugiej, w miarę wzrostu dojrzałości, powinien:

- redukować nastawienie zadaniowe i zwiększać zorientowanie na relacje, aby pomóc podwładnym w budowaniu kompetencji .

Będzie to **pouczanie**.

W sytuacji trzeciej przywódca powinien:

- zredukować orientację zarówno na zadania i relacje, umożliwiając pracownikom udział w podejmowaniu decyzji, aby rozwinęli zaufanie do przywódcy i osiągnęli samodzielność w pracy.

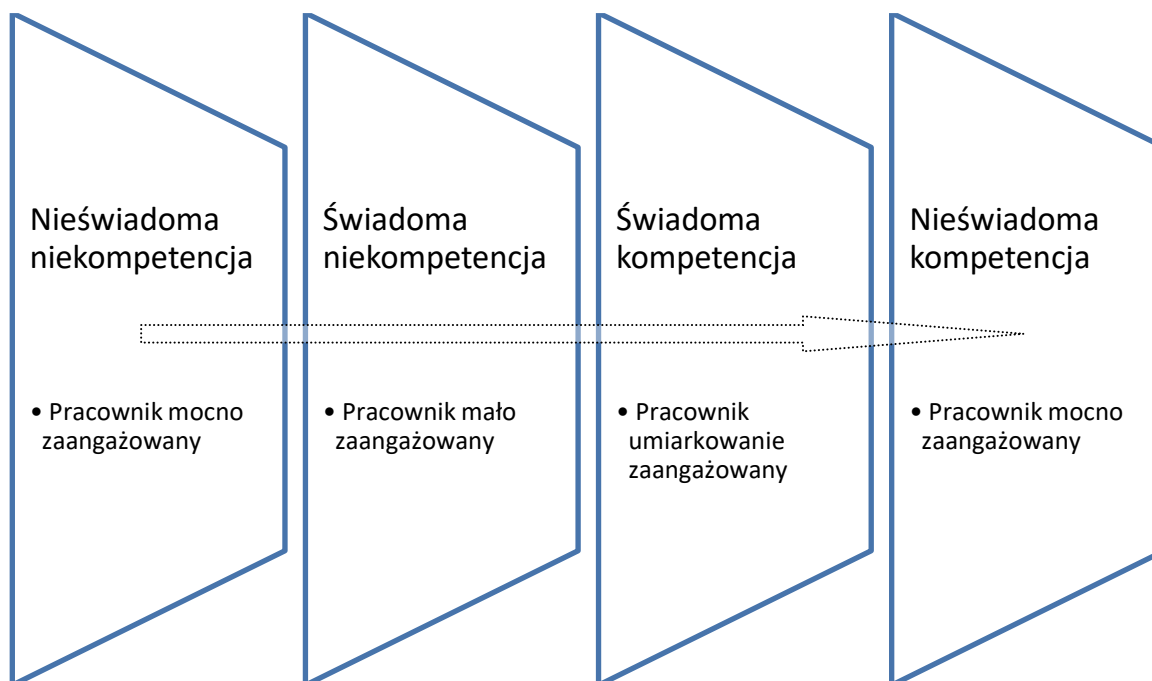
Taki styl nazywa się **współuczestnictwem** (partycypacją).

W ostatniej sytuacji - najwyższej dojrzałości, przywódca może już

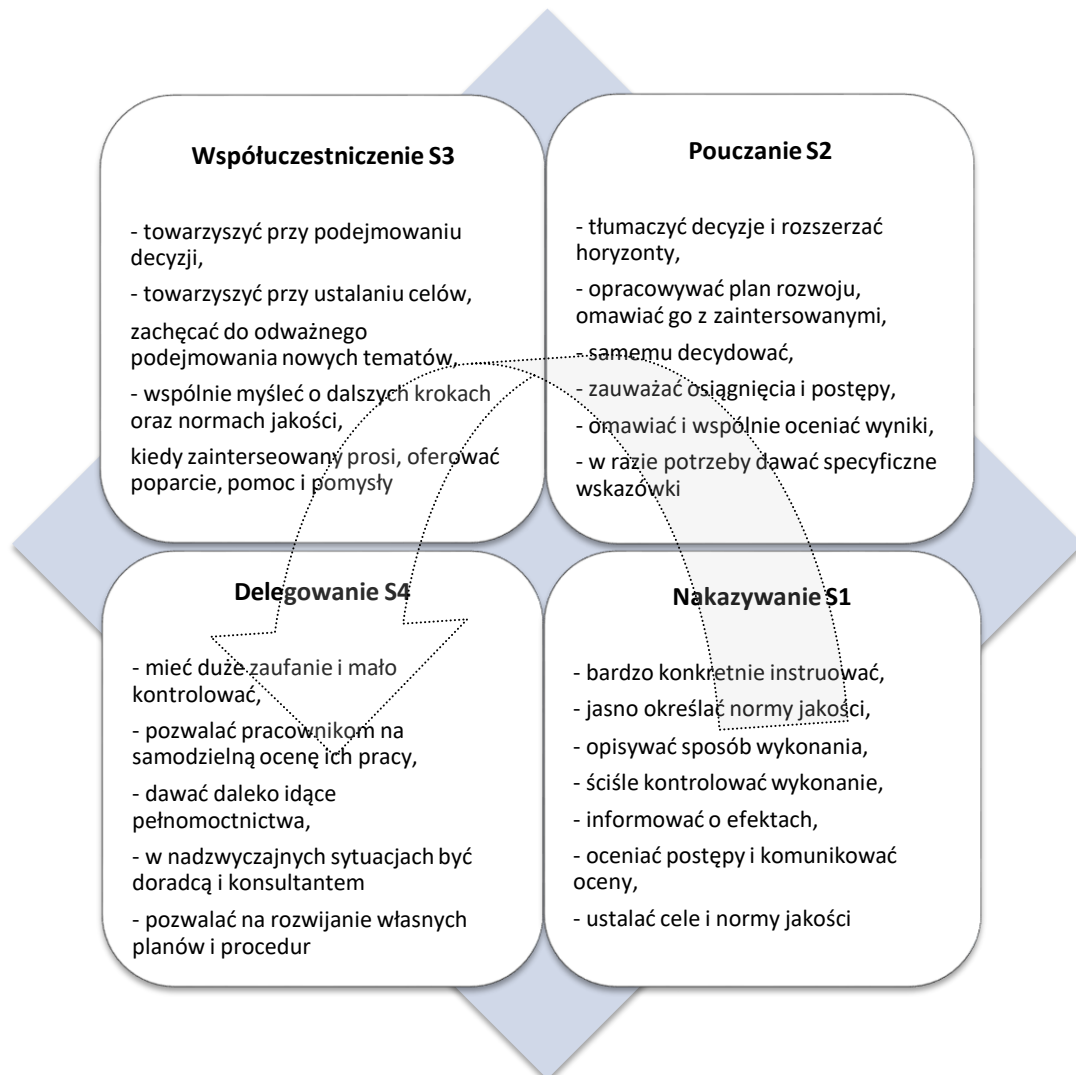
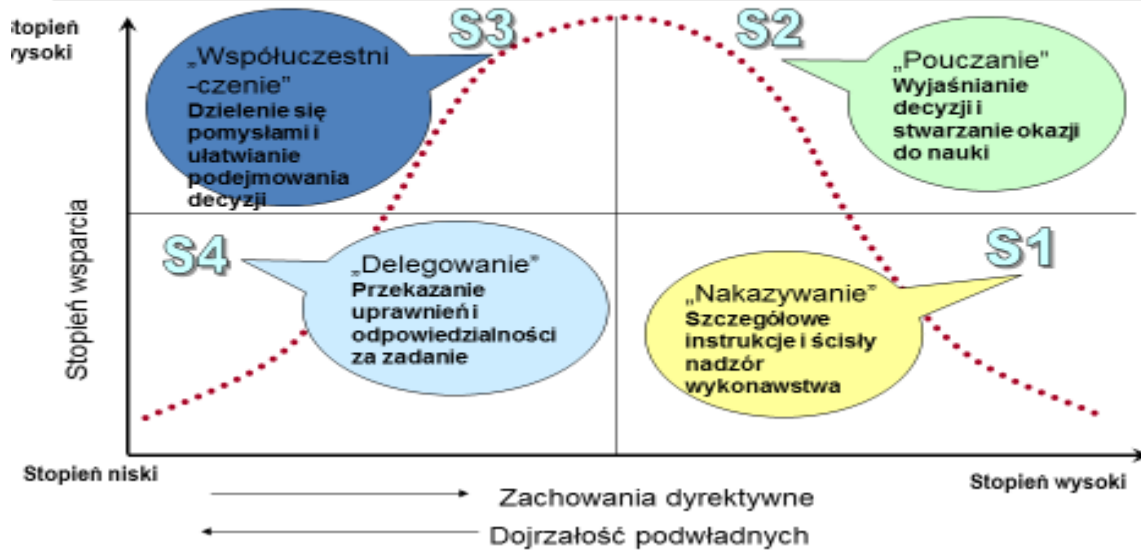
- dzielić się zadaniami i uprawnieniami, maksymalnie redukując orientację zarówno na zadania, jak i na relacje.

Będzie to **delegowanie**.

Podejście Herseya i Blancharda nazywane jest także ewolucyjnym, jako że zakłada się tu, iż każdy pracownik organizacji lub też grupa jako całość, przechodzi kolejno przez wszystkie etapy:



Przywództwo sytuacyjne



Udzielanie dyrektyw:

- najpierw wesprzyj wolę
- postaw sprawę jasno na spotkaniu
- określ motywację
- pokaż wizje działania
- podnieś kwalifikacje
- wyznacz zadania możliwe do szybkiego zrealizowania
- realizuj szkolenia
- ponownie wesprzyj wolę
- udzielaj pochwał
- dawaj informacje zwrotne

- nadzoruj działanie, określ sposoby i reguły kontroli

Bycie przewodnikiem:

- poświęć dużo czasu na odpowiadanie na pytania, szkolenie, trenowanie
- stwórz otoczenie, gdzie popełnienie błędu jest elementem uczenia się a nie porażki
- gdy zauważysz postępy, ogranicz kontrolę

Pobudzanie do pracy:

- przeanalizuj powody niewystarczającej woli (personalne, zadanie, kierowanie)
- motywuj
- udzielaj informacji zwrotnych

Dawanie „wolnej ręki”

- daj wolną rękę w realizacji zadania
- powiedz jaki jest cel
- udzielaj pochwał
- zachęcaj do podejmowania większej odpowiedzialności
- wspólnie z nim podejmuj działanie
- pytaj o opinię, propozycje
- umożliwiał rozwój

- dawaj trudniejsze zadania
- nie nadużywaj roli kierownika

Przywódca powinien zatem posiadać trzy podstawowe kompetencje:

- umieć prawidłowo rozpoznać sytuację i określić potrzeby pracownika,
- stosować różne style przywództwa w zależności od etapu rozwoju pracownika,
- zdołać uzgodnić z pracownikiem, jaki styl pomoże mu osiągnąć konkretny cel lub zadanie.

WŁADZA

Władza społeczna nie jest tożsama z wywieraniem wpływu. Wpływ jest siłą, jaką jedna osoba wydatkuje wobec drugiej osoby, aby uzyskać zmianę jej zachowania, opinii, postawy czy wartości. Władza jest potencjalną możliwością wpływania jednej osoby na drugą. Menedżer ma kilka możliwości wykorzystania źródeł wpływu. Jest to:

- władza oparta na autorytecie – jest z reguły skuteczna, opiera się na akceptacji przez podwładnych prawa kierownika do wydawania poleceń (w odpowiedni sposób-taktowny, zrozumiałym językiem);
- władza oparta na nagrodach – taki rodzaj wpływu jest skuteczny głównie w przypadku pracy monotonnej i powtarzalnej, gdzie za każdy dobrze wykonany element podwładny otrzymuje nagrodę; jeśli w bardziej złożonych zadaniach relacja między kierownikiem a podwładnym będzie się opierać tylko na wartościach ekonomicznych, podwładny będzie oczekiwał nagrody za każde wykonane zadanie;
- władza oparta na przymusie i karach – taki rodzaj wpływu budzi opór i podważa znaczenie wpływu opartego na lojalności; jest skuteczna tylko w sytuacjach rażącego łamania zasad, zagrażających i szkodzących organizacji;
- władza oparta na kompetencjach – jest skuteczna wtedy, gdy podwładni spostrzegają, iż przełożony ma większą wiedzę i umiejętności w określonej sytuacji; wpływ oparty na kompetencjach zostanie zniwelowany w przypadku podjęcia błędnych decyzji;

- władza oparta na lojalności – skuteczność wywierania wpływu zależy od interakcji między przełożonym i podwładnym, która opiera się na uwzględnianiu jego potrzeb, zainteresowań i oczekiwań;
- władza oparta na informacji – wpływ jest tu niezwykle skuteczny, gdyż może prowadzić do zmiany w strukturach poznawczych – obrazie własnej osoby i innych, co z kolei oddziałuje na zmianę postaw, wartości i zachowań;
- wpływ referencyjny – wywierają go osoby czarujące, atrakcyjne i popularne; liderzy transformacyjni, którzy mają zaufanie swoich podwładnych i inspirują ich do działania wywierają wpływ referencyjny.²

MOTYWACJA

„Chodzi o to by człowiek robił ochoczo to, co robić musi, by tego, co robić musi nie robił tylko dlatego, że musi, by w robieniu tego, co musi znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddawaniu się jej.”

T. Kotarbiński „Traktat o dobrej robocie”

Motywacja jest jednym z podstawowych pojęć psychologii pracy i jednym z bardziej skomplikowanych. Tymczasem menedżerowie często bagatelizują problem motywowania swoich podwładnych, sądząc, iż płaca jest tu wystarczającym bodźcem. Warto przyjrzeć się różnym koncepcjom i nurtom dotyczącym pojęcia motywacji, ponieważ wnoszą one spory wkład wiedzy odpowiadającej na pytanie, co sprawia, że ludzie chętnie wykonują swoją pracę, a często stanowią źródło inspiracji, czy też nawet podstawę teoretyczną wdrażanych systemów motywowania pracowników w organizacji.

² Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, Warszawa 2005, PWE, s.16-17

TEORIE POTRZEB

U podstaw teorii potrzeb leży założenie, że ludzi pobudza do działania niezaspokojenie potrzeb lub realizowanie ich na niewystarczającym poziomie. Do najbardziej znanych zwolenników tego założenia należą A. Maslow, F. Herzberg, CP. Adler, McClelland, D. McGregor.

Zdaniem Maslowa³ potrzeby można podzielić na kategorie, które utworzą hierarchiczną strukturę, u podstaw której, leżą potrzeby elementarne:



Potrzeby fizjologiczne odnoszą się do potrzeb organicznych: żywieniowych, mieszkaniowych, zdrowotnych – zabezpieczenie przed głodem, zimnem, chorobami, których zaspokojenie umożliwiają zarabiane środki pieniężne. Podstawowe znaczenie tych potrzeb wynika z biologicznej natury człowieka. Jeśli człowiek jest głodny (niedożywiony), prawdopodobnie nie będzie myślał o rozwoju swojej kariery.

Potrzeby bezpieczeństwa odnoszą się do naturalnego dążenia do stabilizacji, chęci uchronienia się przed szkodliwymi zdarzeniami losowymi. Te potrzeby zaspakaja stałość zatrudnienia, bezpieczne i higieniczne warunki pracy, system ochrony zdrowia, system świadczeń ubezpieczeniowych. Poczucie bezpieczeństwa wprowadza elementarny ład ułatwiający aktywność życiową.

³ A. Maslow, *Motivation and Personality*, New York 1954, Harper.

Potrzeby przynależności (społeczne) dotyczą relacji międzyludzkich. Ludzie podejmując nową pracę liczą na nawiązanie konstruktywnych relacji ze swoimi przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami. Takie relacje zaspokajają potrzeby przywiązania, przyjaźni, przynależności do grupy, akceptacji, utożsamiania się z wartościami danej grupy. Efektywnie realizowana potrzeba przynależności ma istotny wpływ, na jakość wykonywanej pracy, a sprzyja jej stosowanie strategii zarządzania personelem opartej na modelu kapitału ludzkiego. Źle prowadzona polityka kadrowa (niedobrani pracownicy, częsta rotacja, niesprawiedliwe nagradzanie) może prowadzić do konfliktów, psuć kulturę organizacji i prowadzić do zakłóceń w jej funkcjonowaniu i realizowaniu celów.

Potrzeby uznania i szacunku realizują się w miejscu pracy dzięki aprobacie i docenianiu wysiłku i aktywności pracownika przez przełożonych. Służą temu symboliczne nagrody, dyplomy, tytuły, pochwały, poszerzenie treści pracy, zwiększenie komfortu pracy.

Potrzeby samorealizacji są bardzo istotnym motywatorem wewnętrznym. Występują u ludzi z różnym nasileniem, w zależności od ich możliwości, ambicji zawodowych i intelektualnych czy cech osobowości. Samorealizacja przybiera różne formy, ma różne wymiary i treść. Może się przejawiać spontaniczną aktywnością, niesieniem pomocy innym, zgłaszaniem pomysłów, dążeniem do ciągłego doskonalenia, rozwoju i stawiania ambitnych wyzwań.

Dopiero, kiedy potrzeby z najniższego poziomu zostaną zaspokojone, ważne stają się potrzeby wyższego rzędu. Innymi słowy, o wyborze określonego działania, sposobu i formy zachowania człowieka decyduje najniższa, niezaspokojona potrzeba, którą odczuwa w danej chwili. Działanie (zachowanie) jest kontynuowane dopóki potrzeba ta nie zostanie zaspokojona. Zachowanie zostaje przerwane, gdy jednostka uzna, iż uzyskany efekt (nagroda) realizuje potrzebę w wystarczającym stopniu, co uruchamia pojawienie się potrzeb z wyższego poziomu hierarchii. Potrzeby są w tej koncepcji motywami ludzkich zachowań.

Oprócz pięciu podstawowych potrzeb, Maslow wyróżnia też pewne potrzeby dodatkowe, których nie dostrzegł u wszystkich ludzi. Są to potrzeby: wiedzy, rozumienia, ciekawości i estetyczne.

Teoria motywacji F. Herzberga

Dwuczynnikowa teoria Herzberga koncentruje się na czynnikach, które determinują satysfakcję z pracy.

Istnieją dwie klasy czynników motywujących:

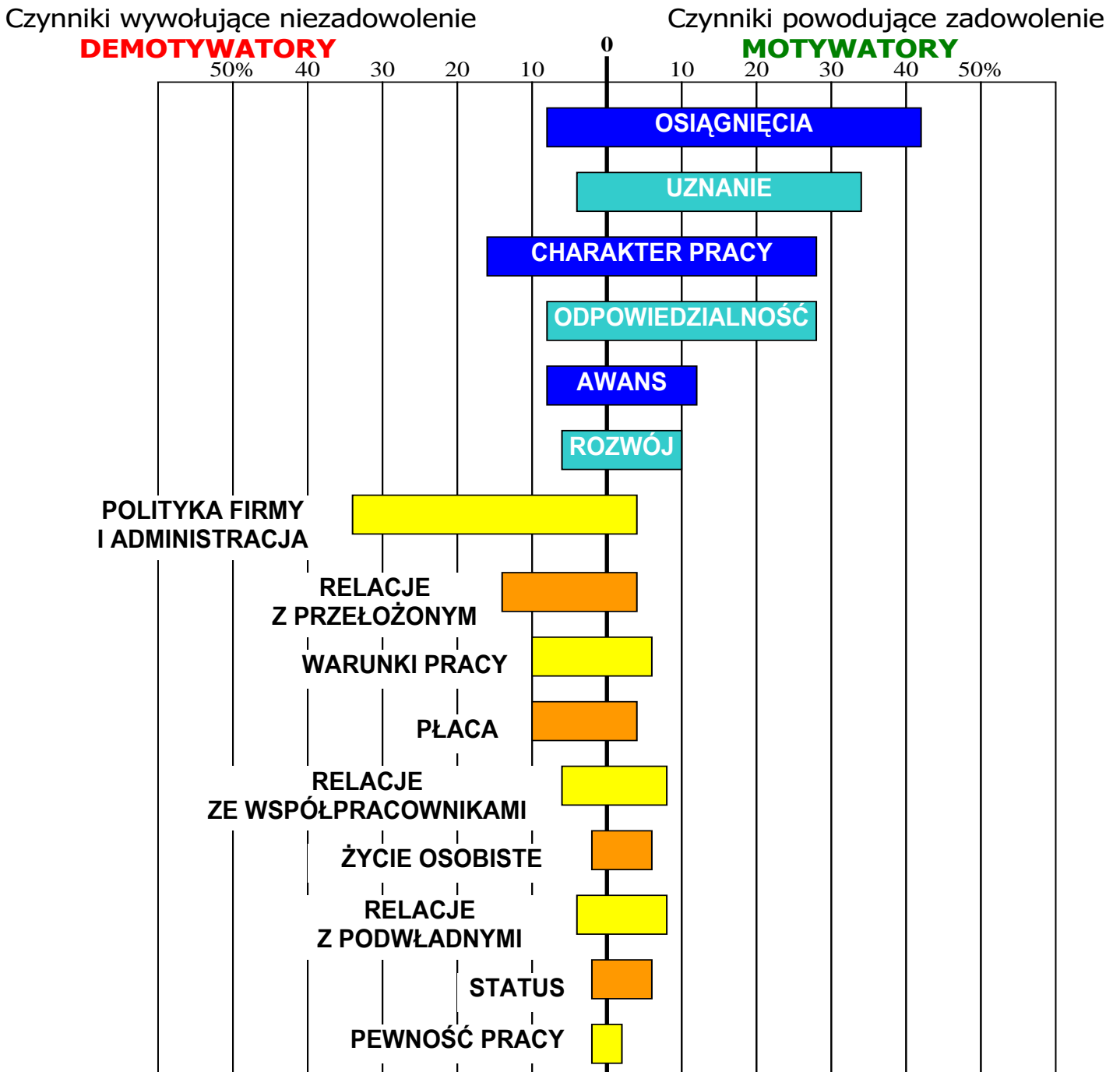
- motywatory – które prowadzą do satysfakcji z pracy, czyli:
 - osiągnięcia,
 - uznanie,
 - samą pracę,
 - odpowiedzialność,
 - awanse,
 - rozwój,

- czynniki higieny - które mogą dawać niezadowolenie, jeśli nie są realizowane na właściwym poziomie, czyli:
 - warunki pracy,
 - stosunki z przełożonym,
 - stosunki z podwładnymi,
 - stosunki ze współpracownikami,
 - zarobki,
 - bezpieczeństwo,
 - polityka i zarządzanie w firmie,
 - kierownictwo.

Czynniki zewnętrzne (czynniki higieny) nie mają bezpośredniego wpływu na kształtowanie satysfakcji z pracy, a więc i na motywację do pracy. Determinują one jednak poziom dyssatisfakcji z pracy, należy więc dążyć do kształtowania ich w taki sposób, by uzyskać stan zerowy, czyli taki, który nie wywołuje niezadowolenia.

Decydującą rolę w kształtowaniu satysfakcji z pracy i motywacji do niej odgrywają związane z treścią pracy **czynniki wewnętrzne** - motywatory. Koncentrowanie się menedżerów na

czynnikach higieny nie zapewni skutecznej i efektywnej motywacji. Można ją osiągnąć jedynie poprzez wykorzystanie czynników motywacyjnych, związanych z treścią pracy.



Korzystając z teorii Herzberga, inicjowano działania określane mianem „wzbogacania pracy” (*Job enrichment*). Były to próby poszerzenia pracy w taki sposób, by pracownik mógł odgrywać

większą rolę w planowaniu, realizacji i ocenie swojej pracy. Wzbogacenie pracy odbywa się poprzez:

- rezygnację z pewnych form kontroli i zwiększenie odpowiedzialności pracowników za pracę,
- jeśli to możliwe, pozwolenie pracownikowi na wytworzenie całego produktu (odpowiedzialność za całe zadanie) - to zwiększa prawdopodobieństwo uznania pracy za ważną,
- regularne i ciągłe sprzężenie zwrotne o wydajności i jakości pracy powinno być dostarczane bezpośrednio pracownikowi,
- zachęcanie pracowników do podejmowania nowych, trudnych zadań oraz zdobywania wysokich kwalifikacji.

Prawidłowe wzbogacenie pracy to coś więcej niż danie pracownikowi zwiększonej liczby zadań. Dopiero rozszerzenie wiedzy, podnoszenie kwalifikacji niezbędnych do wykonywania tych zadań, jest źródłem satysfakcji.

Czynniki motywujące pracowników

Czynniki	Przełożony	Podwładny	(R)
Uznanie za osiągnięcia			
Możliwość rozwoju			
Pewność pracy (brak poczucia zagrożenia)			
Zwierzchnicy (ich kompetencje i uczciwość)			
Praca sama w sobie (treść pracy)			
Warunki pracy			
Wynagrodzenie			
Stosunki z przełożonymi			
Stosunki ze współpracownikami			
Stosunki z kolegami			
Awans			
Odpowiedzialność			

Warunki BHP			
Styl zarządzania			
Przeżywanie sukcesu			
Możliwość doskonalenia osobowości			
Premie			
Polityka personalna firmy			
Nadzór			
Zainteresowanie pracą			

Przyczyny niskiej motywacji do pracy

- niezaspokojone potrzeby
- niejasność celów i wymagań
- brak wiedzy na temat sposobów realizacji celów
- brak wiedzy na temat strategii działania firmy
- niewłaściwy system wynagradzania pracowników
- represyjny system przywództwa
- przyczyny nie związane ze środowiskiem pracy

Teoria X i Y McGregora

Koncepcja Douglasa McGregora stworzona w latach 60. XX wieku opisuje dwa zupełnie odmienne podejścia w stosunku do motywacji pracowników: teorię X i Y.

- Teoria X opisuje ludzi niechętnych do pracy, których należy zachęcać do niej bodźcami zewnętrznymi,
- Teoria Y odnosi się do osób chętnych do pracy, których pobudzają motywatory wewnętrzne

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • Człowiek stara się unikać pracy • Pracownik jest niesamodzielny i nie bierze odpowiedzialności za swoją pracę • Ludzie w większości nie są twórczy • Do podjęcia wysiłków trzeba pracownika motywować nagrodami (głównie finansowymi) • Stabilność zatrudnienia też motywuje do pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Praca jest ważna dla rozwoju osobistego • Człowiek jest zainteresowany pracą • Większe znaczenie ma dyscyplina wewnętrzna niż zewnętrzna • Motywacją jest pragnienie wykorzystania przez pracownika posiadanego potencjału • Rezerwy motywacji tkwią w twórczości i pomysłowości, które można lepiej wykorzystać • Dobre warunki pracy wzmacniają zadowolenie

Stosowanie teorii X polega na motywowaniu przez unikanie kar i realizowanie dwóch dolnych poziomów potrzeb Maslowa. Działania przełożonych dotyczą, posługując się terminologią teorii Herzberga, czynników higieny.

Teoria Y jest stosowana w organizacjach, gdzie zarządzanie jest ukierunkowane na pracownika jako na podmiot, a motywowanie odbywa się według zasady „zadowolony pracownik, to dobry pracownik”.

Podsumowanie:

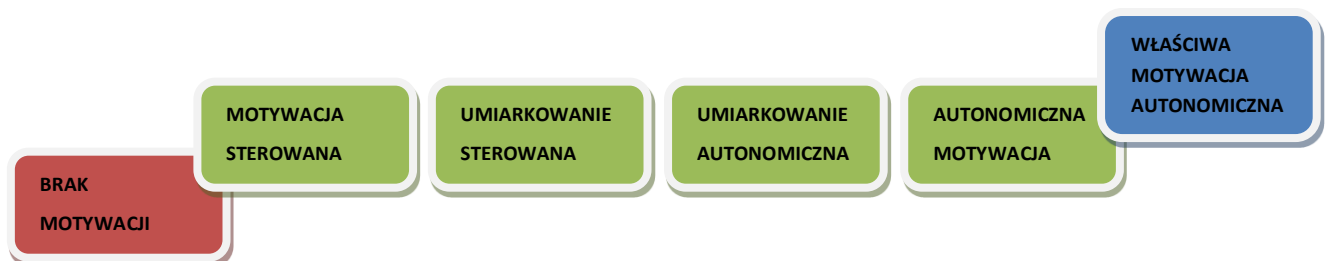
- **Maslow:**
 - określ na jakim poziomie hierarchii działa jednostka
 - odpowiednio dostosuj swoje nagrody
- **Herzberg:**
 - Jeśli chcesz usunąć niezadowolenie – zlikwiduj demotywatory (pamiętaj: samo to nie spowoduje wzrostu satysfakcji z pracy!)
 - Jeśli chcesz zwiększyć satysfakcję – działaj na motywatory (pamiętaj: dodawanie motywatorów nie zlikwiduje niezadowolenia!)
 - Uwzględniaj motywujące znaczenie rozszerzania i wzbogacania pracy

- **McGregor**
 - Jeśli chcesz zmotywować ludzi — przyjmij raczej teorię Y, niż teorię X – samospełniające się proroctwo!!!

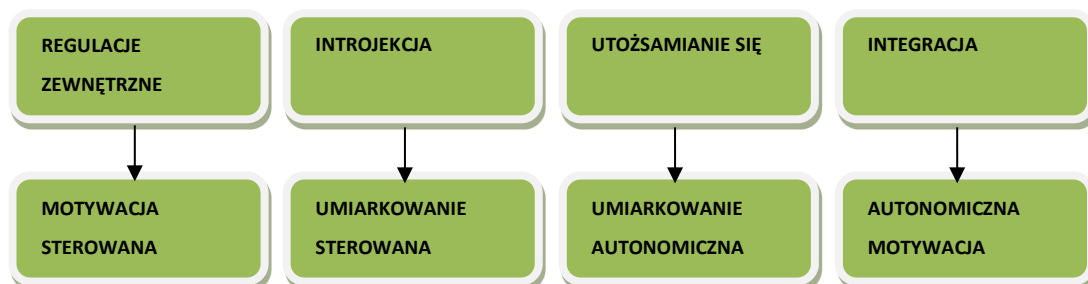
Teoria samodeterminacji

Autorami teorii samodeterminacji są Edward L. Deci oraz Richard M. Ryan, amerykańscy psychologowie społeczni z Uniwersytetu Rochester. Jej podstawowym założeniem jest przekonanie, iż ludzie w większości są ciekawi świata, pro aktywni i kieruje nimi automotywacja. Tak jak potrafią najlepiej uczą się, doskonalą swoje umiejętności i rozwijają talenty. Zdarza się jednak, iż ludzka siła życiowa i chęć do poznawania nowego zanika. W efekcie człowiek nie rozwija się, jest apatyczny, wyobcowany, a jego postępowanie staje się nieodpowiedzialne.

Skala motywacji autonomicznej (SMA) odnosi się do tego na ile zachowanie człowieka jest sterowane z zewnątrz, a na ile jest ono wynikiem jego autonomicznej decyzji. Graficznie zostało to zaprezentowane poniżej.



Skrajnie z prawej strony mamy odpowiednik motywacji wewnętrznej, czyli właściwą motywację autonomiczną. Jednak na skali pojawiają się aż cztery stopnie motywacji zewnętrznej. Od całkowicie sterowanej czynnikami zewnętrznymi (np. nagrody i kary) do motywacji autonomicznej. Czynnikiem, który ją różnicuje jest sposób, w jaki osoba dokonuje internalizacji (połączenia z już posiadanyimi) zewnętrznymi norm i wartości. Przedstawia to poniższa grafika:



Internalizacja następuje poprzez:

- zewnętrzne regulacje (nagrody i kary),
- introjekcję (nieuświadamiane regulacje) ,
- utożsamianie się (zidentyfikowane regulacje),
- integrację.

Typy motywacji przedstawia historia czterech różnych mężczyzn w wieku około 40 lat - Adama, Maćka, Pawła i Roberta. Każdy z nich 3 razy w tygodniu gra w squasha. Adam, który od kilku lat zmagają się z nadwagą, nigdy nie lubił uprawiać jakiegokolwiek sportu. Sprzęt do gry oraz karnet dostał w prezencie urodzinowym od żony, która teraz pilnie śledzi jego postępy w zrzucaniu zbędnych kilogramów. Adam wie, że jeśli nie stawi się na korcie, żona dowie się o tym i będzie musiał z nią odbyć kolejną, nieprzyjemną rozmowę. Jeśli natomiast w trakcie cotygodniowego ważenia odnotuje spadek wagi, wówczas może liczyć na miłą niespodziankę, przygotowaną przez małżonkę. Wie, iż powinien schudnąć, ale zdecydowanie bardziej obawia się gniewu żony, niż ewentualnych komplikacji zdrowotnych. To zewnętrzne regulacje (nagrody i kary stosowane przez żonę) powodują, iż Adam regularnie uprawia sport. W przypadku, gdyby zniknęły, Adam zarzuciłby zarówno grę w squasha, jak i dietę.

Z kolei Maciek ceni sobie fakt, iż przez innych jest postrzegany, jako mężczyzna dbający o zdrowie, wysportowany i zamożny. Ważne jest dla niego również to, iż dzięki temu podoba się kobietom. Sama gra nie jest dla niego ciekawa, nie sprawia mu frajdy, wręcz z niechęcią myśli o kolejnej godzinie treningu. Jednak przyjęte na drodze introjekcji normy społeczne (zdrowy wygląd, uprawianie sportu, kondycja fizyczna) powodują, iż regularnie stawia się na rozgrywkach. Lubi myśleć o sobie, jako o mężczyźnie, którego inni postrzegają, jako

nowoczesnego, zamożnego i wysportowanego. Ceni sobie również prestiż, jaki wiąże się z uprawianiem tego sportu.

Paweł również nie przepada za squashem, ale zdecydował się na regularne treningi, bo wie, że dzięki temu dłużej utrzyma dobre zdrowie i kondycję fizyczną. Utożsamia się z normami obowiązującymi w społeczeństwie i akceptuje je. Regularne uprawianie sportu powoduje, iż jest nie tylko bardziej sprawny fizycznie, ale również intelektualnie, co jest niezwykle ważne w jego codziennej pracy.

Robert uprawia squasha już od kilku lat. Istotnym jest dla niego, aby długo być sprawnym fizycznie i zdrowym mężczyzną. Nie tylko regularnie uprawia sport, ale także przestrzega zasad zbilansowanej diety, nie stosuje żadnych używek i dba o regularny odpoczynek. Normy obowiązujące w społeczeństwie w pełni zintegrował z własnymi.

NARZĘDZIA MENEDŻERA

DAWANIE INFORMACJI ZWROTNYCH

Zasady:

- Odniesienie do konkretnego zachowania.

Należy unikać uogólnionych opinii czy ocen w rodzaju: *"Masz negatywny stosunek do swojej pracy"* lub *"To była dobra robota"*. Tego typu zwroty są nieokreślone i nie dają możliwości odbiorcy komunikatu na poprawę złego postępowania lub wskazanie, co konkretnie zrobił dobrego.

Zamiast mówić:	Lepiej jest powiedzieć:
Ty nigdy nie wypadasz dobrze występując przed grupą. (uogólnienie)	Kiedy na ostatnim zebraniu prezentowałeś referat (wskazanie na konkretne okoliczności) mówiłeś tak szybko, że nie mogłem nadążyć i zrozumieć wszystkich punktów twojego wystąpienia.
Zawsze cię podziwiam (uogólnienie, które jest mało prawdopodobne)	Kiedy przyniosłaś na wczorajsze zabranie materiały, były przygotowane w bardzo dokładny i przemyślany sposób. Bardzo mnie to ucieszyło.

- Opis a nie ocena

Informacja zwrotna, w szczególności negatywna, powinna być raczej opisem zachowania a nie oceną osoby. Należy unikać personalnych ocen np. *"Jesteś niekompetentny"* ponieważ powodują one z reguły negatywne reakcje i stanowią powód do konfliktu. Ponadto zachowania można korygować, natomiast osobowość zmieniać jest trudno.

Zamiast mówić:	Lepiej jest powiedzieć:
Jesteś arogancki i źle wychowany	Kiedy odwracasz się do mnie plecami w trakcie gdy do ciebie mówię czuję złość.
Jesteś aniołem	W trakcie ostatniej rozmowy z urzędnikami byłeś bardzo cierpliwa, nie dałeś wyprowadzić się z równowagi, bardzo mi się to podobało (informacja taka sprawia, że druga osoba wie za co ją cenimy i prawdopodobnie będzie się tak zachowywać następnym razem)

- Właściwy czas

Informacja zwrotna przynosi skutek tylko wtedy, gdy jest dostarczona bezpośrednio po zachowaniu. Odroczenie w czasie informacji zwrotnej powoduje brak skojarzenia między informacją a zachowaniem.

- Upewnienie się, że informacja zwrotna została prawidłowo zinterpretowana

Upewnienie się czy informacja została prawidłowo zrozumiana wymaga zadawania pytań lub powtarzania (parafrazowania własnych wypowiedzi) podobnie jak w przypadku słuchania.

- Sprawdzenie czy odbiorca ma kontrolę nad zachowaniem

Dawanie negatywnej informacji zwrotnej w sytuacji, gdy pracownik nie ma kontroli jest bezcelowe. Można krytykować spóźnianie się do pracy z powodu zaspania, natomiast nie należy krytykować za to, że źle działa komunikacja miejska.

- Dostosowanie do osoby

Informacje zwrotne powinny uwzględniać cechy odbiorcy. Inaczej należy mówić do osoby mającej niską samoocenę, a inaczej do mającej wysoką samoocenę. Ponadto należy brać uwagę dotychczasowe osiągnięcia danej osoby oraz jej potencjał rozwojowy.

Jeżeli chcemy, aby udzielana przez nas informacja zwrotna była skuteczna musimy uczynić ją zrozumiałą, i nie dopuścić do zamknięcia się rozmówcy lub do tego aby poczuł się atakowany.

ZASADA ZEEP

Z - MÓW O KONKRETNYM ZACHOWANIU PRACOWNIKA

E - PODKREŚL JAKI BYŁ JEGO EFEKT

E - OPOWIEDZ O EMOCJACH, KTÓRE WYWOŁAŁA CAŁA SYTUACJA

P - SPYTAJ JAK CHCIAŁBY ZAPOBIEC TAKIM SYTUACJOM W PRZYSZŁOŚCI I USTALCIE ROZWIĄZANIE

LISTA NAJCZĘŚCIEJ POPELNIANYCH BŁĘDÓW:

Nieefektywny kierownik:

- nie słucha,
- opiera się na wrażeniach, a nie na faktach,
- wprowadza napiętą atmosferę,
- nie dostrzega pozytywnych stron,
- nie dba o strukturę spotkania:
 - pozwala, aby spotkanie przekształciło się w pogawędkę
 - przyspiesza rozmowę, pomija niektóre etapy, dokonuje pobieżnej oceny – chce jak najszybciej zakończyć rozmowę
 - pozwala pracownikowi na zdominowanie spotkania
- nie rozwiązuje problemu, nie ustala konkretnych planów

- koncentruje się błędach popełnionych przez pracownika zamiast na wypracowaniu rozwiązań, które pomogą unikać podobnych błędów w przyszłości
- nie uświadamia sobie, że ocena jest procesem dwustronnym, a nie wykładem czy śledztwem prowadzonym przez kierownika
- poświęca zbyt dużo czasu temu co było (przeszłości) zamiast skoncentrować się na przyszłości wyciągając odpowiednie wnioski z tego co było
- nie porusza tematu, rezerw (słabych stron) pracownika obawie przed nieprzyjemną sytuacją, nie dając tym samym informacji zwrotnych co powinien robić inaczej żeby osiągać lepsze efekty
- nie zachęca pracownika do udziału w rozmowie oceniającej
 - mówi zbyt dużo (ponad 50 % czasu rozmowy), nie dopuszcza pracownika do słowa
 - nieuważnie słucha
 - zadaje zbyt mało pytań mających na celu odkrycie przyczyn niepowodzeń pracownika
 - oskarża pracownika nie posiadając dowodów
 - nie pozwala pracownikowi wystąpić w swojej obronie
 - zadaje pytania złożone lub sugerujące
- nie ustala rozwiązań
 - nie sprawdza czy oceniany zrozumiał to, co zostało ustalone
 - narzuca osobie ocenianej rozwiązania, ignorując fakt, iż ma prawdopodobnie swoje własne pomysły, których powinien wysłuchać
 - nie podsumowuje oceny, nie ustala obszarów poprawy efektywności, ani ich terminów
 - nie porusza tematu dalszego rozwoju pracownika, nie czyni w tym względzie żadnych ustaleń

Efektem dobrze przeprowadzonej rozmowy powinny być jasno postawione cele!

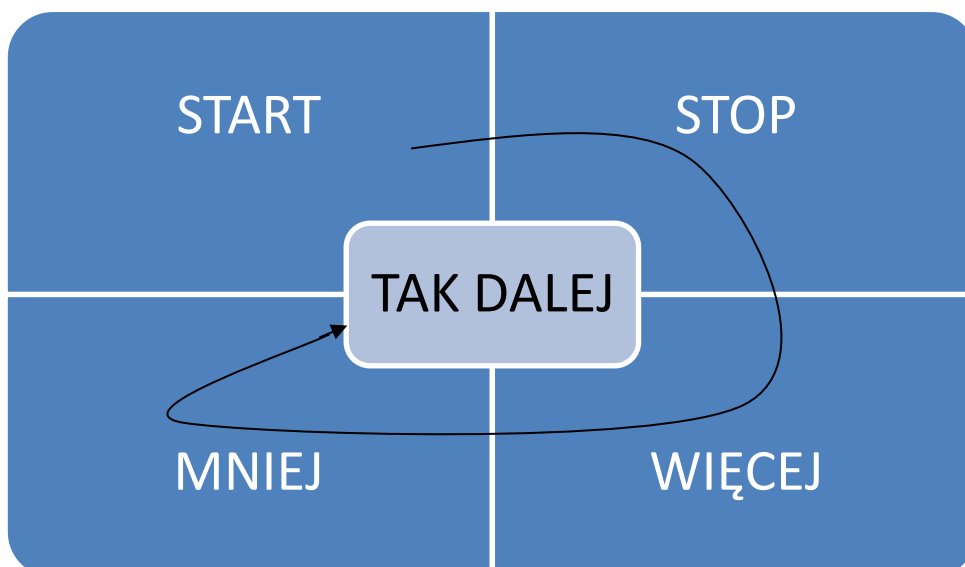
MODEL KWADRAT

Informacja zwrotna dawana pracownikowi w tym modelu składa się z 5 etapów:

- Start – na tym etapie zawieramy informację o tym, co pracownik powinien zacząć wykonywać, pełnić nową funkcję, zainicjować nowe działanie,
- Stop – tu przekazujemy informacje na temat działań pracownika, których powinien on zaprzestać, zachowań, od których powinien się powstrzymać,
- Więcej – dotyczy tych zachowań i działań pracownika, które są pozytywne i które powinny być rozwijane, czy też przejawiane częściej, z większym natężeniem, itp.,
- Mniej – zawiera informacje na temat zmian, jakie powinien wprowadzić pracownik, jakich zachowań powinien unikać,
- Tak dalej – to wskazanie pracownikowi, co robi dobrze i co powinno być kontynuowane.

Na każdym etapie stosujemy trzy rodzaje informacji:

- opisujemy fakty – ma to być obiektywny opis rzeczywistości – tego co się wydarzyło,
- wyrażamy opinię – jest to nasza subiektywna ocena zachowania pracownika lub też konsekwencji jego zachowania,
- sugestia – to nasze wskazówki wynikające z opisanych faktów i ich oceny (pozytywnej lub negatywnej)



Przykład:

START

Od roku jesteś koordynatorem zespołu zajmującego się zarządzaniem łańcuchem dostaw. Większość zamówień jest realizowana w terminie, a klienci cenią sobie współpracę z Twoimi ludźmi, co sygnalizowali mi w rozmowach telefonicznych (fakty). Cieszy mnie, że dobrze poradziłeś sobie z tym zadaniem. Wysoko cenię Twoje kompetencje merytoryczne (opinia/ocena). Chciałbym/-abym, abyś zmierzył się z nową funkcją - konsultanta merytorycznego dla bliźniaczych działów w naszej organizacji (sugestia).

STOP

W zeszłym tygodniu uczestniczyłem/-a m w briefingu Waszego zespołu. Zauważyłam, że mówiąc o wynikach i celach Waszej grupy kilkakrotnie odwoływałeś się do zespołu Marka, delikatnie poddając w wątpliwość ich osiągnięcia i kompetencje. Część z twoich wypowiedzi miała charakter żartu, jednak czytelnego dla Twoich pracowników (fakty). Miałem wrażenie, że chcesz w ten sposób stworzyć luźną atmosferę i pobudzić ich rywalizacji z drugim zespołem. Nie sądzę, aby była to najbardziej adekwatna droga motywowania pracowników i rozwijania współpracy w całym dziale (opinia/ocena). Sugeruję, abyś zrezygnował z wypowiedzi o takim charakterze, a zastanowił się nad innymi, które skuteczniej mogłyby zachęcić Twój zespół do aktywniejszej pracy (sugestia).

WIĘCEJ

W ciągu roku miałeś kilka spotkań z partnerami z Niemiec. Biegłe mówisz po angielsku, więc komunikacja, zwłaszcza merytoryczna, nie stanowiła problemu. Spotkania okazywały się owocne i interesujące (fakty). Wydaje mi się, że mógłbyś z powodzeniem rozszerzyć taką współpracę na inne kraje, zwłaszcza, jeśli zaakceptujesz funkcję konsultanta merytorycznego (opinia/ocena). Proponuję, abyś sprawdził, jakie są możliwości takich zagranicznych spotkań w najbliższym półroczu i zgłosił swoje uczestnictwo jako przedstawiciel naszego zakładu (sugestia).

MNIEJ

W ostatnim półroczu dwa razy nie przedstawiłeś na czas raportu o przebiegu zamówień i dostaw. Zostało to zauważone przez zarząd, a ostatnio brak tego raportu opóźnił podjęcie decyzji dotyczącej kontynuacji współpracy z kilkoma klientami. Tłumaczyłeś się, że jako koordynator masz za dużo na głowie (fakty). Myślę, że bierzesz na siebie zbyt wiele innych obowiązków, nie delegując ich na swoich pracowników. Nie powinieneś osobiście realizować niektórych zadań lub skrupulatnie rozliczać wszystkich swoich pracowników, zwłaszcza, że większość z nich to fachowcy (opinia/ocena). Przemyśl proszę aktualny sposób delegowania zadań i podziału obowiązków wśród swoich pracowników i wprowadź zmiany zmniejszające Twój udział w ich realizacji (sugestia).

TAK DALEJ

Analizowałem(am) wyniki Twojej pracy. Plan, który przyjęliśmy na początku roku został przez Ciebie zrealizowany w 100%, udało Ci się też wdrożenie nowej platformy informatycznej dla łańcucha dostaw (fakty). Wkładasz w pracę wiele wysiłku i zaangażowania. Bardzo podoba mi się taki sposób pracy (opinia/ocena). Trzymam kciuki za Twoje takie właśnie podejście do swojego rozwoju i namawiam cię, abyś dalej tak trzymał/-a (sugestia).

INSTRUKTARZ – MODEL EDICC

Explanation - wyjaśnienie

Ddemonstration - demonstracja

Iimitation - naśladowanie

Coaching - omówienie

Consolidation - podsumowanie

Technika stosowana w przypadku:

- Nowego pracownika
- Uczenie nowych umiejętności
- Rozwój na poziomie umiejętności

Wyjaśnienie- wprowadzenie pracownika w standardy, zapoznanie z procedurami.
Wyjaśnienie celowości stosowania standardów, procedur

Pokazanie- coach odgrywa modelowe zachowanie, odgrywa scenkę. Coach wykorzystuje siebie, jako model, bowiem pokazywanie jest skutecznym sposobem motywowania. Coach pokazuje, że coś da się zrobić (musi zadbać, aby jego demonstracja była najlepsza)

Naśladowanie- zamiana ról, pracownik naśladuje pokazany standard, zachowanie

Omówienie- pojawiają się pytania do pracownika: Jak czuł się w danej roli? Co o tym myśli?
Pracownik otrzymuje informacje zwrotną na temat odegranej przez niego roli

Podsumowanie- pracownik opisuje, czego dotyczyła rozmowa. Podsumowanie pozwala sprawdzić, czy wszystko zostało dobrze zrozumiane, utrwalone.

Wyjaśnienie i demonstracja :

- Powiedz, co zamierzasz wyjaśnić i zademonstrować?
- Wyłumacz, dlaczego jest to ważne
- Opisz jak to zostanie zrobione
- Przeprowadź demonstrację w logicznej kolejności
- Podsumuj ponownie wyjaśniając, czemu to jest ważne
- Zapewnij czas na pytania, wyjaśnienia, informacje zwrotne

MODEL FISH

Ffokus on the area - Skoncentruj uwagę na obszarze

Identify the causa - Znajdź przyczynę

Sslove it - Rozwiąż problem

Hhow do it next time - Jak to zrobić następnym razem?

Technika stosowana w przypadku:

- Reakcji na bieżącą sytuację
- Poszukiwaniu konstruktywnych rozwiązań
- Utrwalenie pożądanых sposobów zachowania

Skoncentruj uwagę na obszarze- opis sytuacji, dookreślenie problemu, zwrócenie uwagi na problem:, Co dokładnie się zdarzyło? Jak się czułeś w tej sytuacji? Jak czuli się inni w tej sytuacji?

Znajdź przyczynę- próba poszukania i zrozumienia przyczyn zaistniałej sytuacji. Próba odpowiedzi na pytania, co się stało. Co doprowadziło do takiej sytuacji? Jak to się stało?

Rozwiąż problem- poszukiwanie rozwiązań poprzez postawienie pytania:, Co mógłbyś zrobić, aby ten problem rozwiązać? Co jeszcze mógłbyś zrobić?

Jak to zrobić następnym razem - pracownik opisuje jak postąpi następnym razem w podobnej sytuacji. Ten etap to uporządkowanie wypracowanych rozwiązań, podsumowanie, utrwalenie

DELEGOWANIE

Delegowanie jest jedną z najłatwiej dostępnych metod, pozwalających wygospodarować więcej czasu dla siebie!

Delegowanie oznacza przekazywanie innym odpowiedzialności za wykonanie zadań należących do obowiązków kierownika. Wiąże się z upoważnieniem osoby do podejmowania decyzji i wykonywania wszelkich działań, by zrealizować wyznaczony cel. Podwładny odpowiada zatem przez przełożonym za wykonanie zadania, jednak to menedżer odpowiada za nie przed swoimi zwierzchnikami.

Dzięki delegowaniu menedżer:

- zyskuje czas dla siebie
- uwalnia się od bieżących i rutynowych zadań

- stwarza szanse rozwoju swoim podwładnym
- wzmacnia zaangażowanie pracowników,
- podnosi morale pracowników
- zwiększa stopień identyfikacji z organizacją

Niechęć do delegowania wynika z przyjmowania różnych usprawiedliwień. Po lewej stronie tabelki zostały wymienione te, które pojawiają się najczęściej, a po prawej propozycje zmiany nastawienia:

Zamiast:	Pomyśl:
Nie mam czasu zajmować się delegowaniem Sam to lepiej zrobię	Znalezienie czasu się opłaci na dłuższą metę Moja funkcja nie polega na tym, że wszystko mam robić sam, jestem też odpowiedzialny za rozwój ludzi w zespole
Lubię to robić, zawsze to robiłem	Skoro to lubię, będę umiał zachęcić do tego innych
Jeżeli przekażę za dużo moich obowiązków, sam pozbawię się pracy	Jestem już zbyt zajęty i brak mi czasu na ważniejsze sprawy
Nie wierzę, żeby ktoś zrobił to tak dobrze jak ja	Muszę pogodzić się, że chociaż inni robią to inaczej, efekt jest równie dobry

Nie deleguje się:

- czynności, które przerastają kompetencje i kwalifikacje podwładnego,
- dotyczące spraw poufnych,
- spraw szczególnie ważnych
- tych, które zostały nam wydelegowane (chyba, że zostanie to wcześniej uzgodnione z własnym przełożonym).

Powierza się:

- zajęcia rutynowe
- zadania nie wymagające szczególnych kwalifikacji
- prace szczególnie czasochłonne

- zadania wykonywane regularnie i te, które można zaplanować z wyprzedzeniem
- zadania, które wydają się komuś szczególnie interesujące i atrakcyjne

Na efektywne delegowanie składają się cztery etapy:

- 1) Objaśnij pracownikowi, o co chodzi i do czego zmierzasz;
- 2) Pokaż mu korzyści z realizacji nowego zadania (przekonaj go, by chciał się zaangażować);
- 3) Uzgodnij z nim, w jakim zakresie potrzebna mu będzie twoja pomoc i ustal termin wykonania zadania;
- 4) Określ, w jaki sposób będziesz monitorował jego postępy i oceniał wyniki.

Określenie celów powinno zawierać ustalenie oczekiwanych wyników i wskaźników jakości wykonania zadania.

Ponieważ wraz z wydelegowaniem obowiązków nie znika odpowiedzialność menedżera, praca podwładnych powinna być nadzorowana tak, by w porę zauważyć nieprawidłowości i podjąć działania zapobiegawcze. Do najważniejszych technik nadzoru należą:

- obserwacja podwładnych podczas pracy,
- obserwacja wyników pracy (np. pism, sprawozdań),
- pytanie ludzi, jak sobie radzą,
- swobodne, niezobowiązujące rozmowy na temat realizowanych zadań,
- wykorzystywanie opinii współpracowników lub klientów urzędu.

Ocena wyników delegowania pozwala ocenić skutki decyzji o przekazaniu obowiązków i dostarcza informacji pomagających usprawnić działania w przyszłości. Kierownik, w zależności od charakteru powierzonych zadań, powinien zadać sobie następujące pytania:

- Czy zrealizowane zostały wszystkie wyznaczone cele?
- Czy wyznaczone zadanie nie przekroczyło ram wyznaczonych w budżecie?
- Czy udzieliłem wystarczającej pomocy i rady?

- Czy zadanie zostało wykonane na czas?
- Jak skuteczna była kontrola?
- Czy we właściwy sposób radziliśmy sobie z problemami? Co można by poprawić?
- Czy efekt działania odpowiada założonym standardom jakości?

Jeśli wyniki są niezadawalające, trzeba postawić kolejne pytania:

- Czy przekazywane zadania zostały od początku prawidłowo określone, czy w trakcie trzeba było podejmować jakieś nieprzewidziane działania?
- Czy pracownikom nie przeszkadzały inne zadania?
- Czy pracownik miał wystarczające kwalifikacje i kompetencje?
- Czy środki budżetowe, wyznaczone terminy i oczekiwania co do jakości wykonania były realistyczne?

Aby skutecznie zaplanować delegowanie, należy odpowiedzieć na kilka pytań:

- 1) Jakie są główne cele tego zadania? Jak jego wykonanie przyczyni się do realizacji celów zespołu, strumienia lub całej organizacji?
- 2) Jak menedżer będzie zachęcał swojego pracownika do zaangażowania? Czy konieczność jego realizacji zostanie potraktowana jak kara czy jak nagroda? Czy to zadanie odpowiada preferencjom, kompetencjom i charakterowi pracownika?
- 3) Jakich informacji będzie potrzebował pracownik? Jakiej będzie potrzebował pomocy?
- 4) Jaki będzie termin realizacji zadania?
- 5) Jak będzie kontrolowana realizacja tego zadania?
- 6) Jakie pytania powinien zadać przełożony, oceniając wykonanie zadania?

Różnice między skutecznym i nieskutecznym delegowaniem przedstawia tabela:

Osoba skutecznie delegująca pracę:	Osoba nieskutecznie delegująca pracę:
Ustala, kto najlepiej nadaje się do wykonania zadania;	Odgórnice rozdziela zadania;
Deleguje od razu, dając odpowiednio dużo czasu na realizację;	Deleguje tuż przed ostatecznym terminem, wywołując sytuacje kryzysowe

Jasno określa cele i parametry oceny jakości wykonania;	Nie komunikuje wyraźnie oczekiwanych wyników;
Dostarcza wszystkich informacji potrzebnych do wykonania zadania;	Udziela instrukcji pośpiesznie i w ograniczonym zakresie;
Upewnia się, że personel rozumie zadanie, zanim podejmie działania;	Deleguje w sposób, który rodzi nieporozumienia;
Ustala ostateczny termin realizacji;	Prosi o wykonanie wszystkiego możliwie jak najszybciej;
Zachęca do stworzenia pisemnego planu projektu;	Liczy na to, że personel sam wybierze skuteczne podejście
Systematycznie monitoruje postępy	Nie ustala formalnego procesu monitorowania postępów;
Chętnie udziela wyjaśnień i wskazówek;	Ingeruje w wykonywane zadanie;
Przyjmuje na siebie odpowiedzialność, ale wyraża uznanie osobie, która wykonała zadanie;	Wini innych za brak wyników, ale sukces przypisuje sobie;
Wspiera rozwój pracowników, poprzez rozszerzanie zakresu ich obowiązków.	Nie deleguje, ale sam podejmuje się wszystkich zadań, utrudniając ich realizację.

Test Dobrego Menedżera

wg. Hersey & Blanchard (Ch.Ravenne, „Les nouvelles missions du management”, Edition ESF, Paris 1988)

Test pozwala odkryć:

1. Twój dominujący styl zarządzania
2. Twoją elastyczność i zdolność dopasowywania się do sytuacji

Test składa się z dwunastu sytuacji z życia zawodowego, które miały miejsce w pewnej grupie. Nieistotny zupełnie jest charakter funkcji występujących w scenkach osób (administracyjny, handlowy, produkcyjny, itd.). Wyobraź sobie, że jesteś szefem, managerem, kierownikiem, i że w scenkach występują Twoi współpracownicy (podwładni).

Postępuj w następujący sposób:

Przeczytaj uważnie opis sytuacji (*tekst napisany kursywą*). Wyobraź sobie, że ma ona miejsce w Twoim miejscu pracy, i że to TY podejmujesz decyzję.

Wybierz jedną z czterech możliwości, jak TY zachowałbyś się w danej sytuacji. Wybierz rozwiązanie według Ciebie najlepiej pasujące do sytuacji. Wybierz właściwą odpowiedź i wpisz ją do arkusza odpowiedzi.

Uwaga: Opisane sytuacje są tylko pozornie podobne. Staraj się przeanalizować i wziąć pod uwagę **wszystkie informacje** podane w opisie scenki.

Oto dwanaście sytuacji i proponowane warianty decyzji, odpowiedzi na pytanie: co zrobić?

1. Masz ochotę wprowadzić zmiany w strukturze swojego działu. Twój pracownicy mają pewne propozycje dotyczące tych zmian; zresztą jak do tej pory, pokazali swoją dojrzałość w podejmowaniu codziennych zadań. Co zrobić?

- a) Określić samemu charakter zmian i szczegółowo je kontrolować.
- b) Zaproponować zmiany, szukać zrozumienia wśród zespołu i pozostawić mu wprowadzenie zmian.
- c) Zaakceptować proponowane zmiany, ale kontrolować wprowadzanie ich w życie.
- d) Unikać konfrontacji, niczego nie zmieniać, pozostawić istniejący stan rzeczy.

2. Masz dobrą ekipę, osiągającą dobre wyniki. Stosunki międzyludzkie w grupie są również dobre. Ale jako nowy człowiek na stanowisku kierowniczym masz wątpliwości, czy jesteś w stanie kierować ludźmi na tak wysokim poziomie. Co zrobić?

- a) Pozostawić ekipę, niech sobie radzi samodzielnie.
- b) Przedyskutować sytuację ze współpracownikami i wprowadzić następnie potrzebne zmiany.
- c) Doprowadzić ich krok po kroku do sposobu pracy, który Ci najbardziej odpowiada.
- d) Unikać popsucia relacji szef - współpracownicy poprzez zbytnie ich sformalizowanie (zhierarchizowanie).

3. W Twoim dziale muszą nastąpić pewne przekształcenia. Twój podwładni są kompetentni, w przeszłości zawsze stawiali na wysokości zadania. Poza tym rozumieją i zgadzają się z koniecznością przeprowadzenia zmian.

- a) Zaproponować zespołowi pewien współdział we wprowadzaniu zmian w życie, ale nie wywierać na nich zbytnej presji.
- b) Zakomunikować wprowadzane zmiany wszystkim i samemu wprowadzać je w życie, skrupulatnie kontrolując osiągnięte rezultaty.
- c) Pozwolić zespołowi wybrać i określić jego własny sposób organizacji pracy.
- d) Zaakceptować ich sugestie (propozycje) i samemu kierować przebiegiem operacji.

4. Osiągnięcia Twojego zespołu zmniejszyły się w ostatnich miesiącach. Wydaje się, że nie są zainteresowani osiągnięciem założonych celów. Ciągłe trzeba im przypominać o terminach przyjętych zobowiązań. W przeszłości, w podobnej sytuacji pomogło ponowne zdefiniowanie zakresu obowiązków pracowników. Co zrobić?

- a) Pozwolić im określić ich własny program
- b) Wysłuchać ich zaleceń, ale wymagać by dotrzymywali przyjętych zobowiązań za wszelką cenę.
- c) Samemu na nowo określić zadania i dokładnie kontrolować rezultaty.
- d) Dopuszczać współdział zespołu w ponownym określeniu zadań, ale nie wywierać presji na pracowników.

5. Niedawno, powierzono Ci jednostkę uprzednio zarządzaną w sposób umiejętny i skuteczny, osiągającą dobre wyniki. Twój poprzednik miał autorytarny, wojskowy styl rządzenia. Chcesz utrzymać osiągnięte rezultaty, ale uczynić stosunki w zespole bardziej ludzkimi. Co zrobić?

- a) Przekonać swój nowy zespół, że jest potrzebny dla dobrego funkcjonowania firmy.
- b) Nalegać i przypominać o ważności przyjętych planów i zobowiązań.
- c) Pokazać swoje zainteresowanie sprawami zespołu, ale bez podejmowania szczególnych kroków.
- d) Zaproponować zespołowi współdział w podejmowaniu decyzji, ale kontrolować ich tak, by osiągać zamierzone rezultaty.

6. Twój szef powierzył Ci kierowanie komisją odpowiedzialną za wypracowanie propozycji zmian w pewnej dziedzinie. Grupa nie wydaje się bardzo zainteresowana ani przekonana, co do założonych celów. Jest duża absencja, a zebrania robocze mają charakter pogawędek o

niczym. Mimo wszystko, członkowie zespołu mają niezbędną wiedzę i kwalifikacje do wykonywania powierzonego zadania. Co zrobić?

- a) Unikać starć nie wywołując nacisku na grupę, pozwalając robić, co się jej podoba.
- b) Wysłuchać wyjaśnień grupy, ale sprawić by osiągnięto założony cel.
- c) Jaśniej przedstawić cele i bardziej kontrolować pracę na zebraniach.
- d) Zaproponować grupie pewien współdział w sprecyzowaniu celów przedsięwzięcia, bez wywierania presji.

7. Nareszcie wyniki Twojego zespołu się poprawiły. Zrobiłeś wszystko, co mogłeś, by przestrzegano zasad i by każdy wiedział, gdzie jest jego miejsce. Co robić teraz?

- a) Wprowadzać przyjazny dialog w zespole, utrzymując jednak kontrolę nad przestrzeganiem zasad i wypełnianiem przez każdego jego obowiązków,
- b) Nie podejmować kroków w żadnym kierunku.
- c) Zrobić wszystko, co można, by grupa czuła się potrzebna i zauważana w firmie.
- d) Podkreślać ważność wykonywanych zadań i terminowość w realizacji zobowiązań.

8 Mimo, że Twój zespół na ogół dobrze radzi sobie z trudnościami, dzisiaj nie jest w stanie rozwiązać pewnego ważnego problemu. Stosunki międzyludzkie w zespole i wyniki grupy są ogólnie dobre. Co zrobić?

- a) Wspomóc grupę w rozwiązywaniu problemu wykorzystując odpowiednie metody.
- b) Pozostawić im możliwość samodzielnego rozwiązania problemu.
- c) Szybko interweniować poprawiając błędy zespołu i wprowadzić ich na właściwy tor”.
- d) Zachęcać grupę do rozwiązania problemu, zapewniając ich o możliwości skorzystania w razie potrzeby z twojej pomocy.

9. Twoi pracownicy są na ogół w stanie działać w odpowiedzialny sposób, ale dziś nie podejmują żadnego wysiłku pomimo Twojego polecenia zaangażowania się w akcję zmiany przyjętych w firmie norm i standardów. Co zrobić?

- a) Dać im możliwość współdecydowania o nowych normach, ale bez wywierania na nich presji.
- b) Samemu przededefiniować normy, skrupulatnie kontrolując wykonanie operacji.

- c) Unikać starć i konfliktów, nie wywierać nacisków na pracowników.
- d) Brać pod uwagę zalecenia grupy, ale nalegać i kontrolować, by przestrzegano nowych norm.

10. Niedawno mianowano Cię kierownikiem zespołu. Twój poprzednik bardzo mało ingerował w pracę swojej ekipy, która zresztą doskonale wywiązywała się z obowiązków. Stosunki między pracownikami są bardzo dobre. Co zrobić?

- a) Krok po kroku doprowadzić swoich pracowników do pracy w określony przez siebie sposób.
- b) Umożliwić im współudział w podejmowaniu decyzji i pochwalać użyteczne inicjatywy.
- c) Przeanalizować wraz z nimi dotychczasowe osiągnięcia i rozważyć wspólnie możliwość zastosowania nowych metod pracy.
- d) Nie wtrącać się w pracę zespołu, pozostawić im samodzielność.

11. Od niedawna pojawiły się wewnętrzne trudności pomiędzy Twoimi pracownikami. W przeszłości zespół dowodził wielokrotnie swoich kompetencji i samodzielności. Co zrobić?

- a) Zaproponować pracownikom rozwiązanie problemu i ewentualnie nowe metody pracy.
- b) Pozostawić im samodzielne rozwiązanie problemu.
- c) Przejąć stery w swoje ręce i poprawić metody (zwyczajnie) będące źródłem konfliktów.
- d) Być do dyspozycji pracowników w dyskusji, starając się nie popsuć swoich stosunków z pracownikami i między nimi.

12. Zadałeś sobie trud, by bardziej otworzyć się i zrozumieć swój zespół. Niestety, Twoi pracownicy nie zareagowali na Twoją przyjacielską inicjatywę i zainteresowanie dla ich dobra. Wyniki i jakość pracy poważnie się pogorszyły. Co zrobić?

- a) Wprowadzić w życie odpowiednie procedury i naciskać na konieczność dobrej pracy, przestrzegania terminów i dyscypliny.
- b) Być gotowym do podjęcia rozmów (dyskusji), ale bez nalegania.
- c) Po przeprowadzeniu serii rozmów z pracownikami ustalić wspólne cele i zamierzenia.
- d) Unikać jakiegokolwiek nagłej interwencji.

Wpisz teraz swoje odpowiedzi do arkusza rozwiązań, zakreślając kółkiem odpowiednie pozycje i oblicz swoje wyniki.

Klasyfikacja szefów - KLUCZ

Sytuacja	Kapral/Trener	Trener	Starszy brat	Delegujący
1.	A	C	B	D
2.	C	B	D	A
3.	B	D	A	C
4.	C	B	D	A
5.	B	D	A	C
6.	C	B	D	A
7.	D	A	C	B
8.	C	A	D	B
9.	B	D	A	C
10.	A	C	B	D
11.	C	A	D	B
12.	A	C	B	D

Wynik:

Kapral/Trener
Instruktor
Starszy brat
Delegujący

Skala postaw menedżerów X – Y

Przedstawiono tu różne sposoby postępowania, jakie menedżer może przyjąć w stosunku do podwładnych. Przeczytaj dokładnie każde z poniższych zdań i określ, w jakim stopniu aprobowiesz każdy z opisanych sposobów. Wybierz w tym celu jedną z czterech możliwości i postaw znaczek (x) w kolumnie odpowiadającej twojemu wyborowi.

A – W pełni akceptuję taki sposób i staram się tak właśnie robić;

B – Akceptuję taki sposób z pewnymi zastrzeżeniami; stosuję go czasami

C – Nie jest to zbyt dobry sposób postępowania, robię tak rzadko;

D – Uważam ten sposób za niewłaściwy i unikam jego stosowania.

Jako menedżer:	A	B	C	D
1. Ściśle kieruję moimi podwładnymi by skłonić ich do lepszej pracy.				
2. Ustaliam cele i zadania i przekonuję ich o słuszności moich planów.				
3. Sprawuję kontrolę by mieć pewność, że podwładni wykonają pracę.				
4. Zachęcam podwładnych, by sami ustanawiali cele i zadania.				
5. Upewniam się, czy zaplanowano pracę dla podwładnych.				
6. Codziennie sprawdzam, czy podwładni nie potrzebują pomocy.				
7. Wkraczam gdy tylko raporty wykazują, że efektywność pracy spada.				
8. Stale przypominam ludziom, by dotrzymywali terminów.				
9. Zwołuję częste zebrania, by zawsze wiedzieć, co się dzieje wokół.				
10. Pozwalam podwładnym podejmować ważne decyzje.				

Tabela wyników:

Nr pytania	punktacja			
	A	B	C	D
1	1	2	3	4
2	1	2	3	4
3	1	2	3	4
4	4	3	2	1
5	1	2	3	4
6	1	2	3	4
7	1	2	3	4
8	1	2	3	4
9	1	2	3	4
10	4	3	2	1
Razem				

Jak jest naprawdę? – czy istnieje właściwa teoria?

Zarówno Teoria X jak i Teoria Y są do pewnego stopnia prawdziwe – znamy przecież ludzi z gruntu leniwych i raczej niezdolnych do poprawy, jak i wspaniałych, aktywnych pracowników. Jednakże badania pokazują, iż większość ludzi w sytuacji pracy wpisuje się raczej pod charakterystyki Teorii Y. A zatem ponad dwie trzecie twoich potencjalnych pracowników może i chce wykonywać dobrze swoją robotę!

Jedynie około 15% pracowników należy do rodzaju opisywanych przez Teorię X – ludzi leniwych i niedbałych – i, podobnie tylko ok. 15% to „Super Y”, czyli jednostki przekraczające oczekiwania Teorii Y. Jednakże menedżerowie muszą pamiętać o samospełniającym się proroctwie – jeżeli ludzie działają tak, jakby byli leniwi, egocentryczni i nieodpowiedzialni dzieje się tak być może dlatego, że są traktowani w taki sposób, a nie dlatego, że są leniwi „naprawdę”.

Można bezpiecznie stwierdzić, że menedżerowi opierającemu swoje postępowanie na założeniach Teorii Y powiedzie się z większością ludzi bez względu na typ organizacji i na rodzaj pracy, jaką ludzie ci wykonują. Rzeczywiście, z badań wynika, że menedżerowie o największych osiągnięciach znani są ze swych silnych przekonań związanych z Teorią Y i odrzucenia Teorii X.

Test menedżerski (Leadership potencial questionnaire)

Czy zgadzasz się z poniższymi twierdzeniami? Odpowiedz „Tak” (T) lub „Nie” (N).

1. Dobrym kierownikiem trzeba się urodzić.
2. Jeśli wytłumaczenie komuś zadanie zabiera wiele czasu, lepiej wykonać je samemu.
3. Dobry kierownik jest zależny w takim samym stopniu od swoich podwładnych, jak oni od niego.
4. Jako kierownik wyjaśniam dlaczego wydaję polecenie.
5. Najważniejsze zadanie kierownik zespołu powinien zachować dla siebie.
6. Dobry kierownik powinien stosować zawsze te same sposoby postępowania z ludźmi.
7. Jeżeli podwładny sugeruje rozwiązanie, wprowadzimy je, choć moje wydaje się równie dobre.
8. Dobry menedżer nie musi dowiadywać się o wszystkim jako pierwszy.
9. Gdy grupa poniesie porażkę z powodu błędu jednego z pracowników, jako kierownik zgłoszę to swojemu szefowi.
10. Uważam siebie za osobę niezbędną na tym stanowisku.

Zawartość

PRZYWÓDZTWO.....	2
MODEL PRZYWÓDZTWA SYTUACYJNEGO	4
WŁADZA.....	9
MOTYWACJA.....	10
TEORIE POTRZEB	11
Teoria motywacji F. Herzberga.....	13
Teoria X i Y McGregor'a.....	16
Teoria samodeterminacji	18
NARZĘDZIA MENEDŻERA	20
DAWANIE INFORMACJI ZWROTNYCH	20
ZASADA ZEEP	22
MODEL KWADRAT	24
INSTRUKTARZ – MODEL EDICC	26
MODEL FISH	27
DELEGOWANIE.....	28
Test Dobrego Menedżera.....	32
Skala postaw menedżerów X – Y	38
Test menedżerski	40