Szkolenia biznesowe dla firm
trainingpartners

NARZĘDZIOWNIK

SZEF W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM

PODZIELILIŚMY ZAWARTOŚĆ NARZĘDZIOWNIKA NA 4 CZĘŚCI MERYTORYCZNE

W ROLI SZEFA

Pierwsza część to refleksja nad tematami - czym zarządzam jako szef, na czym buduję swój autorytet, jakie są moje priorytety w planowaniu zadań, jakimi wartościami kieruję się w codziennej pracy.

KOMUNIKACJA SZEF – ZESPÓŁ

W **drugiej części** przybliżamy temat właściwej komunikacji szefa z zespołem, w tym również ważny temat asertywności i asertywnej komunikacji. Pokazujemy m.in. dwa modele informacji zwrotnej, które pomogą Ci zarówno w sytuacjach doraźnych (również w tzw. trudnych rozmowach) jak również w rozmowach z pracownikami, które są podsumowaniem pewnego okresu czy projektu.

ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

Trzecią część poświęcamy tematowi rozwoju pracowników. Wychodzimy od modelu Zarządzania Sytuacyjnego i 4ch etapów rozwoju zawodowego, co jest okazją do spojrzenia na zespół poprzez kompetencje poszczególnych pracowników. Pokazujemy m.in. jak w praktyce delegować zadania w zależności od doświadczenia pracownika oraz jak stworzyć indywidualny plan rozwojowy dla konkretnej osoby. Wprowadzamy Cię również w podstawy coachingu.

MOTYWOWANIE BEZ FINANSÓW

W **czwartej części** zajmujemy się motywowaniem pozafinansowym. Zawracamy uwagę na indywidualne motywacje pracownika oraz to, w jaki sposób się do nich odnieść chociażby przez odpowiedni dobór zadań. Jesteśmy przekonani, że jeśli przepracujesz 3 pierwsze części narzędziownika, to w czwartej zgodzisz się z nami, że prawdziwego zaangażowania nie można kupić za pieniądze.

CZYM JEST NARZĘDZIOWNIK ?

Oprócz narzędzi znajdziesz w nim pigułki wiedzy, odwołujące się do konkretnych źródeł. Przy poszczególnych treściach znajdziesz oznaczenia jak poniżej:

Pigułki wiedzy **Narzędzia**

Przy każdym temacie znajdziesz również link do pobrania formularza w formacie A4 z naszej strony www.

Jesteśmy przekonani, że nasz „narzędziownik” pomoże Ci dojrzeć pewne mechanizmy w zarządzaniu zespołem oraz wdrożyć nowe, skuteczne sposoby działania, jako **SZEFA ZESPOŁU.**

NARZĘ-DZIOWNIK

SZEF W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM

CZĘŚĆ I

W ROLI SZEFA

SPIS TREŚCI

CZYM ZARZĄDZAM JAKO SZEF? strona 3

3 FUNDAMENTY AUTORYTETU SZEFA strona 6

MOJE ZADANIA I PRIORYTETY strona 9

MOJE WARTOŚCI JAKO SZEFA strona 12

CZYM ZARZĄDZAM JAKO SZEF?

Brytyjski autor John Adair w swojej książce „Anatomia biznesu, Przywództwo” pokazał model przywództwa, który opiera się na **3 kluczowych obszarach, na które każdy lider powinien być zorientowany i którymi powinien skutecznie zarządzać.**

ZADANIA

Realizacja celów postanowionych przez organizacje poprzez wykonanie wspólne z zespołem powierzonych zadań. Odpowiednie rozdysponowywanie zadań i rozliczenie ich wykonania

ZESPÓŁ

Budowanie i utrzymanie zespołu. Określanie zasad obowiązujących w zespole, utrzymanie właściwej atmosfery

PRACA Z JEDNOSTKĄ

Zaspokojenie potrzeb jednostki. Umiejętna praca z każdym z pracowników, rozwój i motywowanie pracownika

Aby ocenić, w jaki sposób działasz, jako szef, w każdym z tych 3 obszarów skorzystaj z listy poniżej i odpowiedz sobie na pytania:

- Które działania realizujesz regularnie?
- Które realizujesz tylko sporadycznie?
- Których zupełnie nie realizujesz?
- Których działań dotąd nie zauważałeś?

CZYM ZARZĄDZAM JAKO SZEF?

OBSZAR ZADANIA

- Ukierunkowuję zespół na cel, który mamy zrealizować.
- Przekładam cele na konkretne działania, które należy wykonać.
- Przekazuję jasne i czytelne polecania i oczekiwania.
- Dążę do sukcesu w realizacji zadań.
- Dobrze planuję i organizuję pracę mojego zespołu.
- Zachowuję opanowanie w sytuacjach kryzysowych i awaryjnych.
- Kieruję się priorytetami w planowaniu zadań.
- Monitoruję realizację zadań i dbam o dotrzymywanie terminów.
- Monitoruję kluczowe wskaźniki i omawiam je z zespołem.
- Nie obawiam się podejmować się trudnych decyzji.
- Dbam o zapewnienie pracownikom narzędzi do realizacji zadań.
- Służę pomocą w rozwiązywaniu niestandardowych problemów.

OBSZAR ZESPÓŁ

- Określam jasne zasady współpracy, wzajemnej uczciwości i szacunku w zespole.
- Sam również trzymam się ustalonych zasad - działam w taki sam sposób, jakiego oczekuję od pracowników.
- Jednakowo traktuję wszystkich - oceniam pracowników wg tych samych kryteriów.
- Dotrzymuję danego słowa.
- Dbam o partnerskie relacje z pracownikami – nie podchodzę do tego wyłącznie na poziomie szef-pracownik.
- Oddzielam sprawy zawodowe od relacji prywatnych.
- Zauważam i doceniam zaangażowanie pracowników.
- Regularnie organizuję spotkania zespołu.
- Pracuję z zaangażowaniem i motywuję innych do zaangażowania.
- Integruję się z zespołem, czuję się częścią zespołu.
- W trudnych sytuacjach szukam rozwiązań z pomocą zespołu.
- Okazuję zaufanie pracownikom.
- Zachęcam do otwartego mówienia o sprawach trudnych.
- Potrafię przyznać się do błędu. Buduję w zespole kulturę przyznawania się do błędów.
- Zauważam i rozwiązuję ewentualne konflikty w zespole.
- Reprezentuję ważne dla zespołu sprawy u przełożonych wyższego stopnia.
- Jako szef zespołu skutecznie współpracuję również z innymi działami / zespołami w firmie.

OBSZAR JEDNOSTKA

- Z każdym z pracowników odbywam cykliczne rozmowy, aby omówić jego pracę.
- Znajduję czas na wysłuchanie pracownika – kiedy trzeba również w sprawach prywatnych.
- Znam kompetencje poszczególnych pracowników.
- Przydzielam zadania zgodnie z możliwościami pracownika.
- Zauważam i doceniam dobrą pracę poszczególnych pracowników.
- Korzystam z doświadczenia pracowników z długoletnim stażem.
- Motywuję do właściwego wykonania zadań pracowników, którzy tego wymagają.
- Wspieram w rozwoju – dzielę się swoim doświadczeniem i zachęcam do rozwoju.
- Planuję rozwój poszczególnych pracowników biorąc pod uwagę obecne kompetencje i potencjał pracownika.
- Kiedy zauważam spadek zaangażowania pracownika, rozmawiam z nim o tym.

Pobierz formularz
CZYM ZARZĄDZAM JAKO SZEF

3 FUNDAMENTY AUTORYTETU SZEFA

Co powoduje, że szef ma autorytet u pracowników?

Zwykle doceniamy jego zawodowe doświadczenie. Doceniamy to, że kieruje się jasnymi zasadami, zauważa i docenia dobrze wykonaną pracę ale też zwraca pracownikowi uwagę, kiedy sytuacja tego wymaga i kiedy ktoś nie przestrzega reguł. Doceniamy otwartość na uwagi i pomysły pracowników.

Doceniamy ludzkie podejście, zainteresowanie pracownikami, chęć rozmowy. Doceniamy styl kierowania który polega na „atakowaniu problemu a nie człowieka".

Model, który pozwoli nam w prosty sposób spojrzeć na autorytet szefa opisał Max Weber, określając go jako **3 typy władzy" szefa (władza ekspercka, formalna oraz charyzmatyczna).**

Autorytet oparty na wiedzy eksperckiej

Władza ekspercka to ten filar Twojego autorytetu, który opiera się się na wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościach w obszarze, którym zarządzasz.

W wielu zawodach jest to związane również z formalnymi uprawnieniami zawodowymi, które posiadasz jako lider zespołu.

Autorytet formalny

Władza formalna wynika z zajmowanego przez Ciebie stanowiska w strukturze firmy. Formalne umocowanie daje Ci m.in. uprawnienia do podejmowania decyzji, zlecania zadań podwładnym, rozliczania ich z tych zadań, egzekwowania przyjętych zasad i regulaminów, podejmowania personalnych decyzji.

Autorytet tzw. „miękki"

Władza charyzmatyczna to nic innego jak Twoje podejście do ludzi i twój wpływ na ludzi, który nie wynika wyłącznie z zajmowanego stanowiska. Przejawia się w tym, że ludzie mają do Ciebie autentyczne zaufanie.

3 FUNDAMENTY AUTORYTETU SZEFA

Trudno jest przyznać do własnych słabości, spójrz jednak na listę poniżej i sam oceń w jakich sytuacjach (być może nieświadomie) w niewłaściwy sposób rozumiesz i wykorzystujesz swój autorytet w każdym z tych 3 obszarów.

Mogą to być sytuacje, kiedy „nadużywasz władzy" (szczególnie eksperckiej lub formalnej), mogą to być również sytuacje, w których powinieneś skorzystać ze swojej władzy (np. formalnej) ale z jakichś względów tego nie robisz.

Wybrane sytuacje, kiedy mogę niewłaściwie wykorzystywać swój autorytet eksperta:

- „Ja wiem lepiej" - narzucam swoje zdanie i nie słucham argumentów i opinii innych osób.
- Uprawiam „mikrozarządzanie" – mam silną potrzebę kontroli innych, wtrącam się w zadania wykonywane przez pracowników.
- Nie dzielę się z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem.
- Chcę mieć swój wkład w każdą pracę.
- Nie korzystam z dobrych pomysłów, zgłaszanych przez pracowników.
- „Ja to zrobię lepiej" – udowadniam, że jestem w czymś lepszy.
- Nie daję pracownikom samodzielności w podejmowaniu decyzji dot. realizacji zadania.
- Przydzielam trudne zadanie i nie dbam o właściwe wdrożenie pracownika do tego zadania.
- Znam lepsze, szybsze rozwiązanie, ale się nim nie dzielę.

Wybrane sytuacje, kiedy mogę niewłaściwie wykorzystywać swój autorytet formalny:

- Często przypominam „kto tu jest szefem".
- „Ma być tak i koniec" – przekazuję decyzje bez uzasadnienia.
- Układam plan pracy, nie licząc się z potrzebami ludzi.
- Podejmuję decyzję za pracownika, bez konsultacji z nim.
- Podejmuję decyzje, które są sprzeczne z doświadczeniem i dobrymi praktykami firmy.
- Zastraszam lub szantażuję pracowników.
- Zasłaniam się decyzjami „góry".
- Własne ambicje przedkładam nad dobro i interesy zespołu.
- Zamiatam „pod dywan" niewygodne dla siebie sytuacje.
- Nie podejmuję decyzji na czas.
- Unikam brania odpowiedzialności, zdarza mi się zrzucać odpowiedzialność na kogoś innego.
- Nie reaguję na łamanie procedur czy regulaminu.
- Unikam trudnych decyzji i trudnych rozmów z pracownikami.

Wybrane sytuacje, kiedy mogę w niewłaściwy sposób wykorzystywać swój nieformalny autorytet i wpływ na ludzi:

- Wykorzystuję zaufanie ludzi, aby osiągnąć własne cele.
- Buduję swoją pozycję na pracy i sukcesach innych, manipulując innymi.
- Zręcznie zrzucam na pracowników prace, które powinienem sam wykonać.
- Składam obietnice bez pokrycia.
- Widzę potencjał pracownika, ale nie motywuję go do rozwoju.

Pobierz formularz
3 TYPY WŁADZY SZEFA

MOJE ZADANIA I PRIORYTETY

„Mam dwa rodzaje problemów: pilne i ważne. Te pilne nie są ważne, zaś te ważne nigdy nie są pilne”.

Dwight Eisenhower
naczelny dowódca wojsk sprzymierzonych w czasie II Wojny Światowej, późniejszy prezydent USA

Wysoka produktywność D. Eisenhowera była powszechnie znana. Wynikała ona stąd, że Eisenhower w kieszeni munduru nosił kartkę złożoną na czworo, na której w poszczególnych ćwiartkach zapisywał różne kategorie spraw. Jego podejście spopularyzował Stephen Covey w swojej książce „7 nawyków skutecznego działania”. To właśnie Covey wprowadził pojęcie „macierz Eisenhowera”.

Planowanie priorytetów i kierowanie się nimi to ważna umiejętność w pracy szefa. Prawdopodobnie każdego dnia masz do wykonania wiele zadań o różnym charakterze.

Być może zdarza Ci się, że na koniec dnia masz takie poczucie, że zajmowałeś się nie tym, czym powinieneś.

Jeśli przeczytałeś już poprzednie rozdziały to jesteś gotowy, aby wstępnie zmierzyć się z analizą swoich zadań oraz priorytetów, którymi się kierujesz. Pomoże Ci w tym macierz Eisenhowera – zwana również macierzą Ważne - Pilne. Jest to prosta metoda ustalania priorytetów zadań i zarządzania nimi.

W tym miejscu warto przywołać znany eksperyment ze słoikiem oraz kamieniami, żwirem i wodą, które należy w tym słoiku zmieścić. Okazuje się, że możemy to wszystko zmieścić, ale tylko w jeden sposób. Najpierw w słoiku musimy umieścić kamienie, potem żwir, na koniec wodę. Ten eksperyment to metafora tego, jak powinniśmy planować nasze zadania. Na co dzień naszym słoikiem jest kalendarz (np w outlooku). W pierwszej kolejności powinniśmy umieścić w nim nasze priorytety - sprawy dla nas ważne. **Jeśli sam nie zablokujesz czasu na ważne dla siebie sprawy to Twój kalendarz zaplanują za Ciebie inni.**

MOJE ZADANIA I PRIORYTETY

Spójrz na swój dzień (lub tydzień) pracy. Sprawy / zadania, którymi się zajmujesz rozpisz do poszczególnych ćwiartek poniżej, odpowiednio do ich specyfiki.

	PILNE	NIEPILNE
WAŻNE	**ZRÓB** **(sprawy Ważne i Pilne)** ▪ Zadania ważne z zaplanowaną datą realizacji ▪ Zdarzenia nagłe lub kryzysowe, którymi należy się natychmiast zająć ▪ Sprawy przeterminowane	**ZDECYDUJ / ZAPLANUJ** **(sprawy Ważne i Niepilne)** ▪ Zadania o kluczowym znaczeniu ▪ Strategie i planowanie ▪ Przygotowanie ▪ Nauka i doskonalenie się ▪ Szukanie rozwiązań i nowych możliwości *Jest to najważniejsza ćwiartka. Rzeczy niepilne i jednocześnie ważne. Prędzej czy później zasilają ćwiartkę pierwszą (stają się pilne) lub są skreślane (jako wykonane). Często nie określamy priorytetów, nie planujemy i nie przygotowujemy się do rzeczy ważnych z wyprzedzeniem. Nie rezerwujemy czasu w kalendarzu na sprawy ważne i niepilne. Pozwalamy w ten sposób innym ludziom i ich pilnym sprawom przejąć kontrolę nad naszym kalendarzem i nad naszym czasem*
NIEWAŻNE	**DELEGUJ** **(sprawy Pilne i Nieważne)** ▪ Sprawy naglące o mniejszym znaczeniu ▪ Mniej ważne spotkania i telefony ▪ Sprawy, które możemy delegować innym *Podświadomie sami wybieramy tego typu zadania i wykonujemy je przed zadaniami ważnymi - są zwykle dużo prostsze w wykonaniu i dają satysfakcję z szybkiego wykonania.* *Często w tej ćwiartce błędnie lokujemy najwięcej naszego czasu, mylnie sądząc, że znajdujemy się w ćwiartce pierwszej. Pojawia się wrażenie, że pracujemy nad rzeczami istotnymi.*	**ZREZYGNUJ** **(sprawy Nieważne i Niepilne)** ▪ Zadania, które lubimy i które pozwalają nam odpocząć od tematów znajdujących się w ćwiartkach I i II ▪ Nieistotne spotkania i rozmowy ▪ Przeciągające się przerwy w pracy ▪ Typowe „pożeracze czasu”

Korzystając z pytań poniżej przemyśl co możesz zmienić:

- Które ze spraw docelowo powinny znaleźć się w innej ćwiartce?
- Które sprawy mógłbyś docelowo delegować pracownikom?
- Które z Twoich ważnych spraw stają się pilne, ponieważ nie zająłeś się nimi z wyprzedzeniem / nie zaplanowałeś dla nich czasu w swoim kalendarzu?
- Które ze spraw to typowe „pożeracze czasu" i docelowo możesz przestać się nimi zajmować?
- Które ze spraw będą wymagały asertywnej rozmowy z innymi, abyś docelowo mógł przestać się nimi zajmować?
- Które z ważnych spraw najczęściej poświęcasz zajmując się tymi, które są pilne?

Pobierz formularz
MOJE ZADANIA I PRIORYTETY

MOJE WARTOŚCI JAKO SZEFA

Jako szef masz prawo określić swoje oczekiwania oraz ustalić z zespołem zasady współpracy.

W ten sposób możesz przedstawić zespołowi wartości i zasady, którymi się kierujesz.

Możesz też zaprosić pracowników, aby przedstawili swoje propozycje dotyczące zasad współpracy, wzajemnych relacji oraz zaangażowania i odpowiedzialności w podejściu do zadań.

Wykorzystaj również wnioski z poprzednich rozdziałów, aby określić ważne dla Ciebie sprawy, o których chcesz powiedzieć swojemu zespołowi.

Kiedy warto o tym mówić? Jest przynajmniej kilka sytuacji, kiedy powinieneś przypomnieć, to co jest ważne dla zespołu i Ciebie jako szefa.

- Kiedy do zespołu dołącza nowa osoba,
- Kiedy wdrażane są zmiany, które w istotny sposób wpływają na dotychczasową organizację pracy,
- Kiedy konkretne wartości i zasady nie są przestrzegane,
- Kiedy pojawiają się nowe cele (np. na początku roku),
- Kiedy zespół lub organizacja z jakichś powodów przeżywa kryzys.

Pobierz formularz
MOJE WARTOŚCI JAKO SZEFA

Jeśli chcesz przygotować się do spotkania, podczas którego przedstawisz (przypomnisz) swojemu zespołowi, co dla Ciebie jako szefa jest ważne możesz wykorzystać tabelę poniżej:
Wystąpienie przed zespołem

1. **W jaki sposób mogę przedstawić cel tego spotkania?**
   Po co się spotykamy?
   Dlaczego właśnie teraz?
   Co chcę osiągnąć poprzez to spotkanie?

2. **Co jest dla mnie ważne jako szefa?**
   Co jest dla mnie ważne - jakimi wartościami się kieruję jako szef?
   Nazwij te wartości (rozwiniesz je w punkcie 3)

3. **Czego w związku z tym oczekuję od pracowników?**
   Jakich konkretnych postaw i zachowań oczekuję.
   Przywołaj konkretne sytuacje i zachowania, których oczekujesz.
   Każdy może po swojemu rozumieć np. zaangażowanie. Im bardziej obrazowo nazwiesz sytuacje i zachowania tym mniej będzie pola do interpretacji.

4. **Na co się nie zgadzam?**
   Na jakie zachowania się nie zgadzam?
   Nazwij konkretne sytuacje i zachowania, na które się nie zgadzasz.
   Jakie konkretne sytuacje i zachowania możesz wymienić jako przykład?

5. **W czym będę pomagał/-a?**
   Jakie wsparcie oferuję?
   W jakich konkretnych sytuacjach pracownicy mogą liczyć na moją pomoc? (a w jakich sytuacjach oczekuję od pracowników samodzielności?)

6. **Pozwól pracownikom odnieść się do tego, co powiedziałeś/-aś. Upewnij się jak zostało to odebrane.**
   O co chcieliby zapytać?
   Co chcieliby do tych zasad dodać od siebie?

Szkolenia biznesowe dla firm
trainingpartners

Zapraszamy do CZĘŚCI II:

KOMUNIKACJA SZEF - ZESPÓŁ