Szkolenia biznesowe dla firm
trainingpartners

NARZĘDZIOWNIK

SZEF W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM

II CZĘŚĆ

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 II

KOMUNIKACJA SZEF – ZESPÓŁ

SPIS TREŚCI

DLACZEGO WŁAŚCIWA KOMUNIKACJA SZEFA Z PRACOWNIKAMI JEST WAŻNA? 3

CZYM JEST ASERTYWNOŚĆ I ASERTYWNA KOMUNIKACJA 4

„GADZI MÓZG" – WALCZ ALBO UCIEKAJ 5

INFORMACJA ZWROTNA 6

KWADRAT KOMUNIKACJI VON THUNA 7

ZNACZENIE PYTAŃ W ROZMOWIE 8

MODEL FUKO+ 11

MODEL 5P 13

DLACZEGO WŁAŚCIWA KOMUNIKACJA SZEFA Z PRACOWNIKAMI JEST WAŻNA?

Komunikacja między szefem a zespołem to jeden z fundamentów skutecznego zarządzania.

Od jej jakości zależy nie tylko to, jak realizowane są zadania, ale również atmosfera w pracy, zaangażowanie pracowników i zaufanie w zespole.

Szef, który potrafi jasno się komunikować, uważnie słuchać i przekazywać informacje w sposób zrozumiały i szanujący drugą stronę, buduje dobre relacje i osiąga lepsze wyniki.

Zadaniem szefa jest dotrzeć z właściwym przekazem – takim, który jest zrozumiały i dopasowany do sytuacji oraz odbiorcy. Dobra komunikacja wymaga nie tylko mówienia, ale też uważnego słuchania.

Na komunikację szefa z zespołem składają się różne sytuacje:

- **codzienne, krótkie rozmowy dotyczące zadań,**
- **omawianie problemów,**
- **udzielanie informacji zwrotnej,**
- **rozmowy motywujące,**
- **rozmowy rozwojowe.**

W każdej z nich potrzebna jest umiejętność jasnego przekazu, uważnego słuchania ale również **asertywności**.

CZYM JEST ASERTYWNOŚĆ I ASERTYWNA KOMUNIKACJA?

Asertywność często rozumiana jest jako “umiejętność mówienia nie”. Asertywność to Jednak znacznie więcej niż tylko odmawianie.

Asertywność to bycie sobą i wyrażanie siebie bez uległości i bez agresji wobec innych.

Asertywność to umiejętność wyrażania własnych myśli, opinii, uczuć i potrzeb w sposób bezpośredni i z szacunkiem dla innych.

ASERTYWNA KOMUNIKACJA TO M.IN.:

- Mówienie o sobie i swoich uczuciach wprost
  „Czuję się zawiedziony, liczyłem na Twoje wsparcie...”
- Odmawianie
  „Nie mogę tego dziś zrobić, ponieważ mam inne zobowiązania.”
- Proszenie o coś
  „Mógłbyś mi pomóc z tym zadaniem? Będę wdzięczny, bo zależy mi żeby to zrobić dobrze.”
- Stawianie granic
  „Proszę, żebyś nie załatwiał spraw prywatnych w godzinach pracy, chyba że wcześniej to ze mną ustalisz.”
- Wyrażanie opinii z szacunkiem
  „Mam inne zdanie na ten temat, ale rozumiem, że możesz mieć swoją opinię.”
- Przyjmowanie pochwał i komplementów
  „Dziękuję, miło mi to słyszeć.”

CZYM ASERTYWNOŚĆ NIE JEST?

To nie uległość – czyli zgadzanie się na wszystko, byle tylko kogoś nie urazić.

To nie agresja – czyli przeforsowywanie swojego zdania kosztem innych.

Przykład:

Nieasertywnie:
„No dobrze, zrobię to, chociaż nie mam czasu...” (uległość)

Asertywnie:
„Chciałbym pomóc, ale dziś mam za dużo obowiązków – mogę wrócić do tego jutro.”

Agresywnie:
„Zawsze coś ode mnie chcesz! Mam dość!”

„GADZI MÓZG” – WALCZ ALBO UCIEKAJ

Gadzi mózg to potoczne określenie najstarszej, części naszego mózgu. Odpowiada za podstawowe instynkty, przetrwanie i reakcje automatyczne. Jego głównym zadaniem jest ochrona nas przed zagrożeniem.

Mechanizm: walcz albo uciekaj

Kiedy mózg odbiera sytuację jako zagrożenie (np. atak, krytykę, krzyk), uruchamia się mechanizm **„walcz albo uciekaj”** – to szybka, instynktowna reakcja na stres.

Walcz:

- **Tłumaczymy się**
- **Odpowiadamy atakiem słownym**
- **Zamykamy się w oporze („ja nic nie zrobiłem!”)**

Uciekaj:

- **Milczymy**
- **Unikamy tematu**
- **Przymilamy się („masz rację, już tak nie zrobię”)**

Kiedy w rozmowie z szefem **pracownikowi włącza się „gadzi mózg”** (czyli mechanizm „walcz albo uciekaj”), rozmowa traci sens z bardzo prostego powodu:

Gadzi mózg nie rozumie słów. Nie przetwarza treści rozmowy a jedynie reaguje na „zagrożenie” – emocjami i stresem.

Rozmawiaj z pracownikiem w sposób asertywny – odnoś się do faktów, mów w komunikacie JA, mów o oczekiwaniach. Pomoże Ci w tym model FUKO+, który znajdziesz poniżej.

Źródło rysunku https://commons.wikimedia.org/wiki/File%3ARed_Silhouette_-_Brain.svg?utm_source=chatgpt.com

INFORMACJA ZWROTNA

Informacja zwrotna to nie tylko krytyka – to także docenianie.

Pozytywna informacja zwrotna buduje pewność siebie i wzmacnia dobre relacje w zespole.

Regularna informacja zwrotna jest ważna dla pracownika:

- Pomaga zrozumieć, co robi dobrze, a co może poprawić.
- Zmniejsza ryzyko nieporozumień - dzięki niej pracownik wie, czego oczekuje od niego szef.
- Motywuje do rozwoju i daje poczucie, że jego praca jest zauważana i doceniana.

Kilka ważnych zasad dotyczących rozmów i udzielania informacji zwrotnej:

- **Nie odkładaj informacji zwrotnej w czasie** – omawiaj różne sytuacje na bieżąco.
- **Zadbaj o odpowiedni moment i miejsce** – nie rozmawiaj przy innych, nie rozmawiaj gdy druga osoba jest zestresowana lub zmęczona.
- **Zacznij od celu i intencji** – powiedz, że zależy Ci na poprawie sytuacji, a nie na krytykowaniu.
- **Rozmawiaj spokojnym tonem** - to pomoże przeprowadzić rozmowę w dobrej atmosferze.
- **Używaj komunikatu „ja", nie „ty"** – np. **„Zauważyłem, że..."** zamiast **„Ty znowu...".**
- **Nie oceniaj osoby - mów o faktach i zachowaniach** – rozmawiaj rzeczowo.
- **Bądź konkretny i wyjaśniaj,** co dokładnie było dobre lub co wymaga poprawy.
- **Łącz pozytywne uwagi z konstruktywną krytyką,** by motywować do rozwoju.
- **Daj przestrzeń na pytania i rozmowę,** aby lepiej zrozumieć perspektywę pracownika.
- **Nie stosuj presji ani manipulacji** – unikaj straszenia, zawstydzania czy ironii.

KWADRAT KOMUNIKACJI VON THUNA

F. Schultz von Thun - profesor Uniwersytetu Hamburskiego, ekspert w dziedzinie komunikacji interpersonalnej. W latach 80 ub. wieku wraz z zespołem na zlecenie jednej z niemieckich firm opracował model znany jako **kwadrat komunikacji.**

Kwadrat von Thuna jako model opisuje sytuację komunikacji – **odnosi się nie tylko do sytuacji bezpośredniej rozmowy ale również np. do sytuacji komunikacji mailowej.**

Model pokazuje 4 płaszczyzny w rozmowie, a każda z nich wpływa na zbudowanie pełnego i przejrzystego przekazu. **Brak któregoś z tych elementów tworzy pole dla domysłów**.

ZAWARTOŚĆ RZECZOWA

- O sprawie
- Fakty / dane

UJAWNIENIE SIEBIE

- Jakie są moje intencje
- Jaka jest moja opinia w tej sprawie
- Jakie są moje emocje (jak się czuję w tej sytuacji)
- Co jest dla mnie ważne

APEL

- Czego od Ciebie oczekuję

RELACJE

- W jaki sposób z tobą rozmawiam
- Jakie są nasze wzajemne relacje

Z perspektywy odbiorcy słuchamy przekazu „4 uszami" i każdym z nich wychwytujemy inne informacje.

ZAWARTOŚĆ RZECZOWA
UCHO RZECZOWE

Co mówisz o sprawie ?
Jakie są fakty?
(Co? Jak? Kiedy?)

APEL / OCZEKIWANIA
UCHO APELU

Czego oczekujesz?
Co powinienem zrobić?
Co czujesz w tej sytuacji?
Jak powinienem się zachować?

UJAWNIANIE SIEBIE
UCHO TERAPETYCZNE

Co mówisz o sobie ?
Do czego zmierzasz?
Co czujesz? Co myślisz ?

WZAJEMNE RELACJE
UCHO DRAŻLIWE

Jak mnie traktujesz?

ZNACZENIE PYTAŃ W ROZMOWIE

DLACZEGO PYTANIA W ROZMOWIE SĄ WAŻNE?

Często słyszymy tzw. pytanie retoryczne, czyli pytanie, które ktoś głośno stawia, choć nawet nie oczekuje od nas odpowiedzi. Co robi nasz umysł, kiedy słyszy pytanie? Zaczyna szukać odpowiedzi (nawet jeżeli nie zamierzamy no to pytanie odpowiadać). **Pytania zmuszają nasz umysł do „wysiłku".**

Możemy zarządzać i komunikować się dyrektywnie - mówiąc co i jak ma być zrobione oraz jak oceniamy wykonaną pracę. W wielu rozmowach z pracownikiem lub współpracownikiem **warto jednak sięgnąć po pytania, aby rozmówca sam doszedł do pewnych wniosków.**

Pytania mają wiele zalet:

- Skłaniają rozmówcę do zastanowienia i refleksji.
- Zachęcają rozmówcę do samodzielnych wniosków oraz samodzielnych propozycji rozwiązań.
- Skłaniają rozmówcę do podjęcia decyzji i wzięcia odpowiedzialności.

Pytania są ważnym narzędziem w rozmowie - zgodnie ze sprawdzoną zasadą „kto zadaje pytania, ten kieruje rozmową".

Warto pamiętać, że **mamy skłonność do zadawania pytań zamkniętych** w rodzaju:

„Czy nie uważasz, że powinieneś...?"

„Czy nie lepiej było zrobić to w ten sposób?"

„Czy powodem nie jest to, że ...?"

Zwróć uwagę, że tak zadane pytanie zawiera w sobie sugestię odpowiedzi.

Ćwicz umiejętność stosowania pytań otwartych – to zmieni jakość Twoich rozmów z pracownikami. Na kolejnej stronie znajdziesz link do ćwiczenia, które pomoże zamienić pytania zamknięte (które często się nasuwają jako pierwsze) na pytania otwarte (które skłonią rozmówcę do refleksji i proponowania własnych rozwiązań).

PRZYKŁADY PYTAŃ OTWARTYCH

Analiza sytuacji i poszukiwanie rozwiązań:

- Co się wydarzyło? Jak do tego doszło?
- Co było przyczyną? Jakie były przyczyny?
- Jak oceniasz tę sytuację?
- Co można teraz zrobić, aby naprawić sytuację?
- Jakie masz opcje? Jakie są możliwe rozwiązania?
- Które rozwiązanie twoim zdaniem jest najlepsze? Które rozwiązanie wybierasz?
- Jak jest twoja decyzja? Co zrobisz?
- Od czego zaczniesz? Jaki powinien być pierwszy krok?
- Co możesz zrobić na przyszłość, żeby ...?

Rozmowa rozwojowa:

- Jak oceniasz to zadanie? Jak oceniasz efekty?
- Z czego jesteś zadowolony? Co można było zrobić inaczej?
- Co było dla Ciebie najtrudniejsze?
- Czego się nauczyłeś?
- Co jest Twoją mocną stroną?
- Co zmienisz na przyszłość?
- Nad czym chciałbyś popracować?
- Jakiej pomocy potrzebujesz? W czym mogę Ci pomóc?

W rozmowie często chcemy, aby pracownik zastanowił się np. głębiej nad sytuacją, swoim zachowaniem i przyczynami tego zachowania:

- Co myślisz o tej sytuacji? Jak Ty tę sytuację oceniasz?
- Co powoduje, że tak reagujesz? Z czego wynika Twoje zachowanie?
- Jak Twoim zdaniem odbierają to inni? Jak to wpływa na zespół?
- W jaki inny sposób mogłeś postąpić?
- Co w tej sytuacji możesz / powinieneś zrobić? Jakie widzisz rozwiązanie?
- Jakie z tej sytuacji wyciągasz wnioski dla siebie?
- W jaki sposób mogę Ci pomóc?

Pobierz formularz

ĆWICZENIE PYTANIA OWARTE

LEJEK PYTAŃ

Lejek pytań

Prowadząc rozmowę powinniśmy pamiętać, że przebieg rozmowy powinien przypominać lejek (który od góry jest otwarty a na dole zamknięty).

Zaczynamy od pytań otwartych a podsumowujemy i kończymy rozmowę pytaniami zamkniętymi.

Pytania otwarte

Pytania otwarte skłaniają rozmówcę do wypowiedzenia własnych przemyśleń, opi¬nii, emocji. Z natury swojej takie pytania w żaden sposób nic nie narzucają i nie sugerują żadnych odpowiedzi.

Co jest powodem ...?
Jak możemy to rozwiązać...?
Co proponujesz...?
Jaki masz pomysł...?

Pytania zamknięte

Skłaniają rozmówcę do jednoznacznych odpowiedzi – do potwierdzenia lub zaprzeczenia tego, o co pytamy (tak, nie), dokonania wyboru lub podjęcia decyzji.

Czy możemy się umówić, że...?
Czy mogę liczyć na to, że ...?
Czy 2 dni wystarczą...?)

MODEL FUKO+

Model FUKO+ to schemat asertywnej rozmowy opartej na kwadracie komunikacji von Thuna.

Schemat jest uniwersalny, możesz go wykorzystać nie tylko w pracy, ale również do rozmów prywatnych.

Intencje	**Powiedz o intencjach.** **O czym chcesz porozmawiać.** **Dlaczego ta rozmowa jest dla Ciebie ważna.** *W trudnych sytuacjach uprzedź pierwszą reakcję mówiąc np. "domyślam się co mi powiesz, ale wysłuchaj mnie do końca".* *Jeśli tematem rozmowy jest to, że chcesz pracownika za coś docenić, podziękować mu – powiedz zaraz na początku jaki jest cel (żeby się niepotrzebnie nie stresował nie wiedząc czego rozmowa ma dotyczyć).*
Fakty	**Przedstaw konkretne fakty / sytuacje, o których chcesz rozmawiać.** *Pokaż skalę - ile było tych sytuacji.* *Pokaż w szczegółach jedną wybraną sytuację*
Ustosunkowanie się/ Uczucia	**Jak oceniasz tę sytuację?** *(krytycznie lub z zadowoleniem, ...).* **Jak się z tym czujesz?** *(to mnie martwi, ... niepokoi, ...cieszy).*
Konsekwencje (skutki)	**Powiedz, jakie to powoduje skutki.** **Jakie są / mogą być konsekwencje?** *Negatywne albo pozytywne dla mnie / dla nas / dla ciebie / dla firmy, dla klientów ...* *(lub zadaj pytanie rozmówcy – jakie, jego zdaniem, spowodowało to konsekwencje).*
Oczekiwania	**Powiedz czego oczekujesz** *Oczekuję ....* *Chcę cię prosić ...* *Chcę się z tobą umówić ...* *(lub zadaj pytanie rozmówcy, co może zrobić ze swojej strony, żeby tę sytuację zmienić?).*
Wsparcie relacji	*Odnieś się do relacji* *W zależności od sytuacji możesz powiedzieć np. że* *- doceniasz rozmówcę,* *- zależy ci na waszej dobrej współpracy,* *- wierzysz, że poradzi sobie z tą sytuacją,* *- oferujesz swoją pomoc ... (lub zapytaj jakiej pomocy potrzebuje).*

Model FUKO+ możesz wykorzystać w każdej sytuacji – kiedy chcesz pracownika docenić oraz kiedy chcesz przeprowadzić rozmowę korygującą. Kiedy naprawdę chcemy kogoś docenić to bardzo ważne jest, abyśmy również przywołali konkretne sytuacje, pozytywne zachowania pracownika i pozytywne skutki jego działania. Dopiero wtedy pracownik ma szansę odczuć, że szef rzeczywiście widzi jego zaangażowanie. Taka rozmowa ma zdecydowanie większy sens niż zwyczajowe „good job".

Docenianie	Rozmowa korygująca
Intencje *Poprosiłem Cię o rozmowę, bo chcę Ci podziękować za ...*	**Intencje** *Poprosiłem Cię o rozmowę, bo chcę porozmawiać o ostatnich wydarzeniach w zespole ...*
Fakty *Obserwowałem, jak podszedłeś do tego zadania ...*	**Fakty** *W ubiegłym tygodniu dwa razy miała miejsce sytuacja ...*
Ustosunkowanie się *Jestem zadowolony ...* *Uważam, że świetnie sobie radzisz w takich sytuacjach, kiedy ...*	**Ustosunkowanie się** *Jestem zaniepokojony takim zachowaniem ...* *Wiesz dobrze, że nie godzę się na takie sytuacje w moim zespole.*
Konsekwencje (skutki) *Dzięki Twojej pracy zaoszczędziliśmy sporo czasu ...* *... uniknęliśmy ...*	**Konsekwencje (skutki)** *To psuje atmosferę w zespole i negatywnie wpływa na pracę ...* *Jeśli takie sytuacje będą się powtarzać, to będę zmuszony ...*
Oczekiwania *Mam nadzieję, że będę mógł na Ciebie liczyć w takich sytuacjach.*	**Oczekiwania** *Mam nadzieję, że to się więcej nie powtórzy.*
Wsparcie relacji *Cieszę się, że jesteś w moim zespole.*	**Wsparcie relacji** *Zależy mi na Tobie jako pracowniku.* *Powiedz, co jest powodem takich Twoich reakcji?* *Chcę Ci pomóc (lub Jak mogę Ci pomóc?)* *Wierzę, że sobie z tym poradzisz.*

Pobierz formularz
FUKO+

MODEL 5P

Model 5P ma trochę innych charakter niż FUKO+. Również służy przekazaniu informacji zwrotnej, ale bardziej w sytuacji podsumowania **- kiedy chcesz podsumować np. okres pracy (np. podsumowanie kwartału) czy podsumować zadanie lub projekt, którym pracownik się zajmował.**

- Dobrze, jeśli pracownik wcześniej będzie wiedział wg jakiej struktury (jakich punktów) będziecie prowadzić rozmowę.
- Możesz też wcześniej dać pracownikowi pusty formularz 5P i poprosić, aby również ocenił swoją pracę i przygotował się do rozmowy wg tych punktów.
- Zawsze zaczynaj tę rozmowę od pola RÓB TAK DALEJ.

STOP
(zatrzymaj się, więcej tego nie rób)

ZACZNIJ
(wprowadź, zacznij to robić)

RÓB TAK DALEJ

ZA DUŻO
(robisz to zbyt często, zbyt dużo uwagi przykładasz do...)

ZA MAŁO
(zwielokrotnij, rób tak częściej)

Pobierz formularz
5P

Szkolenia biznesowe dla firm
trainingpartners

Zapraszamy do CZĘŚCI III:

ROZWÓJ PRACOWNIKÓW