

„Szkolenia menedżerskie dla pracowników administracji rządowej będących w grupie wiekowej 45+”

EFEKTYWNE PRZYWÓDZTWO

Skrypt

Warszawa, wrzesień-listopad 2011 r.



Spis zagadnień

Wstęp

Część 1 Efektywne sposoby rozwijania kompetencji zawodowych w wieku średnim

SWOT personalny

Wizerunek szefa i jego wpływ na ocenę przywództwa

Budowanie autorytetu i pozycji przywódcy

Część 2 Skuteczne zarządzanie personelem oraz przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek

Skuteczne zarządzanie personelem

ABC polityki antydyskryminacyjnej ze względu na wiek

Część 3 Zarządzanie umiejętnościami osobistymi oraz interpersonalnymi

Rozwój kluczowych umiejętności współczesnego menedżera

Wyzwania dla liderów

Komunikacja skierowana na porozumienie

Wykaz literatury

Wstęp

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

Gdyby zwrócić 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 cech 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 pożądany, 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.

Część 1

Efektywne sposoby rozwijania kompetencji zawodowych w średnim wieku



SWOT PERSONALNY

Typowym narzędziem pomocnym w ocenie mocnych i słabych stron jest analiza SWOT, która jest jedną z najbardziej efektywnych metod rozpoznania zalet i słabości. Efektywność jej wzrasta, ponieważ mocne i słabe strony są analizowane w kontekście okazji i zagrożeń, jakie nas czekają.

Analiza SWOT oznacza:

- **S** (Strengths) – mocne strony: wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę.
- **W** (Weaknesses) – słabe strony: wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę.
- **O** (Opportunities) – szanse: wszystko to co stwarza szansę korzystnej zmiany.
- **T** (Threats) – zagrożenia: wszystko to co stwarza niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Celem analizy mocnych i słabych stron jest maksymalizacja wpływu naszych atutów na to, co robimy, czym się zajmujemy przy jednoczesnym eliminowaniu słabości. Świadome wykorzystanie mocnych stron zwiększa nasze szanse, natomiast eliminacja słabości bezpośrednio wpływa na nasz rozwój i efektywność. Jeśli z trudem przychodzi nam wypisanie swoich słabych i mocnych stron, poprośmy o odpowiedzi np. naszych współpracowników. Mając zdiagnozowane mocne i słabe strony należy sprawdzić, jak przekładają się one na możliwości realizowania szans i na zagrożenia.

Zakończeniem analizy SWOT jest przygotowanie indywidualnego planu działania. W planie tym powinny się znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

1. Co dokładnie chcę osiągnąć?
2. Czego chcę/muszę uniknąć?
3. Jakie trudności lub przeszkody mogę spotkać na drodze, którą rozważam?
4. Jakie działania podejmę, aby osiągnąć swój cel (lub cele)?

Analizę SWOT warto robić co jakiś czas, aby z dystansem spojrzeć na siebie. Pomaga to także w długoterminowym planowaniu rozwoju własnego i zawodowego. Żyjąc z dnia na dzień, często zapominamy o tym, do czego dążymy, potraktujmy więc SWOT jako swego rodzaju kompas, na który warto zerknąć od czasu do czasu, aby upewnić się, czy kierunek w którym zmierzamy jest wciąż dobry.

Analiza SWOT jest pierwszym krokiem do rozpoczęcia procesu zmiany.

WIZERUNEK SZEFA I JEGO WPŁYW NA OCENĘ PRZYWÓDZTWA

KLUCZOWE CECHY WIZERUNKU MENEDŻERA

Właściwy wizerunek korzystnie wpływa na jakość relacji z otoczeniem, przyczyniając się do ogólnego wzrostu zaufania do osoby. Zasadniczym elementem wizerunku jest reputacja. Budowanie reputacji jest procesem długotrwałym.

METODY ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM

Typ wizerunku	Co wyraża
zwykły	postrzeganie osoby na zewnątrz
lustrzany	postrzeganie osoby przez samą siebie
pożądany	jak osoba chciałaby być postrzegana
optymalny	kompromis możliwy do osiągnięcia

Zjawisko kontrastowania - (promieniowania, irradiacji), polega na uogólnieniu często pojedynczej, łatwo dostrzegalnej cechy na całość działania osoby.

Zjawisko fiksacji - (stabilizacji wizerunku) polega na utrzymaniu pewnego wyobrażenia o osobie, które powstało znaczny czas temu i utrzymuje się.

Efekt aureoli - polega na przenoszeniu pozytywnego wrażenia powstałego na podstawie obserwacji jednej cechy na całą postawę osoby.

Efekt diabelski - jedna negatywna cecha lub zdarzenie promieniuje na obraz osoby przez nas postrzeganej.

Można wyróżnić trzy elementy wpływu wizerunku szefa na kształtowanie reputacji zespołu. Po pierwsze, czynnikiem sprzyjającym tworzeniu reputacji jest zaufanie, jakim kierownicy

obdarzają pracowników liniowych oraz jakim sami pracownicy siebie darzą. Drugim czynnikiem jest delegowanie uprawnień. Celem tego zabiegu nie jest równość, ale uświadomienie pracownikom współodpowiedzialności za efekty pracy. Trzecim elementem jest budzenie dumy z zatrudnienia w danej organizacji. Wpływ na to mają zaangażowanie i poczucie bezpieczeństwa.

CHARYZMA WIZERUNKOWA

Atrybut, osobista cecha jednostki, wyjątkowa jakość jej przypisywana, coś, co ktoś posiada lub jest w to wyposażony. Charyzmę utożsamia się z wszelkiego rodzaju osobistymi cechami jednostki, które czynią ją wyjątkową na tle reszty społeczności.

Termin charyzma jest używany w odniesieniu do lidera i cech, w jakie został on wyposażony czy które posiada, nie nawiązując do celów, do jakich on zmierza, czy motywów, jakimi kieruje się. Władza lidera nie jest ograniczona normami prawnymi, opiera się na jego autorytecie, a wsparta jest wąską grupą ludzi osobiście przez lidera wybranych.

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 wytężonej 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 lub Urzędzie.

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”

GŁÓWNE FUNKCJE PRZYWÓDCZE:

- 1. Rozwiązywania problemów, czyli związane z zadaniami.**
- 2. Społeczne, czyli podtrzymujące trwałość grupy.**

MODELE PRZYWÓDZTWA



Model przywództwa sytuacyjnego (autorzy: Paul Hersey i Kenneth Blanchard)

Idea tego modelu opiera się na konieczności umiejętnego, elastycznego dostosowania stylu przewodzenia do poziomu wiedzy i kompetencji pracowników. Działania podejmowane przez przywódcę kierującego zespołem muszą być odpowiednio dostosowane do poziomu dojrzałości zespołu i indywidualnego pracownika. Model ten zaleca przywództwo dynamiczne i elastyczne, zamiast statycznego:

- przywódca ma oceniać motywację, zdolności i doświadczenie podwładnych, aby ustalić, jaka kombinacja stylu jest najodpowiedniejsza w elastycznych i zmiennych warunkach;
- jeżeli dobrze skutecznie styl przywództwa, to nie tylko będzie motywować pracowników, ale też ułatwi im zawodowy rozwój;
- jeżeli przywódca chce doskonalić podwładnych i zwiększać ich wiarę w siebie to będzie musiał wciąż zmieniać swój styl - dostosować go do poziomu kompetencji i motywacji swoich pracowników.

Model przywództwa opartego na zasadach (autor: Stephen R. Covey)

Stephen R. Covey, jeden z najbardziej znanych na świecie autorytetów w dziedzinie zarządzania, opisał cztery style zarządzania organizacjami, które ewoluowały historycznie, a jednocześnie stworzyły cztery główne modele, tzw. paradygmaty zarządzania. Współczesność wymaga od menedżerów zmiany paradygmatu zarządzania. Model autokratyczny, autokratyczno-życzliwy, czy też oparty na zasobach ludzkich należy dzisiaj zastąpić nowym - modelem przywództwa skoncentrowanym na zasadach.

PARADYGMATY ZARZĄDZANIA NA PRZESTRZENI LAT

Paradygmat zarządzania naukowego

- **Przełożony odpowiada na potrzeby ekonomiczne podwładnych**

Używając tego paradygmatu, postrzegamy naszych pracowników przede wszystkim jako istoty mające potrzeby ekonomiczne (finanse). Przełożony, który działa z takim założeniem, będzie stosował nie tylko motywację pozytywną w postaci nagrody, ale również będzie miał do dyspozycji szereg kar. Jest oczywiście uczciwy, jeżeli chodzi o ekonomiczne nagradzanie i karanie.

Taki model zarządzania jest stylem autokratycznym. Przywódca postępujący zgodnie z tym modelem samodzielnie podejmuje decyzje, wydaje polecenia, wie, co jest najlepsze dla podwładnych i jednocześnie ich kontroluje.

Doświadczenie zarówno historyczne, jak i współczesnych organizacji potwierdza jedynie tezę, że model ten jest mało skutecznym narzędziem w kierowaniu.

Paradygmat stosunków międzyludzkich

- **Przełożony odpowiada na potrzeby ekonomiczne i społeczne podwładnych**

Ten paradygmat uznaje, że ludzie mają nie tylko potrzeby ekonomiczne, ale są również istotami społecznymi. Dlatego też jako przełożeni jesteśmy w stosunku do nich nie tylko uczciwi, ale także życzliwi, integrujemy zespół, budujemy ducha zespołowej pracy oraz warunki, w których pracownicy poznają się i lubią ze sobą przebywać.

Może to jednak oznaczać jedynie zmianę nastawienia z autokratycznego na autokratyczne życzliwe, gdyż w tym modelu nadal relacje są takie, że to przełożony wydaje polecenia, podejmuje decyzje, a pracownik się podporządkowuje, sam nie jest siłą sprawczą, jedynie wykonawcą poleceń.

Paradygmat zasobów ludzkich

- **Przełożony odpowiada na potrzeby ekonomiczne, społeczne oraz potrzeby rozwoju u podwładnych**

Działając wg tego modelu jako przełożeni dostrzegamy, że oprócz potrzeb bezpieczeństwa ekonomicznego i przynależności społecznej pracownicy pragną się rozwijać oraz skutecznie przyczyniać do osiągania wartościowych celów. Przełożeni działający zgodnie z tym paradygmatem będą patrzyli na pracowników jak na osoby obdarzone twórczym potencjałem. W miarę osiągania przez nich dojrzałości powierzać im będą coraz większą samodzielność w podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów, delegowaniu zadań, przyznawaniu uprawnień - innymi słowy ułatwią im rozwój i pomogą go stymulować.

Paradygmat przywództwa opartego na zasadach

- **Przełożony - Przywódca odpowiada na potrzeby ekonomiczne, społeczne, rozwojowe u pracownika oraz potrzebę sensu i uczestniczenia w realizacji misji/wizji**

Przy takim podejściu realizujemy model prawdziwie przywódczy. Jako przywódcy zdajemy sobie sprawę, że ludzie są nie tylko istotami ekonomicznymi, społecznymi i psychologicznymi, lecz także duchowymi. Pragną mieć poczucie sensu - świadomość, że robią coś, co jest ważne. Musi istnieć cel, który ich pociąga, wyzwala w nich to, co najlepsze. Ich przełożonym ma być osoba, która posiada wizję, potrafi ją przekazać pracownikom - wyjaśnić, przedstawić sens, cele i korzyści, a wreszcie przekonać, „porwać” do jej realizacji.

Większość analiz dokonana we współczesnych organizacjach dowodzi, że ludzie chcą podlegać zarządzaniu opartemu na zasadach. Chcą nadać swojemu życiu znaczenie i cel. Chcą współpracować z przywódcą, który posiada wizję i potrafi o niej mówić. Z przywódcą, którego zasady powodują, że traktują go jako swój autorytet.

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).

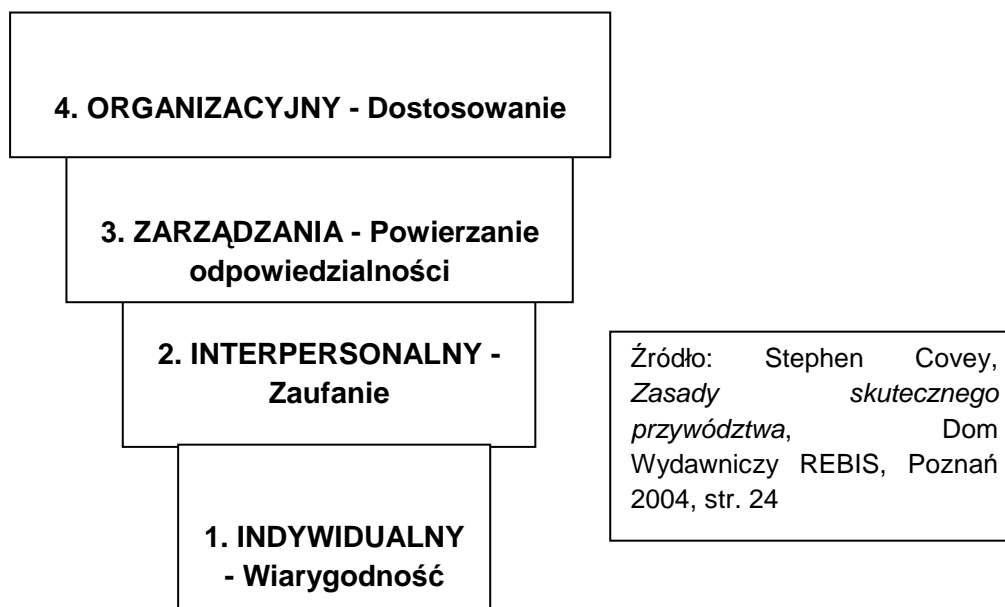


ZASADY BUDOWANIA AUTORYTETU PRZEZ MENEDŻERA

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.
- Pogłębiaj 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, doradzaj, wspieraj i zachęcaj innych.

PRZYWÓDZTWO OPARTE NA ZASADACH I AUTORYTECIE REALIZUJ NA 4. POZIOMACH:



Autorytet i wiarygodność na poziomie osobistym/indywidualnym to 6 kryteriów wiarygodności opisanych w poprzedniej części (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, służby cywilnej.

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 korpusu służby cywilnej.

Część 2

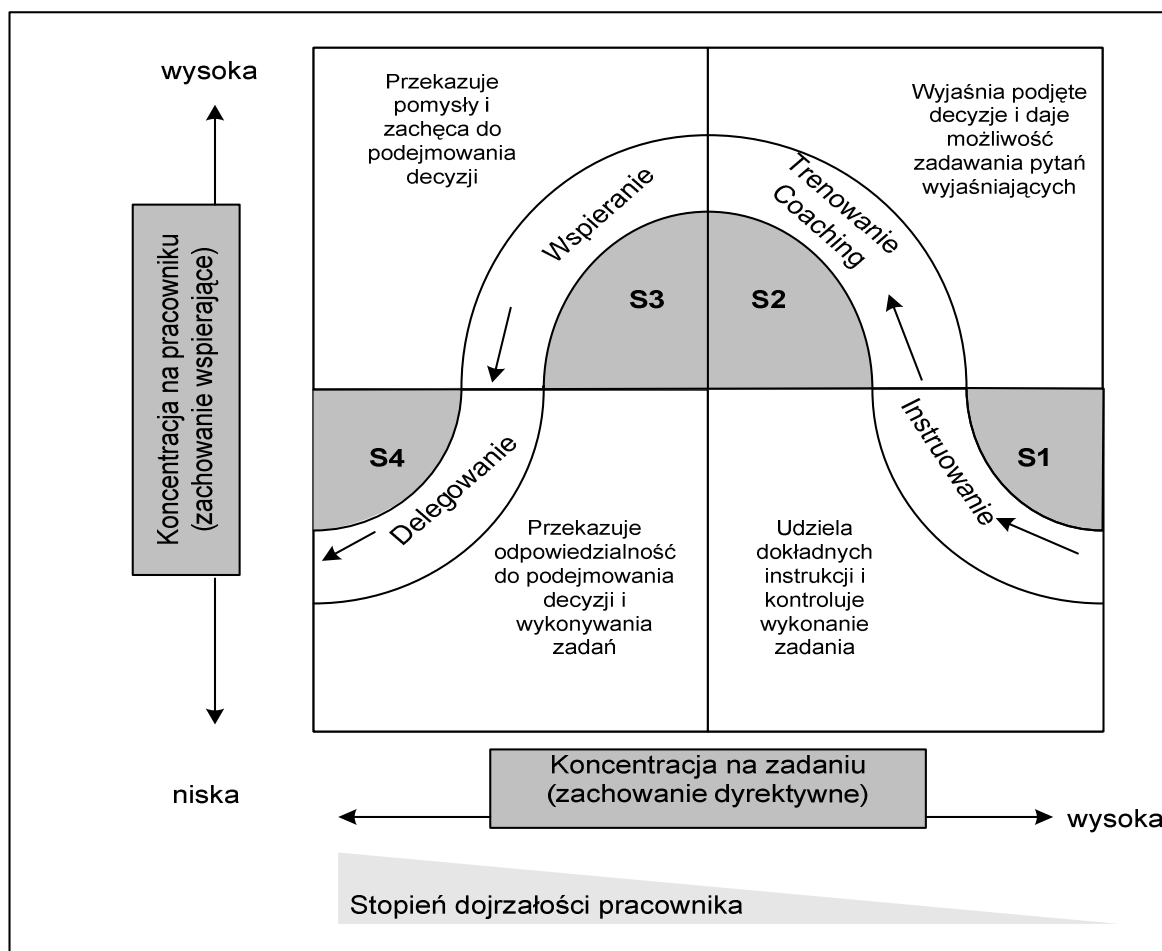
Skuteczne zarządzanie personelem oraz przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek



STYLE KIEROWANIA WG HERSEYA&BLANCHARDA

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**.

Model przywództwa sytuacyjnego



Źródło: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, *Management of organizational behavior: utilizing human resources*, Prentice-Hall, 1977

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.

Stopnie dojrzałości pracownika

Wysoki	Średni		Niski
			
R4*	R3*	R2*	R1*
Istnieją umiejętności, wiedza i motywacja do pracy.	Średni/wysoki poziom kompetencji, zmienne zaangażowanie.	Niski/średni poziom kompetencji, niskie zaangażowanie.	Niski poziom kompetencji natomiast wysokie zaangażowanie/motywacja.

(opracowano na podstawie: Blanchard K., Johnson S., Jednominutowy Menedżer, 2006)
R4, R3, R2, R1 *- oznacza, stopień rozwoju pracownika odpowiednio od wysokiego do niskiego.

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 zmierzy 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?

Uzależnienie stylu kierowania od stopnia dojrzałości pracownika

Stopień dojrzałości	Styl kierowania
<p>Niska dojrzałość</p> <p>Brakuje wiedzy, umiejętności i motywacji do pracy</p>	<p>Instruowanie</p> <p>Wysoka koncentracja na zadaniu, niska na relacjach</p>
<p>Od niskiej do średniej dojrzałości</p> <p>Istnieje motywacja do pracy, ale brakuje umiejętności</p>	<p>Trenowanie</p> <p>Wysoka koncentracja na zadaniu i na relacjach</p>
<p>Od średniej do wysokiej dojrzałości</p> <p>Istnieją umiejętności, brakuje natomiast motywacji</p>	<p>Wspieranie</p> <p>Wysoka koncentracja na relacjach i niska na zadaniu</p>
<p>Wysoka dojrzałość</p> <p>Istnieją umiejętności, wiedza i motywacja do pracy</p>	<p>Delegowanie</p> <p>Niska koncentracja na relacjach i na zadaniu</p>

(opracowano na podstawie: Blanchard K., Johnson S., *Jednominutowy Menedżer*, 2006)

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 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. Dzięki zastosowaniu modelu możemy nabrać świadomości na temat różnych potrzeb i oczekiwań swoich pracowników, co może pomóc odpowiednio kierować ich zachowaniem.

Wykorzystanie modelu w praktyce:

- Należy przedstawić pracownikowi model sytuacyjnego kierowania.
- Warto pozwolić pracownikowi ocenić własny stopień rozwoju (dojrzałość) w odniesieniu od konkretnego celu lub zadania.
- Trzeba porównać ocenę pracownika z Pana/Pani obserwacjami. Czy i gdzie występują różnice?
- Należy omówić w odniesieniu do stopnia dojrzałości i wyznaczonego zadania przewidywany styl kierowania i odpowiednie do stylu zachowanie. Jakie są oczekiwania pracownika odnośnie stylu kierowania?
- Przy nowym zadaniu etap rozwoju pracownika powinien zostać na nowo określony.

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 instytucja.

DOPASOWANIE STYLU KIEROWANIA DO TYPOWYCH SYTUACJI KIEROWNICZYCH

Prawdziwe delegowanie ma dużo zalet, „odciąża” przełożonego, ale też rozwija poczucie odpowiedzialności u pracowników. Ważne, aby proces delegowania zadania przebiegał prawidłowo, był równoznaczny z delegowaniem odpowiedzialności i nie miał charakteru zlecenia.

Delegowanie to przekazanie zadań lub obszarów zadań ze wszystkimi niezbędnymi do podjęcia decyzji kompetencjami. Delegując zadanie przełożony przekazuje nie tylko wizję rezultatu jaki ma zostać osiągnięty, ale i wszystkie niezbędne środki czy uprawnienia, które te środki pomogą zdobyć. Istotną kwestią jest przekazanie uprawnień do podejmowania decyzji i rozliczanie zadania w momencie jego ukończenia – pracownik nie jest kontrolowany w fazie wykonania. Przeciwnością do delegowania jest zlecenie zadania, gdy to pracownik nie dysponuje mocą decyzyjną, jest kontrolowany w fazie wykonywania i ma ściśle określone ramy czasowe.

Delegowanie to przekazanie zadań i obszarów zadań wraz z niezbędnymi do podejmowania decyzji kompetencjami.

Różnica między delegowaniem a zlecaniem:

Zlecenie	Delegowanie
<ul style="list-style-type: none"> Przekazanie instrukcji dotyczących sposobu wykonania zadania (czasami nawet krok po kroku) Brak uprawnień do podejmowania decyzji, ograniczona odpowiedzialność Ograniczenia czasowe (podanie konkretnych terminów dla 	<ul style="list-style-type: none"> Szczegółowe zdefiniowanie efektu końcowego bez ingerencji w sposób wykonania (zachowanie gotowości do udzielania wskazówek i wyjaśniania problemów) Pełna moc decyzyjna i pełna odpowiedzialność Zdefiniowanie tylko terminu realizacji zadania, poza tym brak innych

każdego zadania składowego)	ograniczeń czasowych (w przypadku delegowania obszaru nie ma ograniczeń)
-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------

(opracowanie własne)

Delegując zadania pamiętaj!

Nie wszystko można delegować – niektóre zadania, obowiązki czy obszary muszą pozostać w kwestii przełożonego i nie mogą zostać przekazane pracownikom (podejmowanie pewnych decyzji, sprawy personalne – ocena, rozmowy pracownicze, itp.).

Pracownik nie może przekazywać dalej zadań czy obowiązków, które zostały delegowane na niego – to on jest za nie odpowiedzialny i on będzie z nich rozliczony.

Obawa przed delegowaniem związana z jakością wykonania:

- Lepsze wykonanie – strach przed utratą stanowiska, „on zajmie moje miejsce”.
- Gorsze wykonanie – problem brakującego zaufania.

Zadania rodzynki – niektóre zadania są szczególnie atrakcyjne, przełożony może nie chcieć ich delegować. Należy uważać by nie wpaść w pułapkę zachowywania atrakcyjnych zadań tylko dla siebie.

Warunki delegowania zadań

Osoba	Organizacja
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencje fachowe. • Kwalifikacje. • Umiejętność i łatwość podejmowania decyzji. • Kompetencje społeczne (umiejętności pracy w grupie, komunikacja, radzenie sobie z konfliktami). • Akceptacja przez innych pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> • Narzędzia i środki. • Uprawnienia, pełnomocnictwo. • Środki i narzędzia. • Jasno zdefiniowany obszar zadań i obowiązków. • Dostęp do potrzebnych informacji. • Oficjalne stanowisko i informacja z strony firmy dotycząca nadania danych uprawnień.

NAJWAŻNIEJSZE KROKI PRZY DELEGOWANIU:

Definiowanie zadania i oczekiwanego wyniku. Przy definiowaniu i opisywaniu zadania pomocna jest dla przełożonego zmiana perspektywy i zapytanie się samego siebie, co powinien wiedzieć pracownik, aby mógł dobrze pracować? Dobrze jest mówić tym samym językiem, unikać fachowych zwrotów, itd. Delegując zadanie do wykonania ważne jest również zdefiniowanie wyniku, który ma zostać osiągnięty.

Zadanie: *Należy zbadać sensowność wykupu odzieży roboczej wraz z usługą prania od firmy zewnętrznej*

Wynik: *Stworzenie podstawy do podjęcia decyzji odnośnie nawiązania współpracy z firmą zapewniającą odzież roboczą, która ma zawierać:*

- *przeгляд wypróbowanych i nowych rozwiązań w zakresie dostarczania i utrzymania w czystości odzieży w innych przedsiębiorstwach,*
- *listę zalet i wad nowego rozwiązania,*
- *analizę kosztów i zysków,*
- *analizę za i przeciw.*

Ustalenie terminu wykonania zadania (np.: termin oddania raportu, data prezentacji).

Termin: *30 września 2011, środa do g. 15:00*

Dokładne określenie tego, jak ma wyglądać wynik. Omówienie treści i formy wyniku.

Treść i forma wyniku: *Podstawa do podjęcia decyzji ma zostać przedłożona zarządowi w formie sprawozdania i przedstawiona na zebraniu. Prezentacja nie powinna przekraczać 10 slajdów, powinna zawierać tylko najważniejsze punkty, tabele i być zrozumiała dla wszystkich.*

Ustalenie priorytetów. Przy delegowaniu więcej niż jednego zadania, konieczne jest ustalenie priorytetów i przez to określenie kolejności realizacji zadań.

Hierarchia priorytetów	Pilność zadania	Ważność zadania
Pierwsze zadanie	+	+
Drugie zadanie	+	-
Trzecie zadanie	-	+
Czwarte zadanie	-	-

Odgraniczenie zadań. Ważne jest przy delegowaniu zadań podobnych.

Delegowanie odpowiedzialności. Delegowanie zadań oznacza także delegowanie odpowiedzialności. Pracownik sam odpowiada za sposób wykonania zadania. Przełożony nie instruuje go i nie przydziela tzw. zadań cząstkowych.

Pracownik sam decyduje o tym skąd zdobędzie informacje i w jaki sposób będzie je analizował. Samodzielnie decyduje także o sposobie wykonania prezentacji. Przełożony ingeruje tylko wtedy gdy jest to konieczne.

Gotowość do udzielania rad i wskazówek. Delegując zadanie przełożony zobowiązuje się do konsultacji w przypadku ewentualnych pytań i trudności – zwłaszcza w przypadku nowych pracowników.

„To, w jaki sposób będzie wykonane zadanie pozostawiam Panu. Na dwa dni przed spotkaniem z Zarządem uzyskam obraz Pana pracy i dokonam ewentualnych poprawek. Gdyby Pan miał jakieś pytania, albo potrzebował wsparcia, jestem do Pana dyspozycji.“

Delegowanie przebiega tylko w stosunku do bezpośrednich podwładnych. Nie powinno delegować się zadań np. do osób z innego działu (co jest bardzo częste w przypadku stażystów i praktykantów).

Zadawanie pytań sprawdzających zrozumienie zadania i podsumowujących rozmowę.

Należy zawsze upewnić się, iż pracownik tak samo zrozumiał zadanie; można poprosić go o podsumowanie rozmowy, postawić pytanie o zadanie. Dzięki temu uniknie się późniejszego rozczarowania i nieporozumień.

Nie ingerować za mocno przy występowaniu problemów. Niebezpieczeństwo, które pojawia się podczas występowania problemów, związane jest z przejęciem przez przełożonego odpowiedzialności za pracownika i udzielenie mu konkretnych instrukcji. Jest to zachowanie błędne. W takiej sytuacji przełożony powinien przyjąć rolę coacha – dostarczyć tylko narzędzia do rozwiązania problemu i nie narzucać własnego stylu pracy.

Kontrolowanie osiągnięcia celów

Ten, kto deleguje, musi także kontrolować. **Kontrola** oznacza porównanie stanu istniejącego ze stanem pożądanym, w celu ewentualnej interwencji. Najczęściej popełnianym błędem przez przełożonych delegujących zadania jest kontrola podczas wykonywania zadania, bardzo często połączona z krytyką danego sposobu realizacji. W tym momencie, przełożony sam nie trzyma się ustalonych reguł, traci swoją wiarygodność w oczach pracownika, a pracownik traci motywację do dalszej pracy. Im dojrzały (w znaczeniu teorii sytuacyjnego przywództwa) jest pracownik, tym mniej kontroli potrzebuje.

Zasady przebiegu kontroli:

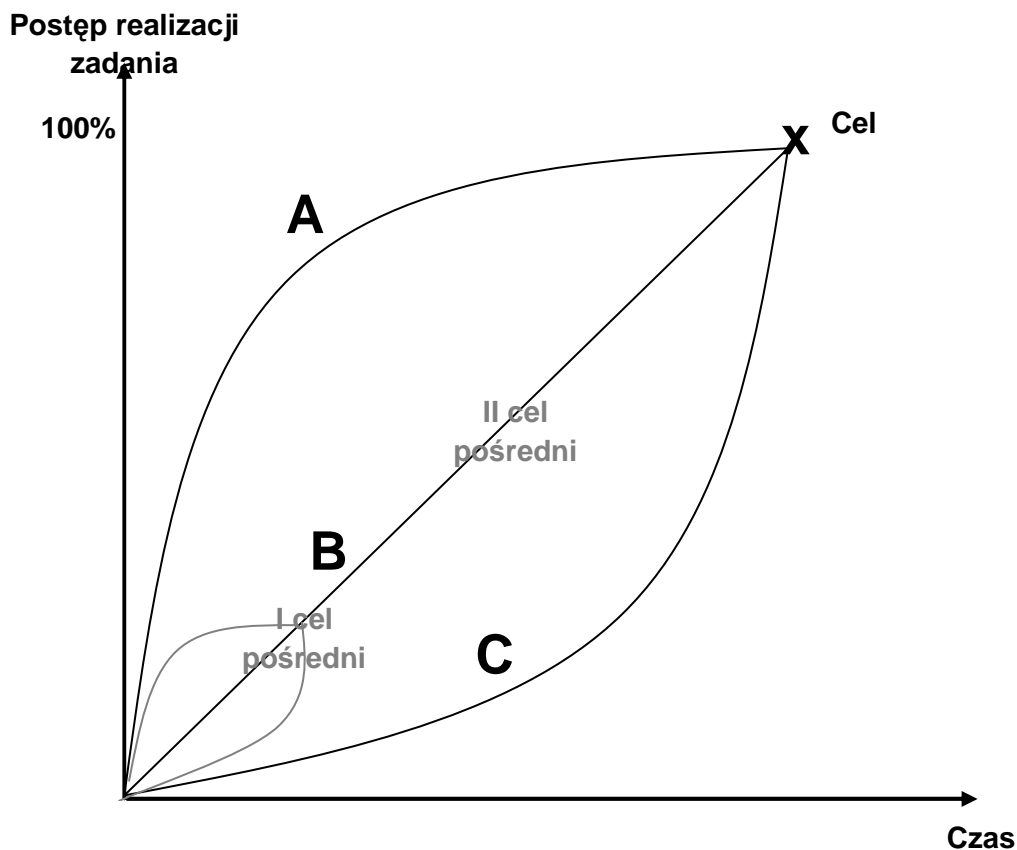
- Należy zawsze ustalić termin kontroli i to, co będzie kontrolowane.
- Kontrolować należy zawsze ostateczny lub pośredni wynik pracy (w zależności od umowy).
- Pomocne przy porównaniu stanu obecnego ze stanem pożądanym są kryteria, według których następowała będzie ocena. Proces kontroli można podzielić na etapy, kroki milowe, w których będzie sprawdzane osiągnięcie celu.
- Rozmowę należy zakończyć zawsze konstruktywną informacją zwrotną.

Zwłaszcza w przypadku pracowników dojrzałych, pracujących samodzielnie należy dbać o informację zwrotną. Ze względu na to, iż ilość kontaktów z takimi pracownikami jest niewielka, należy wykorzystywać każdą sytuację do wymiany informacji, udzielania pochwał i konstruktywnej krytyki. Nie należy zapominać, iż taki pracownik też potrzebuje uznania!

Pracownicy pracują w różnym tempie i z różną wydajnością w zależności od pory dnia czy dnia tygodnia. Jeśli pracownicy są samodzielni i delegujemy im zadania, sami określają w jakim tempie i z jakim natężeniem będą je realizować. Rozliczeni zostają w momencie ustalonego terminu oddania zadania – jeżeli ukończenie zadania przypada na termin X to dopiero wtedy powinna nastąpić kontrola wykonania, nie wcześniej. Wynika to z faktu, iż istnieją **trzy typy sposobu pracy** charakteryzujące wykonywanie zadań:

- Pierwszy (linia A) można określić jako **słomiany zapal** – pracownik szybko zabiera się do działania, w krótkim czasie wykonuje znaczną część pracy, ale ukończenie jej zabiera mu bardzo dużo czasu;
- Drugi – **równomierny** (linia B) pracuje regularnie, postępy realizacji zadania są wprost proporcjonalne do upływającego czasu;
- Trzeci typ można określić jako „**na ostatnią chwilę**” (linia C) – przez znaczną część czasu postępy są niewielkie, ale przed upływem terminu realizacji następuje mobilizacja i przyśpieszenie, wtedy to obserwowane są znaczne postępy.

Wykres realizacji zadania w zależności od czasu



(opracowanie własne)

Nie można twierdzić, że dany typ jest lepszy od innego. Typ równomierny może sprawiać wrażenie, że jest najbardziej pożądanym. Realizacja zadania przebiega proporcjonalnie do bieżącego czasu, łatwo wtedy obserwować i monitorować postępy. Jednakże najistotniejszy jest moment, w którym zadanie ma być ukończone – termin realizacji. Jeżeli pracownik wywiązuje się z zadania w podanym terminie znaczy to, że przyjęta przez niego strategia była wystarczająco dobra. Problem pojawia się, gdy zadanie nie zostaje ukończone w terminie, wtedy należy zastanowić się i ewentualnie (w zależności od przyczyn niepowodzenia) zmienić sposób organizacji pracy.

Jednym z rozwiązań pozwalających na zmniejszenie ryzyka niewykonania zadania w terminie i zarazem monitorowania postępów jest wprowadzenie **celów pośrednich (harmonogram)**.

Są to zadania przekazane w formie celów będących składowymi celu głównego, których wypełnienie jest niezbędne dla powodzenia danego projektu. Rozliczanie z postawionych celów pośrednich nie ingeruje w proces realizacji zadania, gdyż jest zgodne z zasadą rozliczania z postawionych celów w terminie ich oddania.

Zaletą jest możliwość zachowania kontroli i ewentualnej ingerencji czy wsparcia, gdy realizacja projektu jest zagrożona. Cele pośrednie stosuje się przy większych, rozbudowanych projektach, mogą one przyjmować formę realizacji danego etapu, danej części, która stanowi pewną integralną całość. Warto wspomnieć, że realizacja celów pośrednich także przyjmie formę A, B lub C w zależności od typu preferowanego przez danego pracownika.

Zapamiętaj!

Deleguj nie tylko zadanie, ale także odpowiedzialność.

Nie deleguj tylko rutynowych, niewymagających zadań.

Nie deleguj nigdy tego samego zadania dwóm pracownikom.

Jasno definiuj zadanie i wynik, którego oczekujesz.

Upewnij się, że pracownik zrozumiał zadanie.

Bądź dyspozycyjny w przypadku pytań i trudności.

Nigdy nie rozwiązuj problemów za pracowników.

Kontroluj tylko wynik.

Wprowadź cele pośrednie – harmonogram.

Nie kontroluj za dużo ani za mało.

Jasno zdefiniuj zakresy obowiązków i odpowiedzialności.

USTANOWIENIE I KOMUNIKOWANIE REGUŁ SZEFA

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:	<p>Jasne i szczerze określenie motywów - dlaczego w ogóle komunikujesz Reguły? Dlaczego je wygłaszasz właśnie teraz? To wyjaśnienie zmniejszy domysły, niedomówienia, a szanse na pozytywny odbiór wzrosną.</p> <p>Dla przykładu:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <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
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>funkcjonowania komórki, nowe podejście do zadań, zostałeś nowym szefem, itd.</p>
Ustalanie granic:	<ul style="list-style-type: none">▪ 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. Będę karać za podawanie nieprawdziwych danych w raportach. Nie będę tolerował marudzenia i narzekania bez pomysłów na rozwiązanie. Nie będę tolerować sporządzania pism z błędami merytorycznymi czy ortograficznymi.</i>
Oczekiwania i wymagania:	<ul style="list-style-type: none">▪ Powiedz o pożądanym przez siebie zachowaniu i postawach (powyżej pewnego standardu, a nie tych „przeciętnych”).▪ Odnoś 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. Będę nagradzać za dyspozycyjność w sytuacji np. bardzo pilnych projektów. Będę doceniać szczególnie postawę poszukiwania rozwiązań w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych.</i>

Zakończenie:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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). <p>Dla przykładu: <i>To wszystko z mojej strony. Czy wszystko jest jasne? Co powinienem dodać dla zrozumienia reguł? Które z reguł powtórzyć/doprecyzować?</i></p>
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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.	
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.	Na bieżąco monitoruj przestrzeganie Reguł: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeśli pracownicy łamią reguły wyciągnij konsekwencje, np. powiedz o tym udzielając informacji zwrotnej (zasady udzielania informacji zwrotnej znajdują się w dalszej części materiałów: „Komunikacja skierowana na

	<p>porozumienie. Informacja zwrotna”).</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Jeśli pracownicy spełniają zachowania oczekiwane - nagroź ich lub doceń za pomocą pochwały (np. na forum).
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ABC POLITYKI ANTYDYSKRYMINACYJNEJ ZE WZGLĘDU NA WIEK

Dyskryminacja ze względu na wiek pojawia się wówczas, kiedy jesteśmy gorzej traktowani z powodu wieku niż inni ludzie znajdujący się w takiej samej lub podobnej sytuacji. Dotyczy to zarówno sytuacji zawodowych, jak i społecznych. Na rynku pracy dyskryminacja tego rodzaju może dotyczyć: zatrudnienia, poziomu dochodów, udziału w procesie decyzyjnym, dostępu do szkoleń. Dyskryminacja ze względu na wiek przejawia się również w podkreślaniu, akcentowaniu negatywnych konsekwencji procesu starzenia się.

Odmienne od innych kryteriów ze względu na które występują praktyki dyskryminacyjne (np. płeć, narodowość), kryterium wieku nie określa konkretnej grupy, której dyskryminacja może dotyczyć. Sama przynależność do poszczególnych grup wiekowych jest dynamiczna, bo wiek każdego człowieka stale się zmienia. Niektóre osoby opuszczają grupę, inne do niej wchodzi. Tym samym dyskryminacja wiekowa może dotknąć każdego bez względu na płeć, wyznanie, orientację seksualną czy też rasę. Brak jest jednocześnie wyraźnych granic dla tych procesów.

Najczęściej spotykana dyskryminacja ze względu na wiek to:

- uzależnianie zatrudnienia od wieku (za wyjątkiem zatrudnienia określonego w prawie na określonym stanowisku),
- wypowiedzenie umowy o pracę z powodu osiągnięcia wieku emerytalnego,
- pomijanie pracowników w wieku dojrzałym przy kwalifikowaniu do kursów i szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe z uwagi na osiągnięcie w nieodległej przyszłości wieku emerytalnego (odmowa skierowania na szkolenie osoby w wieku przedemerytalnym, tłumaczona tym, że niedługo odchodzi ona z pracy i nie będzie korzyści ze szkolenia),

- zamieszczanie w gazetach ofert pracy ze wskazaniem akceptowanej przez pracodawcę górnej granicy kandydatów, gdy rodzaj pracy takiego ograniczenia obiektywnie nie uzasadnia.

W społeczeństwie mocno utrwalony jest stereotyp, że osoby starsze, mają generalnie niższy poziom wykształcenia, gorszy stan zdrowia, problemy z adaptacją do nowych i zmieniających się często warunków, są zmęczeni pracą i często obawiają się konkurencji młodych kolegów.

Jednak jedni pracownicy mimo wieku są sprawni, efektywni i zaangażowani, chętni do podejmowania nowych wyzwań, inni – wręcz przeciwnie, będąc w tym samym wieku co poprzedni, demonstrują nikłe zdolności i chęci do pracy (na podstawie podręcznika: Pracownicy 45+ w naszej firmie, Wyd. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa, 2007 r.).

Korzyści dla organizacji z zatrudniania dojrzałych pracowników:

- dzięki doświadczeniu minimalizują ryzyko popełnienia błędu,
- są bardziej wyczuleni na dbanie o bezpieczeństwo i higienę pracy,
- rzadziej chorują i mają niższy wskaźnik absencji,
- wykazują otwartość na nowe doświadczenia i są bardziej usatysfakcjonowani swoją pracą.

W czym wspiera pracodawcę dojrzały pracownik:

- transfer wiedzy do organizacji – potrafi ocenić przydatność i zastosowanie pozyskiwanej wiedzy,
- zarządzanie personelem – może przyjąć rolę opiekuna, mentora, coacha, trenera wewnętrznego, męża zaufania i w ten sposób wspomagać procesy zarządzania kadrami,
- weryfikację działań proceduralnych – oceniając możliwości adaptacji nowych rozwiązań,
- budowanie misji i wizji organizacji – potrafi praktycznie ocenić wpływ kultury organizacyjnej na jakość świadczonych usług.

Nie zawsze też potwierdza się teza, że pracownicy ci są negatywnie nastawieni do ewentualnego dalszego przeszkolenia, niechętnie uczą się nowych umiejętności. Warto pamiętać, że aktywność, sprawność fizyczna czy zaangażowanie w pracę to czynniki nie

związane bezpośrednio w wiekiem pracownika, lecz zależne od rodzaju pracy oraz indywidualnych cech pracownika.

Niedopuszczalna jest jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu - bezpośrednia lub pośrednia - ze względu na wiek. Wszyscy pracownicy, bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy, powinni być traktowani równo w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe.

Osoba, wobec której pracodawca naruszył zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, ma prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę. Jednak pracodawca nie może uzasadniać rozwiązania stosunku pracy za wypowiedzeniem lub bez wypowiedzenia tym, że pracownik skorzystał z takiego uprawnienia.

O dyskryminacji ze względu na wiek nie ma mowy gdy nastąpi różnicowanie sytuacji pracowników przy ustalaniu warunków ich zatrudnienia i zwalniania, zasad wynagradzania i awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych na podstawie kryterium stażu pracy (art. 18^{3b} § 2 pkt 1 k.p.). Sąd Najwyższy w wyroku z 22 lutego 2007 r. (I PK 242/06, OSNP 2008/7-8/98), stwierdził, że w przypadku gdy pracodawca różnicuje wynagrodzenia pracowników wykonujących jednakową pracę, a uzasadnia to różnymi kwalifikacjami i stażem pracy pracowników, powinien wykazać, że te elementy nie miały znaczenie dla wykonywania powierzonych pracownikom zadań.

Możliwe jest wyłączenie w przepisach prawa pracy rangi ustawowej zakazu dyskryminacji ze względu na wiek na mocy art. 6 dyrektywy 2000/78/WE. Zgodnie z ust. 1 tego przepisu państwa członkowskie mogą uznać, że odmienne traktowanie ze względu na wiek nie stanowi dyskryminacji, jeżeli zostanie to obiektywnie i racjonalnie uzasadnione zgodnym z przepisem celem, w szczególności celami polityki zatrudnienia, rynku pracy, kształcenia zawodowego oraz jeśli środki mające służyć realizacji tego celu są właściwe i konieczne. Chodzi np. wprowadzenie specjalnych warunków zatrudnienia osób młodszych czy zwalniania pracowników starszych. Dla przykładu w prawie polskim art. 39 k.p. stanowi o ochronie przed wypowiedzeniem umowy o pracę pracownika, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku.

Ważną wykładnię zasady niedyskryminacji ze względu na wiek określił Sąd Najwyższy w uchwale z 21 stycznia 2009 r. (II PZP 13/08, OSNP 2009/9–10/248). Stwierdził wówczas, że:

- wypowiedzenie pracownikowi–kobiecie umowy o pracę tylko z tego powodu, że osiągnęła wiek emerytalny i nabyła uprawnienia emerytalne, jeżeli wiek emerytalny jest niższy dla kobiet niż dla mężczyzn, stanowi pośrednią dyskryminację ze względu na płeć,
- wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony wyłącznie z powodu osiągnięcia przez niego wieku emerytalnego stanowi bezpośrednią dyskryminację ze względu na wiek,
- wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony wyłącznie z powodu osiągnięcia przez niego wieku emerytalnego i nabycia prawa do emerytury jest nieuzasadnione w rozumieniu art. 45 § 1 k.p.

Część 3

Zarządzanie umiejętnościami osobistymi oraz interpersonalnymi



ROZWÓJ KLUCZOWYCH UMIEJĘTNOŚCI WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA

ZARZĄDZANIE CZASEM i PRIORYTETAMI

Z przeprowadzonych badań wynika, że czas pracy tej grupy zawodowej jest źle wykorzystywany, jego większość ulega marnowaniu na czynności jałowe i nieefektywne. Jeśli liderzy nie potrafią zorganizować swojego czasu pracy, czy będą w stanie zorganizować czas innym?

Wielu pracowników jest zbyt nastawionych na wykonanie czynności (wydajność), a za mało na osiągnięcie celu (efektywność). Jak podaje J. Reddin z jego badań wynika, że często menedżerowie działają w nastawieniu na wydajność:

Nastawienie na czynność (wydajność)	W porównaniu do	Orientacji na sukces (efektywność)
właściwe załatwianie spraw	zamiast	załatwiania właściwych spraw
rozwiązywanie problemów	zamiast	kreatywnego tworzenia alternatyw
oszczędzanie środków	zamiast	ich optymalnego wykorzystania
wypełnianie obowiązków	zamiast	osiągania wyników
redukowanie kosztów	zamiast	podwyższania zysków

(opracowanie własne)

Zacznij od CELU

Jedną z najbardziej istotnych kompetencji związanych z organizowaniem czasu jest umiejętność formułowania trafnie wybranych i dobrze określonych celów oraz dekomponowania ich na cele niższego rzędu (wykonawcze).

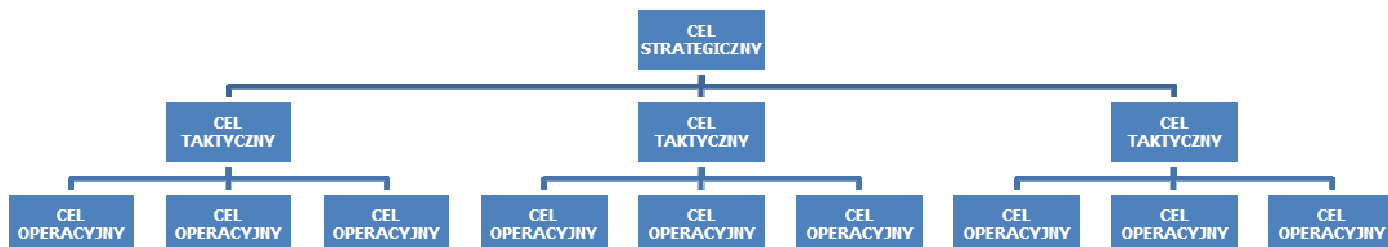
Twoje zadanie polega na tym, aby być pewnym, że cele:

- są dobrze wybrane i prawidłowo określone,
- istnieją możliwości ich realizacji,
- są znane i prawidłowo rozumiane,
- istnieje wola ich spełnienia.

Cele należy stawiać na poziomach:

- strategicznym - misja, wizja, długofalowa strategia firmy,
- taktycznym - sposoby realizacji celów strategicznych,
- operacyjnym - konkretne działania.

Poziomy celów



(opracowanie własne)

Cechy dobrze sformułowanego celu określa zasada **SMART** lub jej rozszerzona wersja **SMARTER** nazwana tak od pierwszych liter angielskich słów określających te cechy:

S – specific/szczegółowy, konkretny,

M – measurable/mierzalny,

A – ambitious /ambitny,

R – realistic/realistyczny,

T – time oriented/terminowy, określony w czasie.

Czym jest planowanie?

Planowanie, to ustalenie celów, poszukiwanie rozwiązań i podejmowanie decyzji, to także wybór najodpowiedniejszej drogi pomiędzy różnymi rozwiązaniami w celu osiągnięcia sukcesu w nieodległym terminie. Planowanie to także rozsądne gospodarowanie czasem.

Metoda planowania ALPEN

Zanim osiągnie się perfekcję w organizowaniu własnego czasu należy poświęcić tej czynności wiele uwagi. Jedną z niezawodnych metod jest planowanie pisemne i odznaczanie wykonanych czynności. Początkowo dobrze jest, po wykonaniu zadania, określić czas jaki zużyliśmy na to przedsięwzięcie abyśmy mogli w późniejszym planowaniu wziąć to pod uwagę.

Planowanie czasu za pomocą metody ALPEN, to przy niewielkim nakładzie czasu zwielokrotniony zysk. Metoda ta nie zajmuje dużo czasu, gdyż przeprowadzana codziennie pozwala na korzystanie z wcześniejszych osiągnięć. Zabiera około 10-20 minut dziennie, natomiast dzięki jej zastosowaniu zyskujemy cenny czas. Metoda składa się z pięciu etapów:

Zestawienie zadań – czyli określenie, co mamy dziś do zrobienia

Ocena czasu trwania czynności – ile czasu zabierają poszczególne czynności i zadania (czemu służy wcześniejsze zapisywanie czasu wykonanej czynności, gdyż większość zadań menadżerskich powtarza się)

Rezerwa czasu na czynności nieprzewidziane – popatrz realnie na otoczenie i planując uwzględnij tzw. rezerwę czasową chociażby na problemy komunikacyjne w nieznanym Ci mieście – reguła 60/40

Ustalanie priorytetów, skracanie i delegowanie czynności – zastanów się co jest najważniejsze w tym dniu, czynności te powinny być załatwione, możesz posłużyć się datą ostatecznego załatwienia sprawy, pamiętaj o załatwianiu spraw „po drodze”, ustal tak kolejność zadań abyś nie musiał zbędnie się przemieszczać wielokrotnie w tą samą stronę – zasada Eisenhowera

Kontrola realizacji zadań - przeniesienie spraw nie załatwionych.



Zasada Pareto - znana również jako reguła 20/80.

Reguła Pareto jest to prawidłowość określana również mianem „reguła 20-80”, zgodnie z którą w zbiorowości niejednorodnej (różnorodnej) 20% elementów tej zbiorowości reprezentuje 80% skumulowanej wartości cechy, ze względu na którą ta zbiorowość jest rozpatrywana (służy jako kryterium wyboru).

20% zadań, które masz do wykonania daje ci 80% efektów. Co to oznacza dla ciebie? Właściwie określ (zlokalizuj) te zadania (niewiele zasadniczych problemów – A i B) i skoncentruj się na poprawnym ich wykonaniu. Pozostałe 80% zadań (wiele mało istotnych problemów – C i D) da ci zaledwie 20% efektów.

Należy zaczynać od realizacji „niewielu zasadniczych” problemów, a dopiero następnie przechodzić do załatwiania „wielu mało istotnych”.

Reguła 60/40

Reguła (60/40) - Należy zaplanować tylko określoną część czasu pracy, według doświadczenia tylko 60%. Nieprzewidziane wydarzenia, zakłócenia (pożeracze czasu), osobiste zainteresowania i potrzeby wymagają pozostawienia niewypełnionego, wolnego czasu. Rozkład czasu powinien składać się z trzech bloków:

- ok. 60% czynności zaplanowane,
- ok. 20% czynności nieoczekiwane (rezerwa czasu i czynności, których nie sposób zaplanować),
- ok. 20% na czynności spontaniczne (zadania kierownicze, czas aktywności twórczej).

Tak więc, powinniśmy planować około 60% czasu, który mamy do dyspozycji, gdyż reszta zaplanuje nam się sama. Jeśli podejmiemy do sprawy nierealistycznie i zaplanujemy dokładnie 100% czasu – to nie będziemy w stanie zrealizować wszystkich zaplanowanych zadań.

Matryca Eisenhowera

Ten amerykański generał i prezydent, bardzo skutecznie zarządzał swoim czasem. Wymyślił tzw. matrycę zarządzania czasem.

Matryca Eisenhowera

	WAŻNE		
NIEZBYT PILNE	Zadanie B Planować strategiczne i wyznaczać terminy	Zadanie A Wykonywać natychmiast osobiście	PILNE
	Zadanie D Kosz	Zadanie C Redukować/delegować	
	NIEZBYT WAŻNE		

(opracowanie własne)

Dwa czynniki określają działalność: **pilne i ważne**. Pilne oznacza, że dana rzecz wymaga natychmiastowej uwagi. Ważność ma natomiast związek z rezultatami.

Zadanie A

Sprawy ważne i pilne trzeba załatwić szybko. Często ze względu na ich wagę należy na ich wykonanie przeznaczyć sporo czasu, np. zebranie dokumentów potrzebnych do wzięcia kredytu, zwłaszcza gdy dziś musisz iść do banku, aby to załatwić. Zadania typu A powinniśmy wykonywać osobiście.

Zadanie B

Nie muszą być załatwione od razu, z reguły mogą więc poczekać. Problem pojawia się, gdy wcześniej lub później stają się one pilne i wtedy muszą być załatwione przez nas samych w jak najszybszym czasie.

Zadania te powinny być strategicznie zaplanowane tj. należy wyznaczać termin ich wykonania.

Zadania tego rodzaju warto przynajmniej częściowo delegować pracownikom. Dzięki temu (poza odciążeniem siebie;) odniesiemy dodatkową korzyść stawiając przed pracownikami odpowiedzialne zadania i zwiększając tym samym ich kwalifikacje i motywację do pracy.

Zadania, które zaliczyłeś do ważnych, ale niezbyt pilnych, mają charakter strategiczny, a odsuwanie ich załatwienia na później spowoduje, że znajdą się one w pierwszej ćwiartce. Dlatego nie warto zbyt długo zwlekać z ich załatwieniem!

Zadanie C

Zadania niezbyt ważne, ale pilne staraj się jak najczęściej zlecać, zwłaszcza jeśli są to sprawy rutynowe, np. opłacanie rachunków za telefon. Planuj na ich wykonanie niewiele czasu. Jeśli nie będziesz przestrzegać tej zasady i przeznaczysz na te sprawy więcej czasu, może okazać się, że cały dzień wypełniają ci sprawy o mniejszym znaczeniu. Możesz także poczuć się nimi zmęczony i sfrustrowany, że „drobiazgi” zabierają ci cenny czas, a dzień „przecieka ci przez palce”. Wówczas zmniejsza się też twoja wydajność, chęć do pracy i nie masz siły, by skupić się na realizacji głównych zadań. Zapytasz: co więc robić, przecież te sprawy są i trzeba je załatwić. Pamiętaj o tym, że nie są to sprawy zbyt ważne – może więc je wykonać ktoś inny. Możesz także spróbować je „zautomatyzować” (skorzystać z komputera, telefonu itp.). Zauważ, że delegując zadania, możesz przyczynić się do rozwoju twoich podwładnych!

Zadanie D

Bardzo często zadania tej kategorii są odkładane na i tak zawałone papierami biurko. Jeśli już raz zaczęliśmy się nimi zajmować zaniedbując tym samym zadania A i B, to nie powinien nas dziwić fakt, że jesteśmy przeciążeni pracą. Tych zadań powinno się unikać!!! Warto zdobyć się



na odrobinę ryzyka i częściej decydować na umieszczenie tych zadań w koszu do śmieci. Odpowiedz sobie na pytanie: co się stanie, gdy nie wykonasz tego zadania? Nic się nie zmieni!

Zaklasyfikowanie sprawy jako ważnej zależy od:

- jej znaczenia w kategoriach zwiększania wartości organizacji,
- potencjalnych strat, które mogą powstać w razie niewykonania lub złego wykonania zadania,
 - znaczenia (dla ciebie) osoby zlecającej zadanie; Jeżeli dyrektor generalny zleca ci jakieś zadanie, to rozsądnie będzie zaklasyfikować je jako ważne i prawdopodobnie pilne.

Celem właściwego określenia stopnia ważności zadania warto zadać sobie następujące pytania:

- Czy to zadanie służy tworzeniu wartości dodanej? Czy ta praca ma związek z moją misją zwiększania wartości firmy? Czy wpłynie pozytywnie na moją rzeczywistość i postrzeganą skuteczność?
- Skąd pochodzi to zadanie? Kto mi je zlecił? Zadanie może być ważne dla osoby, która mi je przekazała, ale czy ta osoba jest ważna dla mnie? Innymi słowy czy mogę je odłożyć nie narażając się na poważne skutki?
- Co się stanie jeśli go nie wykonam?

ZARZĄDZANIE EMOCJAMI

Słownik Języka Polskiego definiuje emocję, jako „silne wzruszenie, podniecenie, wzburzenie, silne uczucie”.

Emocja odnosi się do uczucia i związanych z nim myśli, stanów psychicznych i biologicznych oraz zakresu skłonności do działania. Są setki emocji, ich barw, odmian, rodzajów i niuansów. W istocie rzeczy jest dużo więcej subtelnych odcieni emocji niż słów na ich określenie. Badacze wciąż nie mogą dojść do porozumienia na temat tego, które emocje uważać można za podstawowe – a nawet czy w ogóle istnieją jakiegokolwiek podstawowe emocje.

Podstawowe emocje – przyjemne:

- akceptacja, ciekawość, czułość, dobroć, duma, ekscytacja, entuzjazm, euforia, harmonia, miłość, nadzieja, niezależność, oczekiwanie, odprężenie, optymizm, pewność, podniecenie, pożądanie, przyjemność, radość, rozanielenie, rozkosz, rozluźnienie, serdeczność, smutek, spokój, sympatia, szczęśliwość, uduchowanie, ufność, ulga, uniesienie, uwielbienie, wesołość, wzruszenie, zachwyty, zadowolenie, zainteresowanie, życzliwość.

Podstawowe emocje – negatywne:

- agresja, apatia, beznadziejność, bezradność, ból, bunt, chłód, cierpienie, lęk, napięcie, niechęć, nienawiść, niepokój, obawa, obojętność, obrzydzenie, odraza, odrzucenie, pogarda, porażka, przerażenie, przygnębienie, rozczarowanie, rozgoryczenie, samotność, strach, upokorzenie, uraza, wrogość, wstręt, wstyd, wściekłość, zakłopotanie, zaskoczenie, zawiść, zawstydzenie, zazdrość, zażenowanie, zdenerwowanie, złość, zniewaga, zniecierpliwienie, znudzenie, żal.

Zaledwie garstka ludzi potrafi wyrażać swoje emocje, rozumieć je i nazywać to, co się z nimi dzieje. Bardzo trudno jest zachować równowagę między tym, co czujemy wewnątrz i tym, co okazujemy na zewnątrz.

Zarządza emocjami ten kto:

- nauczy się wyrażać emocje w sposób odpowiedni do sytuacji i z pełnym szacunkiem dla drugiego człowieka,
- przestanie udawać i ukrywać uczucia.

Emocje są łatwo wyczuwalne i często intuicja podpowiada nam, że choć rozmowa z kimś przebiegła w miłej atmosferze, to jednak coś było nie tak. Tymczasem tylko szczerą i otwartą komunikacją pozwala nam spotkać się z drugą osobą w jej modelu postrzegania świata. Prawdziwy kontakt polega bowiem na emocjonalnej wymianie. Dzięki umiejętnemu zarządzaniu emocjami, nabędziemy pewności i wiary w siebie. Łatwiej nam będzie przystosować się do zmian i je zaakceptować. Z większą determinacją przystąpimy do realizowania naszych planów. I co ważne, aby nauczyć się zarządzać emocjami, nie trzeba zmieniać siebie ani dostosowywać się do cudzych wymagań. Wystarczy wykorzystywać cechy, które posiadamy, przekuć je w energię, która pozwoli nam odkryć w sobie nowe talenty.

WYZWANIA DLA LIDERÓW

Jednym z największych współczesnych wyzwań, także w instytucjach publicznych, jest umiejętność radzenia sobie w sytuacji ciągłej zmiany. Warto zatem zwrócić uwagę, w jakich obszarach mamy wpływ lub odpowiadamy za przeprowadzenie zmiany i bądźmy stale w gotowości do reakcji. Pierwszym krokiem do wprowadzania zmian jest jasne zadeklarowanie woli. Określenie, do czego ma dana zmiana doprowadzić. Na podstawie jednoznacznie sformułowanych celów należy następnie stworzyć program, który uwzględni czynniki racjonalne, emocjonalne i konkretne działania.

TRZY PŁASZCZYZNY PROCESU ZMIAN

PŁASZCZYZNA	ELEMENTY
intelektualna	Rozumienie, akceptowanie, stawianie pytań
emocjonalna	Popieranie, wyrażanie entuzjazmu, identyfikowanie się, zadowolenie
motoryczna	Działanie, dążenie do pewnych skutków, sprzyjanie pewnym postawom i działaniom

(opracowanie własne)

Proces zmian można potraktować jako rodzaj gry. Przy takim ujęciu, uczestników zmian (graczy) sklasyfikujemy następująco. Posłużymy się przy tym dwoma kryteriami: postawą wobec zmian i reakcją na zmiany.

Negatywne POSTAWY	TRADYCJONALIŚCI (bezpieczeństwo, lojalność)	PRZECIWNICY (stanowiska, władza)
	WIDZOWIE (zrozumienie, poznanie)	ANIMATORZY ZMIAN (poparcie dla zmian)
Pozytywne	Pasywne	Aktywne

REAKCJE WOBEC ZMIAN

TRADYCJONALIŚCI – chęć pozostawienia „status quo”, lojalność wobec tego co było „od dawna dobre”, zadowolenie z aktualnych osiągnięć i pozycji.

PRZECIWNICY – zasiedzieli, bezpieczni na dotychczasowych stanowiskach, doświadczeni, często starsi wiekiem.

WIDZOWIE – zwykle specjaliści, poszukujący logiki i argumentów, wyjaśnienia i zrozumienia „co jest grane”.

ANIMATORZY ZMIAN – zwolennicy zmian, uznający je jako szansę dla siebie i firmy.

SPOSOBY RADZENIA SOBIE ZE STRESEM

Celem stosowania długofalowych metod radzenie sobie ze stresem jest wzmocnienie wytrzymałości fizycznej i odporności psychicznej, czyli własnych wewnętrznych zasobów. W rezultacie podnosi się Twój próg stresu.

Do długofalowych metod radzenia sobie ze stresem należą: fizyczna aktywność, zdrowa dieta, przerwy w ciągu dnia pracy, przygotowanie i organizacja dnia pracy, zachowanie proporcji pomiędzy pracą i innymi aktywnościami w życiu, wsparcie społeczne – budowanie sieci i umiejętności korzystania ze wsparcia innych osób, relaks, równowaga pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym.

Metody „tu i teraz” przynoszą szybką ulgę dzięki natychmiastowemu zmniejszeniu Twojego obecnego poziomu stresu. Są skuteczne na krótką metę. Nie działają na przyczynę stresu, lecz tylko na jego symptomy lub pomagają poradzić sobie w aktualnej trudnej sytuacji. Regularnie stosowane mogą działać również prewencyjnie.

Radzenie sobie z aktualnymi stresorami:

- „zrób to, czego się boisz”,
- „czekać czy działać, czyli ocena, na ile mam wpływ na rozwiązanie” - kolejne kroki tej metody to:
 1. dokładnie zdiagnozować sytuację trudną,
 2. odszukać możliwe punkty oparcia i korzyści, odwołać się do konstruktywnych doświadczeń osobistych,
 3. odnaleźć dystans do stresora, nie unikać go, ale oswajać,
 4. kontrolować stopień napięcia emocjonalnego,
 5. zadbać o nastawienie na sukces,
 6. dostrzegać swoje mocne strony,
- umiejętność przeramowania sytuacji:
 1. „to dla mnie wyzwanie”,
 2. „czego się nauczyłem z tej sytuacji?...”,
 3. „czy to aż takie złe?...”,

- unikanie negatywnych myśli i fantazji na temat sytuacji stresowej, czyli kontrola dialogu wewnętrznego. Wzmacniaj myślenie pozytywne na temat celów, które pragniesz osiągnąć. Wyobrażaj sobie swoje dobre działania.
- stosowanie technik relaksacyjnych.

KOMUNIKACJA SKIEROWANA NA POROZUMIENIE

Informacja zwrotna

Jak w sposób motywujący przekazać krytykę i konstruktywną pochwałę (model FUKO)

Krok 1 – F jak FAKT – opisz zachowania pracownika. Powiedz, jak się zachował, co zrobił.

Krok 2 – U jak UCZUCIA – wyraż swoją opinię o tym fakcie. Nazwij swoje uczucia.

Krok 3 – K jak KONSEKWENCJE – powiedz, jakie to spowodowało, lub mogło spowodować skutki.

Krok 4 – O jak OCZEKIWANIE – powiedz, jakiego zachowania, postawy oczekujesz w przyszłości.

Przekaz zwrotny

- Pozwala nadawcy upewnić się, co do skuteczności jego przekazu.
- Może być spontaniczny lub sprowokowany.
- Jest regulatorem transmisji przekazu, pozwala przeformułowywać przekaz.
- Pozbawienie odbiorcy możliwości nadania sygnału zwrotnego jest dla nadawcy ryzykowne.
- W praktyce występują różne rodzaje fałszywych sygnałów zwrotnych.

Techniki aktywnego słuchania

- Wszystko bierze swój początek właśnie z niego!
- Żeby zrozumieć, tak dobrze, jak to tylko możliwe, sposób widzenia i myślenia drugiej osoby trzeba zapomnieć to, co się ma we własnej głowie, „ubrać się w skórę” drugiej

osoby. Nazywamy to **EMPATIĄ**.

- To specyficzna forma dialogu, która pozwala nadawcy mieć pewność, że jest słuchany, a odbiorcy, że dobrze rozumie swego rozmówcę.
- To nie tylko uważne słuchanie, ale także przemyślenie i przekazanie informacji zwrotnej.

Aktywne słuchanie to:

- Umiejętność skupienia się i podążania za mówiącym.
- Umiejętność dostrojenia się.
- Umiejętność zadawania pytań.
- Umiejętność potwierdzania.
- Umiejętność parafrazowania.
- Umiejętność odzwierciedlania.
- Umiejętność klaryfikacji.
- Umiejętność dowartościowania.

Zastosowanie techniki asertywnej komunikacji w sytuacjach trudnych w relacji z pracownikiem

Asertywność to zespół zachowań interpersonalnych, wyrażających uczucia, postawy, życzenia, opinie lub prawa danej osoby w sposób bezpośredni, stanowczy, uczciwy, a jednocześnie respektujący uczucia, postawy, życzenia, prawa i innej osoby (osób). Inaczej mówiąc: asertywność to umiejętność pełnego wyrażania siebie w kontaktach z inną osobą (osobami) bez naruszania ich praw.

Teoria i praktyka asertywności opiera się na podstawowym założeniu, że każdy człowiek ma takie same prawa i może z nich korzystać dotąd, dopóki nie zaczyna ograniczać praw innych. W rzeczywistości zasada jest bardzo stara i ujmuje ją powiedzenie: „Nie rób drugiemu, co tobie niemiłe” albo: „Miłuj bliźniego swego, jak siebie samego”.

Cztery typy zachowań

Zachowanie bierne Ja nie jestem OK – Ty jesteś OK	Zachowanie asertywne Ja jestem OK – Ty jesteś OK.
Zachowanie manipulacyjne Ja nie jestem OK – Ty nie jesteś OK	Zachowanie agresywne Ja jestem OK – Ty nie jesteś OK

Asertywność – Nasze prawa

- Mam prawo wyrażać własne myśli i opinie, nawet jeśli różnią się one od poglądów innych ludzi.
- Mam prawo wyrażać własne uczucia i być za nie odpowiedzialnym.
- Mam prawo mówić ludziom „tak”.
- Mam prawo powiedzieć „nie” bez poczucia winy.
- Mam prawo powiedzieć „nie wiem”.
- Mam prawo powiedzieć „nie rozumiem”.
- Mam prawo zmieniać zdanie bez konieczności i usprawiedliwiania się.
- Mam prawo do popełniania błędów i do tego, by czuć się odpowiedzialnym za nie.
- Mam prawo prosić o to, czego chcę.
- Mam prawo do szacunku innych ludzi oraz do tego, by ich szanować.
- Mam prawo do tego, by mnie wysłuchano i traktowano poważnie.
- Mam prawo do niezależności.
- Mam prawo odnieść sukces.
- Mam prawo zdecydować się na brak asertywności.

Asertywność w komunikacji

- Mów o swoich emocjach i odczuciach, a nie interpretuj zachowań innych osób.
- Kiedy **TY**...(mówisz, robisz, zachowujesz się), **JA** ...(czuję, myślę, mam wrażenie, że)
- Komunikat asertywny składa się z trzech części:



- ✓ opisu sytuacji z twojego punktu widzenia,
- ✓ opisu twoich uczuć związanych z sytuacją,
- ✓ opisu twoich życzeń związanych z sytuacją.

Asertywna odmowa

Krok 1.

„Nie, nie zrobię tego...” (*czego*)

Nie zgadzam się na...

Nie decyduję się na...

Krok 2.

„Ponieważ...”

(*krótkie prawdziwe uzasadnienie bez tłumaczenia*)

Krok 3.

Zadbanie o utrzymanie relacji

(*mimo odmowy w tej konkretnej sprawie*)

Inne techniki

CZY DOBRZE ROZUMIEM, ŻE CHODZI O TO... (parafraza), powtórzenie własnymi słowami tego, co powiedział rozmówca, aby upewnić się, że komunikat przekazany jest tożsamy z odebrany

BYĆ MOŻE TAK JEST, ALE... (zamglanie)

„Podzielam twoje stanowisko, ale dostrzegam również inne rozwiązanie”, „To brzmi zachęcająco, ale należałoby wziąć pod uwagę jeszcze to, że...”



TAK - I... (uzupełnianie, a nie zaprzeczanie) *„Zgadzam się z twoim punktem widzenia i chciałbym jedynie uzupełnić go swoimi spostrzeżeniami”*

CO BY TU ZROBIĆ, ŻEBY...(zachęcenie do współpracy w rozwiązaniu problemu)

SYGNAŁY PODTRZYMUJĄCE kontakt; *„tak, tak”, „rozumiem”, „oczywiście”, „ tak jest”, „aha”, „hm”, itp.*

MAM INNE ZDANIE W TEJ SPRAWIE... (nie zgadzam się)

KOMUNIKATY WSPIERAJĄCE *„Rozumiem, że masz kłopot, co mogę zrobić w tej sprawie?”, „Proszę powiedzieć, w czym mogę pomóc”*

ZDARTA PŁYTA *„Przykro mi, nie..., przykro mi, nie..., przykro mi, nie...”*

JESTEM SŁONIEM *„Przemyślę to... wrócimy do tego później”*

HAMULEC NEGATYWNYCH EMOCJI *„Mogę poradzić sobie z twoim problemem, ale nie radzę sobie z twoimi emocjami”*

Wykaz literatury

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, 2000
2. Blanchard Keneth, Przywództwo wyższego stopnia, PWN, 2007
3. Covey Stephen, Zasady skutecznego przywództwa, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004
4. Gut Jerzy, Haman Wojciech, Psychologia szefa, One Press 2004
5. Hochschild Arlie Russel, Zarządzanie emocjami, Komercjalizacja ludzkich uczuć, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009
6. Ryde Robin, Istotą przywództwa jest rozmowa. Jak poruszyć serca i umysły, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, 2009
7. Zarządzanie czasem. Zwiększ własną efektywność i produktywność, Wydawnictwo MT Biznes, Łódź 2006

Notatnik

Area reserved for notes, featuring horizontal dotted lines.

Notatnik

Notepad area consisting of multiple horizontal dashed lines for writing.