

# Instrukcja obsługi zespołu



Podcast  
Rozmowy o Zarządzaniu

## Wprowadzenie

Jakie życie menedżera byłoby piękne, gdyby nie Ci okropni pracownicy! Ciągłe tylko chcą coś dostać a nic od siebie nie dają! Nie wiadomo o co im w sumie chodzi i skąd wziąć się w nich ten brak wdzięczności.

Czy da się coś zrobić, aby współpraca stała się łatwiejsza? Da się!

W instrukcji omawiam praktyczny sposób podejścia do pracowników, który da Ci natychmiastowe rezultaty. Pozwoli wykrzesać z Twoich pracowników nowe pokłady motywacji i zaangażowania.

Na początek pamiętaj o jednym: między dyktowaniem pracownikowi co dokładnie ma zrobić (mikrozarządzanie), a wrzuceniem mu zadania i zniknięciem (delegowanie poprzez abdykowanie) są inne sposoby na przekazywanie zadań. Właśnie o tych sposobach przeczytasz w tej krótkiej, aczkolwiek treściwej instrukcji.

## 1. Podział pracowników

Poziom rozwoju osób w naszym zespole możemy podzielić uwzględniając dwie cechy: poziom kompetencji oraz poziom zaangażowania w pracę. Celowo używam tutaj sformułowania *poziom rozwoju*. Razem z rozwojem kompetencji u każdego z nas zmienia się poziom zaangażowania w wykonywane zadania. Co ciekawe – zazwyczaj przebiega to w bardzo podobny sposób.

Czym są kompetencje i zaangażowanie?

- Kompetencje – połączenie wiedzy oraz umiejętności.
- Zaangażowanie – połączenie wiary w siebie i motywacji.

Poniższy obrazek pokazuje jakie poziomy rozwoju pracowników wyróżniamy.



Na początku swojego rozwoju każdy z nas jest *entuzjastycznym uczniem* (R1). Zdobywając coraz więcej doświadczenia dowiadujemy się jak mało wiemy i zaczynamy tracić wiarę w siebie i zaangażowanie w pracę. Stajemy się *rozczarowanym adeptem* (R2). Zdobywając nowe kompetencje stajemy się powoli *ostrożnym uczestnikiem* (R3). Gdy mamy już zbudowaną wiarę w siebie i jesteśmy wystarczająco zmotywowani stajemy się *samodzielną specjalistą* (R4).

### Rozpoznawanie poziomu rozwoju

Wygląda to dość łatwo w teorii. Jednak kiedy idziemy bogatsi w nową wiedzę na kolejne spotkanie z zespołem okazuje się, że nie jesteśmy do końca pewni kto na jakim poziomie rozwoju aktualnie jest.

Są jednak pewne cechy charakterystyczne, które wyróżniają pracowników na każdym poziomie:

- Entuzjastyczny uczeń (R1) – bardzo chętny do współpracy, jednak nieco lekkomyślny. Wierzy w swoje możliwości i dlatego chętnie dajemy mu zadania. Wiemy jednak, że jest początkujący (właśnie został zatrudniony lub awansował na nowe stanowisko).
- Rozczarowany adept (R2) – gdy zlecamy mu jakieś zadanie zazwyczaj będzie szukał wymówek.
- Ostrożny uczestnik (R3) – bardzo trudny do współpracy. Gdy zlecamy mu zadanie zazwyczaj będzie próbował coś dla siebie ugrać. Zazwyczaj będąc na tym poziomie ludzie zmieniają pacę.
- Samodzielny specjalista (R4) – wymarzony pracownik. Jest odpowiedzialny i chętnie bierze na siebie kolejne zadania. To jest najlepszy moment, aby kogoś awansować.

Należy pamiętać, że **dla każdego rodzaju zadania** pracownik może być na **innym poziomie rozwoju**. Na przykład możemy mieć księgową, która jest doświadczona i ma świetne kompetencje w obszarze rachunkowości i podatków (R4), ale ma duże problemy z obsługą Worda i nie potrafi pisać raportów (R1).

Zlecając jej każde z tych zadań będziemy stosować inne style przywództwa.

## 2. Style przywództwa

Wyróżniamy cztery style przywództwa, z których możemy korzystać zlecając naszym pracownikom zadania. Możemy je wyróżnić uwzględniając dwie cechy, którymi się charakteryzują: ilość zachowań wspierających oraz ilość zachowań dyrektywnych.

Zachowania dyrektywne związane są ze szczegółowym opisywaniem zadań i tłumaczeniem pracownikowi co i w jakiej kolejności należy wykonać.

Zachowania wspierające to motywowanie i zachęcanie pracownika do realizacji zadań.

Na poniższym obrazku widać cztery style przywództwa.



Każdy z tych stylów ma swoje cechy charakterystyczne:

- Styl dyrektywny (S1) – tłumaczymy krok po kroku co i kiedy należy wykonać. Raczej nie stosujemy żadnej zachęty i nie tłumaczymy dlaczego.
- Styl trenerski (S2) – w tym stylu stosujemy sporo zachowań dyrektywnych, ale nie aż tak dużo jak w S1. Tłumaczymy też pracownikowi dlaczego wykonujemy zadania w taki sposób. Jeśli to potrzebne motywujemy.
- Styl wspierający (S3) – w tym stylu stosujemy bardzo mało zachowań dyrektywnych. Raczej nie tłumaczymy zadań. Dość mocno skupiamy się na motywowaniu pracownika i zapewnianiu go, że jego praca jest dla nas ważna.

- Styl delegujący (S4) – nie stosujemy ani zachowań dyrektywnych, ani zachowań wspierających. Tłumaczymy cel realizacji zadania oraz podajemy termin, w jakim ma zostać zrealizowane.

### 3. Jakiego stylu użyć?

Pewnie już intuicyjnie zaczynasz rozumieć jaki styl stosujemy przy jakim poziomie rozwoju.

- Na poziomie R1 – styl dyrektywny. Entuzjastyczny uczeń absolutnie nie obrazi się na dyktowanie mu co ma zrobić 😊 Zasadniczo on tego właśnie potrzebuje i doceni to podejście.
- Na poziomie R2 – styl trenerski. Rozczarowany adept będzie wszędzie dostrzegał trudności. Należy pomóc mu zrozumieć dlaczego ma pracować tak, a nie inaczej i zmotywować go do pracy.
- Na poziomie R3 – styl wspierający. Ostrożny uczestnik jest doświadczonym wygą. Nie próbuj mu mówić jak ma pracować, bo się obrazi! On potrzebuje przede wszystkim wsparcia i zapewnienia, że jego praca ma sens i jest doceniana.
- Na poziomie R4 – styl delegujący. Delegujemy cel zadania i czekamy na wspaniałe rezultaty. Przy samodzielnym specjalście należy być ostrożnym z pochwałami. On motywuje się sam. Nie potrzebuje naszej aprobaty, żeby czuć się dobrze w swojej pracy. Zbyt częste pochwały i zapewnienia, że jest potrzebny mogą go speszyć. Często wystarczy mu zwykłe *dziękuję* po zrealizowaniu zadania.

### 4. Rozwój pracowników

Domyślałam się, że chciałbyś/chciałabyś pracować głównie z osobami na poziomie R4 – samodzielnego specjalisty. Każdy by chciał, ale niestety

## Rozmowy o Zarządzaniu

rzeczywistość jest zupełnie inna. Zazwyczaj samodzielni specjaliści stanowią mniejszość w naszym zespole.

Czy można coś zrobić, aby rozwinąć swoich pracowników i przyspieszyć nabywanie przez nich kompetencji?

Jest to zaskakująco proste do zrozumienia, ale trudne do wdrożenia. Wystarczy stosować odpowiednie style przywództwa na każdym poziomie rozwoju.

Tylko tyle i aż tyle!

Stosowanie odpowiednio dobranych stylów przywództwa zdecydowanie przyspiesza rozwój pracowników i pozwala im szybko osiągać coraz lepsze rezultaty.

Zazwyczaj najtrudniej jest nam zrozumieć ostrożnego uczestnika (R3). Niby zęby zjadł na swojej pracy, a ciągle są z nim problemy. Zaufaj mi. Spróbuj przez dwa tygodnie stosować wobec niego styl wspierający (S3), a bardzo szybko zobaczysz rezultaty!

Więcej na temat stylów przywództwa i delegowania zadań możesz usłyszeć w [szóstym odcinku podcastu Rozmowy o Zarządzaniu](#).