

# 5 Zasad kierowania zespołem

**Zapraszamy do zapoznania się z 5 poradami dla menedżerów kierujących zespołami.**

Zasady opracował Paweł Wojciechowski trener, autor takich programów szkoleń z zakresu zarządzania jak m.in.: "**Zarządzanie Zespołem. Styl Zarządzania i Delegowanie Zadań**".

**Udanej lektury.**

## Zasada #1 - Stosuj bezkonfliktową komunikację

Na czym tak naprawdę polega ten styl komunikacji z zespołem? Kiedy rozmawiam ze doświadczonymi menedżerami, nieraz słyszę, że to popularna nowomowa, która niczego nie zmienia. Szkopuł w tym, że jeśli na przykład rozmawiam z osobą z zespołu bez przekonania do takiego, czy innego sposobu nawiązywania dialogu, to nie pomoże tu żadna "technika".

Powinienem wtedy zacząć na przykład od zastanowienia się nad własnymi przekonaniem - czy uważam, że nie mam wsparcia od członków zespołu i wszystko jest na mojej głowie? Czy moja głowa jest najważniejsza w tym procesie, czy raczej służy do uzyskania synergii zespołowej? **Za określoną moją postawą będzie postępował styl mojej komunikacji, albo siłowy - albo partnerski.** Jeśli, zespół rzadko mi pomaga, nie ma inicjatywy i moja głowa jest przeciążona problemami, mogę pomyśleć; "Nie mam od nich wsparcia. A jak już coś mówią to i tak nie pomagają." Wobec tego do pracownika odezwę się w sposób siłowy; "Wiesz, co, zrób tak jak ja powiedziałem, to będzie dobrze!". To, czego często doświadczają menedżerowie to zamkniętego cyklu, w którym ich własna postawa wyzwała niekorzystne postawy w zespole, a to z kolei wpływa na dalsze pogłębianie siłowej postawy menedżera wykorzystującego taki [styl zarządzania](#). Aby zmienić ten cykl potrzebuję poczucia pewności siebie i uwagi na to, co dzieje się w zespole. Nawyk stosowania bezkonfliktowej komunikacji nawet w sytuacjach, kiedy w zespole panuje "ciężka atmosfera" sprzyja szybkiemu uzyskiwaniu synergii i efektów.

## Zasada #2 - Wyznaczaj adekwatnie motywujące cele zespołowi

O różnych technikach wyznaczania celów napisano już wiele. Nie każdy jednak orientuje się, że menedżer w różnych momentach powinien w inny sposób komunikować cele zespołowi. Ktoś mógłby pomyśleć po przeczytaniu pierwszego akapitu, że radzi się tu zarządzać miękko i niepewnie. Są sytuacje, że próby nadmiernego zaprzyjaźnienia się z zespołem nie opłacą się. Zależy to od cyklu życia zespołu, jego gotowości na przyjmowanie różnych komunikatów. Z pewnością wyznaczanie celów, kiedy zespół stoi przed nowym zadaniem wymaga wyrazistości menedżera i struktury przekazu.

## Zasada #3 - Obserwuj zmienność motywacji i zachowań w zespole

Odnosząc się do różnych funkcji zarządzania, warto wspomnieć, że menedżer przyjmuje na siebie też rolę diagnosty swojego zespołu. Temu również służą rozmowy z pracownikami, zamiast odgradzania się w gabinecie. Diagnostyczna rola wymaga od szefa zrozumienia motywacji pracowników. Zazwyczaj różne osoby kierują się trzema głównymi motywacjami. Są to władza, samorozwój i przynależność społeczna. W tych trzech kluczach ukryte są rozmaite dążenia ludzi. Na przykład samorozwój, to nie tylko nauka, także osiągnięcia, doświadczanie odpowiedzialności. Warto też powiedzieć w tym miejscu o często obserwowanym braku spójności między prawdziwymi wartościami osoby i jej świadomą motywacją, a realnymi celami i działaniami. Ten brak spójności wpływa na osłabienie osoby i zespołu. Wiele, więc zależy zarówno od przydziału odpowiednich zadań, oraz indywidualnego doboru motywatorów. Do tego warto wziąć pod uwagę fakt, że motywacja zespołu, jako grupy jest zmienna w czasie i zależy od tzw. faz rozwoju zespołu. W każdej z faz rozwoju zachowanie menedżera powinno być adekwatne do sytuacji.

## Zasada #4 - Integruj i promuj postawę otwartości w konfliktach

Kiedy dochodzi do sytuacji trudnych w zespole, menedżer potrzebuje wykorzystania swojej roli diagnosty, aby zrozumieć, co się dzieje. Doświadcza też różnych emocji, które wpływają na komunikację z zespołem. Komunikacja menedżera bywa też naśladowana przez pozostałe osoby z zespołu. Zazwyczaj w konflikcie obserwuje się niższy poziom ujawniania siebie i własnych interesów, ze względu na postawę obronną, brak zaufania, lęk. Menedżer może przełamywać ten sposób reagowania na konflikty. Udrożnienie komunikacji, czyli rozmowa o rzeczywistych problemach i narastających uczuciach zamiast udawania i gry aktorskiej, stwarza sytuację optymalną do poszukiwania różnych rozwiązań poradenia sobie z rzeczywistym problemem.

## Zasada #5 - Buduj swój autorytet poprzez postawę asertywną

Niektórzy mówią, że [zarządzanie zespołem](#) to autorytet, który się po prostu ma albo nie. Jednak, kiedy następują zmiany w zakresie nawyków we własnej postawie, można dokonać wielkiej zmiany we własnym wizerunku i wpływie na innych. Co za tym idzie autorytet menedżera może wzrosnąć. Ze zwiększeniem autorytetu szefa związane są kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej, społecznej i in. Według badań D. Golemana większość kompetencji stosowanych w pracy to nie wiedza ekspercka i IQ (tylko około 27%), a kompetencje z obu grup wymienionych wcześniej. W takim razie jak wspierać rozwój tych kompetencji. Jednym z czynników jest praca nad własną postawą asertywną rozumianą nie tylko, jako sposób na stawianie granic, ale sposób przeżywania własnego monologu wewnętrznego, własnego przeświadczenia o asertywnych prawach takich jak prawo do błędów, czy wyrażania uczuć, oraz poziomu integracji tych wartości ze swoim ja. Menedżerowi wytknięto błąd na zebraniu zespołu. Co robi? Jak się zachowuje? Jeśli przyjął postawę obronną to jak to wpływa na jego autorytet? Albo, jeśli udaje, że nic się nie stało i jest nienaturalnie przy tym wesoły to jak to wpływa na jego autorytet? W obu przypadkach nieadekwatność zachowania wpływa niekorzystnie na autorytet. Uzyskanie spójności

wewnętrznej i samoakceptacji to jedno z wyzwań, które można zaobserwować w grupach wielu menedżerów. To właśnie tu tkwi źródło siły i poczucia sprawczości.

**Autor:**

**Paweł Wojciechowski**

Trener praktyk biznesu. Menedżer wyższego szczebla (Dyrektor Operacyjny, Dyrektor Handlowy). Ekspert w zakresie negocjacji, zarządzania zespołami, technik sprzedaży i obsługi klienta. W B&O NAVIGATOR prowadzi cieszące się dużym powodzeniem szkolenia z zarządzania pracownikami m.in: "**Zarządzanie zespołem. Styl zarządzania i delegowanie zadań**" oraz "**Kierowanie zespołem pracowniczym**".