

# Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy



## Idealny lider grupy – to ja

dr Dariusz Perło

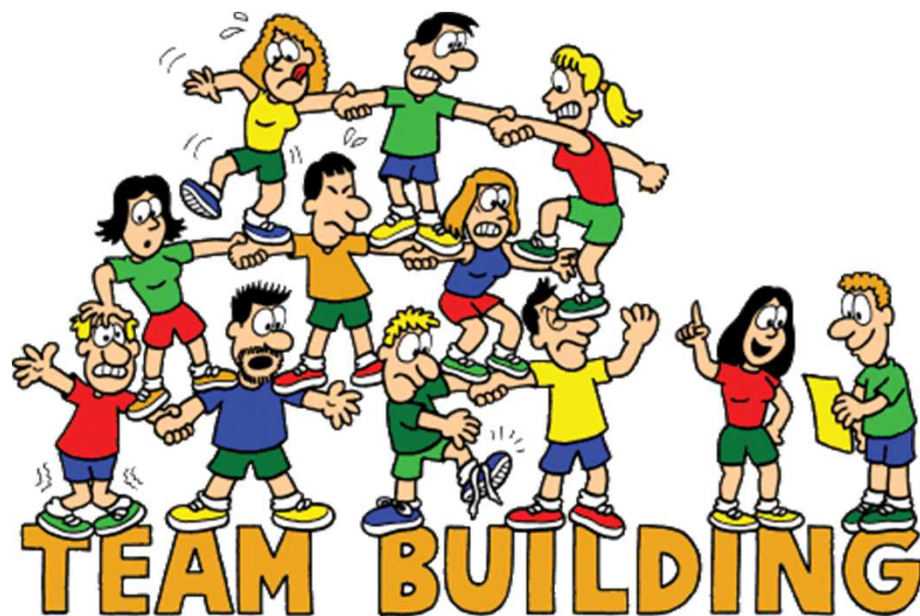
Uniwersytet w Białymstoku  
15 października 2015 r.

Organizatorzy



- Jak budować zespół?
- Jak motywować innych do działania?
- Władza szefa.
- Warsztaty: Style kierowania

# Jak budować zespół?



Z badań wynika, że ponad połowa zatrudnionych pracuje w systemie pracy zespołowej.



# Co to jest zespół?



# Zespołem nie jest...

- Zbiór osób które przypadkowo znajdują się w tym samym miejscu pracy
- Mają tego samego szefa
- Wykonują w jednym dziale te same zadania



# Zespół

Grupa społeczna, obejmująca więcej niż dwie osoby, które:

- Postrzegają siebie jako członków grupy i identyfikujących się z nią;
- Świadomie kontaktują się ze sobą;
- Mają wspólny cel, wspólne normy i tworzą pewną charakterystyczną strukturę;
- Wykonują określone zadania;
- Występuje między nimi podział zadań.



# Fazy rozwoju zespołu

- Zespół w fazie **rozwoju**:
  - Zespół niepewny swoich celów;
  - Większość decyzji podejmuje szef;
  - Członkowie unikają wyrażania uczuć.
- Zespół w fazie **eksperymentowania**:
  - Większa otwartość na rozwiązywanie problemów;
  - Większy udział członków w podejmowaniu decyzji.
- Zespół w fazie **konsolidacji**:
  - Relacje nastawione na współpracę;
  - Jasne dla wszystkich zadania i cele;
  - Opracowane procedury dyskusji i rozwiązywania problemów.
- Zespół w fazie **dojrzałości**:
  - Członkowie w sposób otwarty wyrażają uczucia, generują wiele pomysłów i opcji rozwiązań;
  - Mają opracowane metody współpracy;
  - Lider zespołu docenia jednostkowy wkład pracy oraz potrafi wziąć na siebie odpowiedzialność za jej wykonanie.



# Jak motywować innych do działania?



# Motywacja

Stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania



### **Teoria X opiera się na następujących założeniach:**

- przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i będzie jej unikał, jak tylko może;
- większość ludzi trzeba zmuszać do pracy, kontrolować, kierować nimi i grozić karami, aby wyegzekwować od nich wysiłek potrzebny do osiągnięcia celów organizacji;
- większość ludzi woli, by nimi kierowano, chce unikać odpowiedzialności, ma małe ambicje; ludziom tym przede wszystkim chodzi o bezpieczeństwo.

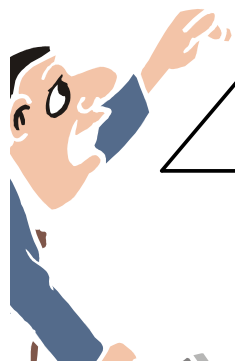
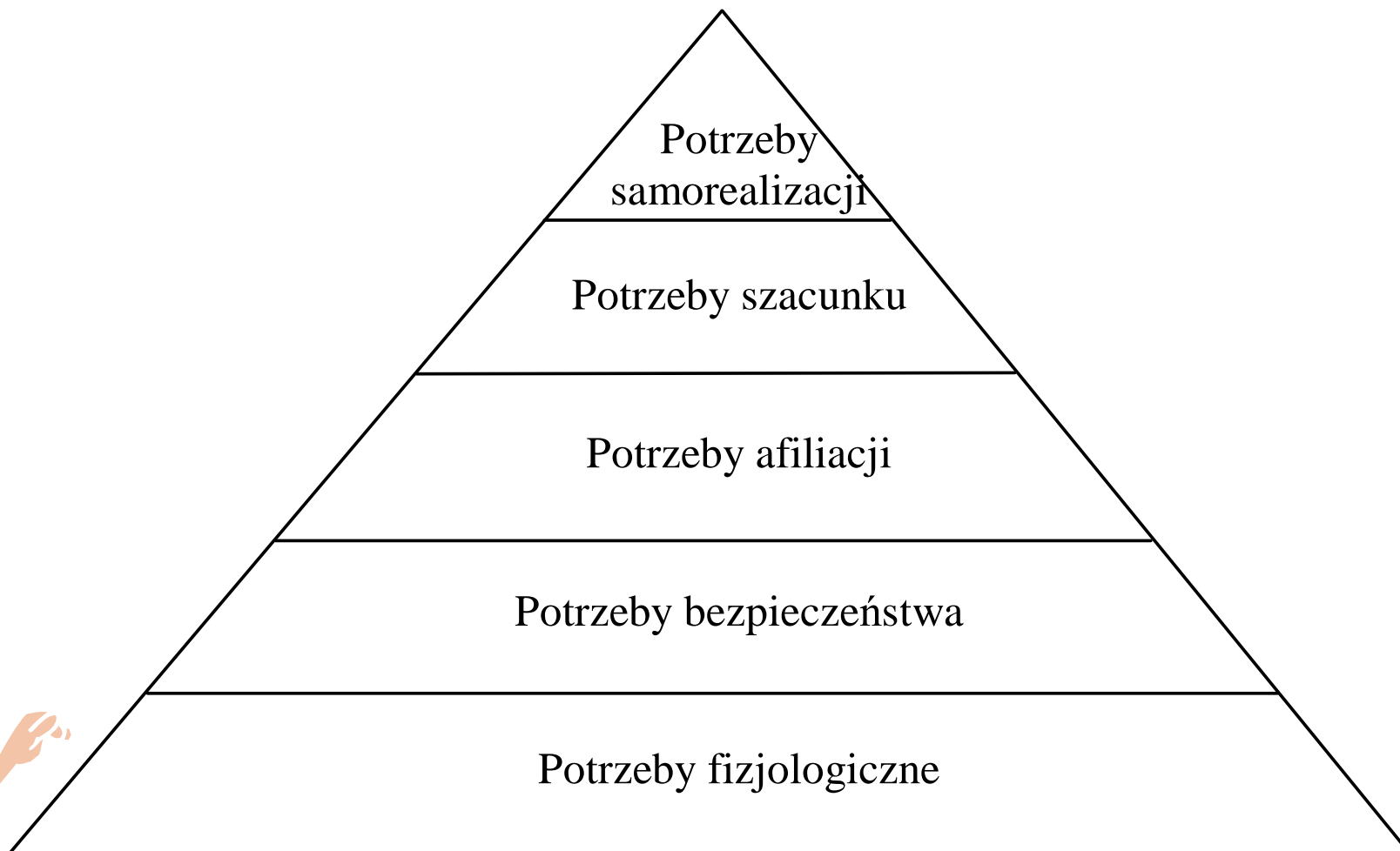


### **Teoria Y natomiast zakłada, że:**

- fizyczny i umysłowy wysiłek przy pracy jest czymś równie naturalnym i potrzebnym jak zabawa i wypoczynek;
- zewnętrzna kontrola i kary nie są jedynymi sposobami skierowania wysiłku zatrudnionych w kierunku osiągnięcia celów organizacyjnych. Człowiek zdolny jest do kierowania sobą i samokontroli dla osiągnięcia celów, które uznał za swoje;
- uznanie celów za własne jest funkcją nagród związanych z ich osiągnięciem;
- przeciętny człowiek uczy się w pewnych warunkach nie tylko akceptować odpowiedzialność, ale i szukać jej, natomiast uchylanie się od odpowiedzialności jest zwykle wynikiem osobistego (negatywnego) doświadczenia;
- wśród ludzi powszechny jest stosunkowo wysoki poziom wyobraźni, pomysłowości, twórczego myślenia i inicjatywy w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych;
- w warunkach współczesnego przemysłu intelektualne zdolności przeciętnego człowieka wykorzystywane są jedynie częściowo.



## Piramida potrzeb Maslowa

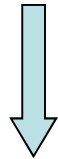


## Teoria motywacji oparta na koncepcji sprawiedliwości

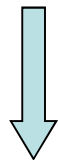
$$\frac{\text{wyniki moje}}{\text{nakłady moje}} \stackrel{?}{\neq} \frac{\text{wyniki innych}}{\text{nakłady innych}}$$

# Proces modyfikacji zachowań

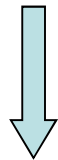
Bodziec



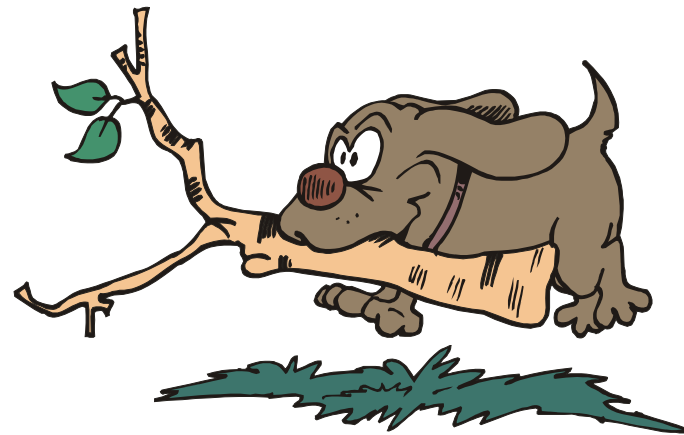
Reakcja



Konsekwencje



Przyszłe reakcje



## Techniki modyfikacji zachowań

Technika	Skutek (działanie)
1. Wzmocnienie pozytywne	Wzmocnienie zachowania przez zapewnienie nagród, pochwał, awansów i podwyżek płac
2. Unikanie	Wzmocnienie zachowania poprzez dopuszczenie do unikania niepożądanych konsekwencji związanych z postępowaniem odmiennym od pożądanego, np. reprimendy za spóźnienie się do pracy
3. Kara	Oslabienie niepożądanych zachowań przez obwarowanie ich negatywnym wynikiem albo niepożądanymi następstwami np. naganą
4. Eliminacja	Oslabienie zachowań niepożądanych przez ich niedostrzeganie lub nieuznawanie (ignorowanie), czyli niestosowanie ani nagród, ani kar

# Reguły stosowania technik modyfikacji zachowań

1. **Nie nagradzaj wszystkich jednakowo.** Aby nagrody skutecznie wzmacniały zachowania powinny wynikać z dokonań. Równe nagrody dla wszystkich w efekcie wzmacniają słabe lub przeciętne wyniki, a ignorują wybitne.
2. **Pamiętaj, że brak reakcji również może modyfikować zachowania.** Kierownicy wpływają na podwładnych tym, czego nie robią podobnie, jak tym, co robią. Na przykład brak pochwały dla podwładnego, gdy na to zasługuje, może spowodować, że następnym razem jego wyniki będą słabe.
3. **Nie zapomnij powiedzieć podwładnym, co mogą zrobić, aby uzyskać wzmocnienie.** Ustalenie normy efektywności pozwala pracownikowi na zrozumienie, co powinien zrobić, aby otrzymać nagrodę. Umożliwia to mu stosowną zmianę jego wzorców pracy.
4. **Powiedz podwładnym, co robią źle.** Jeśli kierownik powstrzymuje się od nagradzania pracownika bez wskazania, dlaczego nie uzyskał nagrody, pracownik nie będzie wiedział, jakie zachowanie kierownik uważa za niepożądane. Pracownik może też uznać, że jest przedmiotem manipulacji.
5. **Nie udzielaj kary w obecności innych.** Udzielenie nagany jest niekiedy pożytecznym sposobem eliminowania niepożądanych zachowań. Jednakże publiczna nagana upokarza pracownika i może wywołać niechęć u wszystkich członków grupy roboczej wobec kierownika.
6. **Bądź sprawiedliwy.** Konsekwencje zachowania powinny być odpowiednie. Należy dawać podwładnym takie nagrody, na jakie zasługują. Niedostateczne lub nadmierne nagradzanie podwładnych zmniejsza wzmacniający efekt nagród.



# Władza szefa



# Cechy lidera

- Ambicja
- Zdecydowanie
- Uczciwość
- Odpowiedzialność
- Otwartość
- Motywacja by być liderem
- Chęć osiągnięcia ważnych celów
- Ufność we własne możliwości
- Inteligencja
- Wiedza
- Zdolności twórcze
- Elastyczność działania

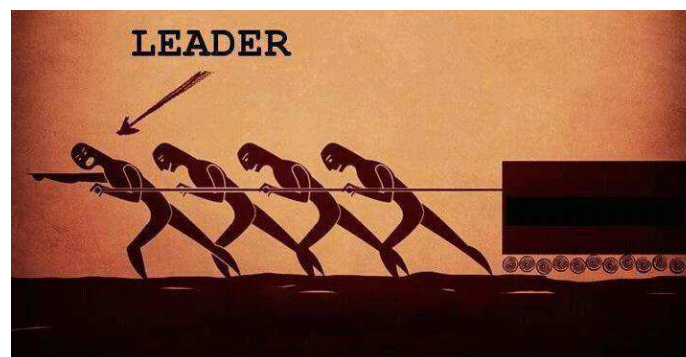
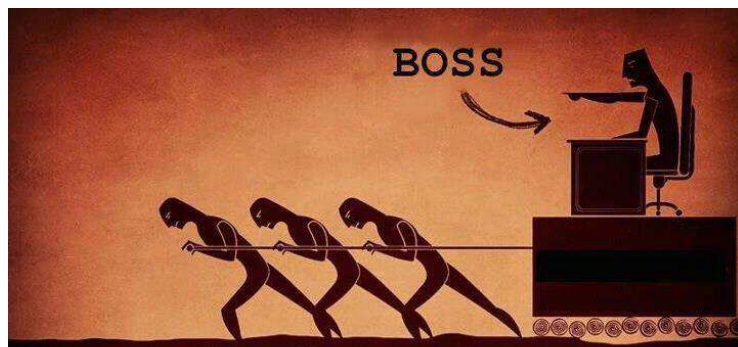


# Podstawy władzy

wg B.H. Ravena

**Informacja**  
**Nagroda**  
**Kara**  
**Znawstwo**  
**Więź**  
**Uprawnienia**

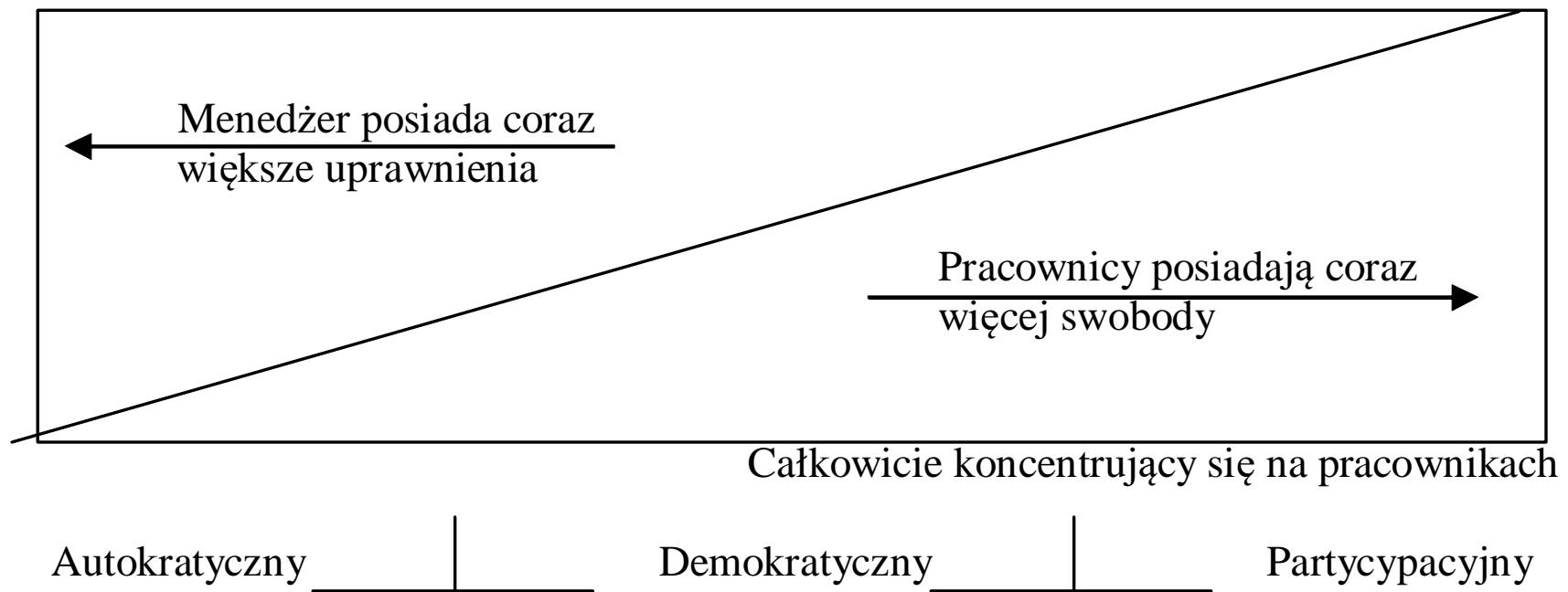
- ➔ **Władza informacji**
- ➔ **Władza nagradzania**
- ➔ **Władza wymuszania**
- ➔ **Władza ekspercka**
- ➔ **Władza odniesienia**
- ➔ **Władza uprawnień formalnych**



# Model stylów kierowania

## Continuum stylów przywództwa

Całkowicie koncentrujący się na szefie



# Style kierowania

wg R. Lippita i R.K. White,a



# Zasady kierowania ludźmi:

- kieruj się zasadami, które głosisz.
- okazuj ludziom szacunek.
- nie bój się kontrolować i oceniać.
- zapewnij ludziom wsparcie, którego potrzebują.
- bądź coraz lepszy.



# Warsztaty style kierowania

Opisz pożądaný styl kierowania:

1. Kapitana drużyny piłkarskiej
2. Dyrektora szkoły
3. Lidera zespołu muzycznego
4. Przewodniczącego samorządu szkolnego
5. Dowódcy oddziału wojskowego
6. Szefa kuchni
7. Przewodniczącego koła naukowego
8. Prezydenta miasta
9. Szefowej agencji modelek
10. Kapitana samolotu