

## Jak postępuje menedżer w ramach stylu:

- Wyjaśnia podstawy decyzji
- Pokazuje szerszy kontekst całej sprawy
- Wskazuje korzyści dla pracownika
- Podkreśla wagę i konieczność pewnych działań
- Słucha opinii pracownika
- Odpowiada na pytania, nie komentując sposobu, formy i jakości wypowiedzi
- Zbiera opinie i uwagi
- „Obchodzi” problem razem z pracownikiem

**S0**

- Zauważa rosnącą motywację
- Wyznacza cele
- Wskazuje kierunki działania
- Przygotowuje plan działania
- Precyzyjnie odpowiada na pytania
- Rozwiązuje początkowe problemy
- Ustala formy i obszar kontroli
- Daje permanentny feedback (informacja zwrotna)

**S1**

- Aktywnie słucha
- Nazywa problemy „po imieniu”
- Pyta pracownika, czego potrzebuje
- Dokładnie analizuje siły hamujące rozwój pracownika
- Sprawdza, czy pracownik nadal „widzi” cel
- Ustala w planie obszary, z którymi pracownik radzi sobie bardzo dobrze
- Wprowadza osobiście korekty planu
- Usuwa z drogi te problemy, w których pracownik ma jeszcze zbyt małe umiejętności i doświadczenie
- Wskazuje pracownikowi jego mocne strony jako potencjał do rozwoju jego słabych stron
- Szanuje jego odmienny pogląd i wykorzystuje to do realizacji celu

**S2**

- Pyta o pomysły, nowe koncepcje i rozwiązania
- Zachęca pracownika do przedstawiania swoich rozwiązań
- Wspólnie z pracownikami dyskutuje i poszukuje ostatecznych rozwiązań
- Podsuwa koncepcje – nie rozwiązania
- Wskazuje pracownikowi na jego dotychczasowy wkład w zadanie / cel
- Wchodzi w proces mentora i koordynatora
- Pomaga pracownikowi znaleźć się w procesie tworzenia – czyli ponoszenia odpowiedzialności
- Stara się uczyć od pracownika i wyraźnie podkreśla to, czym go pracownik zaskakuje

**S3**

- Przekazuje odpowiedzialność
- Docenia efekty realizacji celu / zadania
- Wyraźnie wskazuje w jakim stopniu i w jakim obszarze ma do pracownika zaufanie
- Zachęca pracownika do dzielenia się nową wiedzą i doświadczeniem z innymi, wskazuje tego korzyści
- Pozwala pracownikowi eksperymentować
- Kontroluje na zasadzie stałego dialogu

**S4**

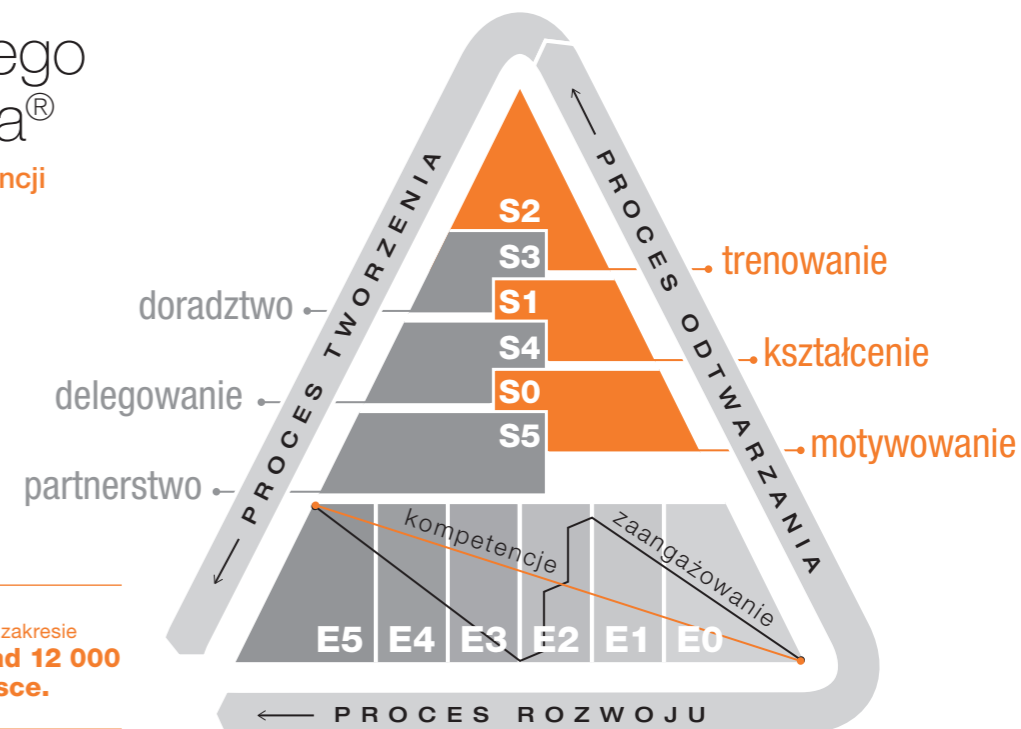
- Traktuje pracownika jak doradcę
- Pozwala na otwarte uczenie swojej osoby
- Wskazuje takiego pracownika jako eksperta w tym zadaniu / celu
- Pozwala pracownikowi na modelowanie merytoryczne realizowanego zadania
- Jest otwarty na wszelkie formy feedbacku ze strony pracownika dotyczące tego zadania / celu
- Pozwala pracownikowi występować w tym zadaniu / celu, w niektórych momentach jako kierownik tego zadania / celu

**S5**

## INSTRUKCJA OBSŁUGI

### Piramida Skutecznego Kierowania®

Standard Kompetencji Menedżerskich

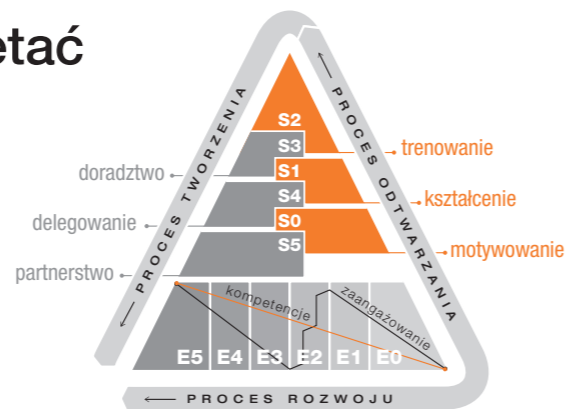


★ Program szkoleniowy w tym zakresie ukończyło do tej pory **ponad 12 000 menedżerów w Polsce.**

# O czym menedżer musi pamiętać przekazując zadanie do realizacji?

**Gdy przygotowujesz się do przekazania pracownikowi odpowiedzialności za wykonanie zadania, powinieneś:**

- 1 Zdiagnozować poziom kompetencji pracownika do realizacji zadania.
- 2 Ustalić, czy ma dostęp do niezbędnych zasobów (szczególnie: czas, narzędzia, materiały, informacje, ludzie).
- 3 Mieć na uwadze jakość serwisu wewnętrznego, z którego korzysta pracownik.
- 4 Wspólnie ustalić odpowiedzialność osób realizujących zadanie.
- 5 Jakie procesy w ramach realizacji tego zadania działają efektywnie, a jakie nie.
- 6 Zdefiniuj precyzyjnie oczekiwane wyniki, po których pracownik pozna, że zadanie jest prawidłowo zrealizowane.
- 7 Wyznacz punkty kontrolne, udzielaj feedbacku i proś o feedback dotyczący współpracy.



- 8 Zadaj sobie pytanie, czy to zadanie może być potraktowane przez pracownika jako zmiana, a jeśli tak, to bądź bardziej wrażliwy na trudne pytania ze strony pracownika.
- 9 Zastanów się, czy to zadanie jest zadaniem wynikającym z zakresu obowiązków pracownika, czy też może je odebrać jako rozszerzenie obowiązków.
- 10 Poproś pracownika o informację zwrotną, w jaki sposób zrozumiał treść zadania oraz czy jest gotowy do wzięcia odpowiedzialności za nie.

**Wtedy stwarzasz pracownikowi warunki do świadomego przejęcia odpowiedzialności za zadanie.**

# Jak korzystać?

Za pomocą ściągę menadżer może sprawdzić jakiego wsparcia potrzebuje pracownik, aby wziąć odpowiedzialność za realizowane zadanie i skutecznie je wykonać.

<b>E0</b>	<b>Nieświadomy początkujący</b>	– pracownik, który nigdy wcześniej nie realizował zadania,	będzie potrzebował przedstawienia propozycji realizacji zadania, wskazania uzasadnienia, a następnie możliwości zadawania pytań.
<b>E1</b>	<b>Zachwycony początkujący</b>	– pracownik, który dowiaduje się, w jaki sposób należy wykonać zadanie,	potrzebuje dowiedzieć się, w jaki konkretnie sposób wykonać zadanie, aby dostać przysłowiowe „5”.
<b>E2</b>	<b>Rozczarowany początkujący</b>	– pracownik, który podczas realizacji zadania natknął się na problemy i zaczyna popełniać błędy,	musi zostać nauczony, w jaki sposób samodzielnie rozwiązywać problemy merytoryczne, organizacyjne i komunikacyjne.
<b>E3</b>	<b>Rozwijający się fachowiec</b>	– pracownik, który w realizacji zadania odnosi pierwsze sukcesy i z większością problemów radzi sobie sam,	potrzebuje od menadżera, aby ten zauważył jego rozwój, docenił inicjatywę i pozwolił szukać własnych rozwiązań.
<b>E4</b>	<b>Dobry fachowiec</b>	– pracownik, który samodzielnie potrafi prawidłowo wykonać zleczone zadanie,	musi otrzymać od przełożonego samodzielność w realizacji zadania oraz możliwość dzielenia się wiedzą.
<b>E5</b>	<b>Partner</b>	– pracownik, który potrafi samodzielnie modyfikować treść zadania i wprowadzać zmiany,	potrzebuje możliwości swobodnej dyskusji o zmianach oraz wskazania go jako eksperta w danym zadaniu.