

Robert Zych

Szefie, angażuj zespół

Jak
motywować
grupę metodą
Decision Making
for Leaders



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Projekt okładki: Jan Paluch

Infografiki: Małgorzata Zimniak

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Wydawnictwo Grupa Szkoleniowa Kontrakt/OSH

ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa

tel. 22 853-74-51, 608-208-106

e-mail: ksiegarnia@kontraktosh.pl

(zamówienia indywidualne i firmowe)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?alider>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-4212-5

Copyright © Robert Zych 2018

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Prolog. Sukces?	9
Przedmowa. O angażowaniu w Polsce — wywiad	15
Rozdział 1. Dlaczego warto zainteresować się modelem	
Decision Making for Leaders?	23
Czego unikać w stosowaniu metody Decision Making for Leaders?	29
Metoda Decision Making for Leaders — jak to się zaczęło	31
Rozdział 2. Kontinuum partycypacyjne	41
Charakterystyka zagadnienia. Czym jest kontinuum partycypacyjne?	42
<i>Pułapki w stosowaniu kontinuum partycypacyjnego</i>	<i>43</i>
Rekomendacje — jak używać modelu kontinuum partycypacyjnego	45
<i>Decyzja dyrektywna</i>	<i>51</i>
<i>Konsultacja indywidualna</i>	<i>59</i>
<i>Konsultacja grupowa (podział planów sprzedaży)</i>	<i>70</i>
<i>Moderowanie</i>	<i>78</i>
<i>Delegowanie</i>	<i>88</i>
Podsumowanie	96

Rozdział 3. W jakim stopniu zaangażować zespół silnych osobowości?	101
Dylemat decyzyjny Arlene Blum. Wprowadzenie	102
<i>Decyzja Arlene</i>	105
<i>Przywództwo Arlene Blum</i>	108
Przywództwo oparte na marzeniach i pasji do ich realizowania	110
Dyrektywna decyzja a zespół. Wnioski	112
<i>Kiedy jesteś szefem, czasem to jedynie Ty możesz podjąć ważną, trudną decyzję</i>	112
<i>Twoja rola jako szefa</i>	113
<i>Pułapki przy komunikowaniu dyrektywnej decyzji</i>	113
<i>Szef to czasem samotny zawód</i>	114
<i>Model przekazywania trudnych decyzji szefowskich</i>	115
Rozdział 4. Jak formułować problem decyzyjny	123
Jak skutecznie formułować problem	124
Skuteczne angażowanie zespołu	131
Wskazówki dla szefów, jak angażować zespół ekspertów ..	137
Rozdział 5. Efektywna decyzja	139
Efektywna decyzja	140
<i>Jakość decyzji</i>	142
<i>Wdrożenie decyzji</i>	144
<i>Koszt procesu = czas w modelu Vrooma</i>	147
<i>Waga rozwoju</i>	151
Podsumowanie	156
Rozdział 6. Czynniki sytuacyjne w modelu Vrooma	159
11 czynników sytuacyjnych Vrooma	160
<i>Waga decyzji</i>	163
<i>Potrzeba zaangażowania</i>	167
<i>Wiedza lidera</i>	174
<i>Prawdopodobieństwo zaangażowania</i>	177
<i>Zbieżność celów</i>	182
<i>Wiedza grupy</i>	187
<i>Praca zespołowa</i>	191

<i>Ryzyko niejednomyslności</i>	196
<i>Ograniczenia interakcji</i>	200
<i>Waga czasu</i>	205
<i>Waga rozwoju</i>	210
Rozdział 7. Jak budować autorytet lidera?	217
Rozdział 8. O angażowaniu zespołu	
— wskazówki dla początkujących szefów	235
Główne zadanie dla Ciebie jako szefa	237
Nie martw się — każdy szef wcześniej czy później wpada w pułapkę nadodpowiedzialności	237
Czy można się przyjaźnić z członkami swojego zespołu?	239
Kiedy decydujesz, negocjujesz, prosisz	240
Trudna decyzja. Pierwsza kamizelka ratunkowa	242
<i>Model przekazywania trudnych decyzji szefowskich</i>	242
Exposé szefa. Druga kamizelka ratunkowa	246
<i>Twoje wartości i cele</i>	246
Rozmowy monitorujące. Trzecia kamizelka ratunkowa	248
Jak wyciągać konsekwencje i doceniać pracowników. Czwarta kamizelka ratunkowa	250
<i>Konsekwencje</i>	250
<i>Docenianie</i>	252
Jak motywować osłabionego pracownika. Piąta kamizelka ratunkowa	254
<i>Model wspierania osłabionego pracownika</i>	255
Podsumowanie	257
Dodatek A. Narzędzia	259
Dodatek B. Ściąga dla szefa	263



Rozdział

1

[Kup książkę](#)

[Poleć książkę](#)

Dlaczego warto zainteresować się modelem *Decision Making for Leaders?*

Z tego rozdziału dowiesz się:

- ◆ Jaki jest Twój preferowany styl przywódczy i jakie są tego konsekwencje dla Ciebie i zarządzanego przez Ciebie zespołu.
- ◆ Co możesz rozwijać w swoim stylu przywódczym.
- ◆ Jak możesz zwiększyć swoją efektywność jako lider zespołu.
- ◆ Jak efektywnie podejmować decyzje.
- ◆ Jak efektywnie angażować zespół w sprawy firmy.
- ◆ Jak formułować problem decyzyjny i zarządzać nim.
- ◆ Jak dostosowywać styl przywódczy do aktualnej sytuacji i wymogów środowiska.

Przywództwo to proces angażowania innych do wspólnej pracy nad wyzwaniami, które stoją przed projektem lub organizacją. Ta charakterystyka wydaje się dość prosta, a jednak wielu szefów,

z którymi pracuję, odmiennie postrzega przywództwo Mówią: „Przywództwo to przede wszystkim charyzma lidera — albo ją masz, albo nie. Jeśli jej nie masz, to będzie ci bardzo trudno pociągnąć za sobą ludzi”.

Pozwól, że powrócę do jednego z moich pierwszych klientów, którego poznałem w 1995 r. Poniżej przedstawiam opis jego sytuacji.

Studium przypadku 1.1. Dylemat decyzyjny Mariusza

Mariusz kierował wtedy jednym z największych kosmetycznych koncernów w Polsce, dziś po wielu latach buduje struktury nowych oddziałów w branży produkcyjnej. Na pozór cichy i spokojny menedżer, zawsze uśmiechnięty, potrafi dokonać tego, o czym marzy każdy z nas: angażować ludzi. Można by powiedzieć, że w biznesie jest dość ostrożny, bo każdą decyzję mądrze rozważa, ale kiedy już jest pewien, co trzeba zrobić, to z mocą i konsekwencją włącza się w nowy projekt. Jego podwładni, którzy go obserwują, zawsze są zdziwieni, jak bardzo Mariusz potrafi się dostosować do sytuacji. Obecnie kieruje firmą, której katalog produktów to ponad 12 tys. artykułów.

Kiedy spotkaliśmy się na kawę, powiedział:

— Od dłuższego czasu zastanawiam się, jak wdrożyć w mojej firmie projekt, w którym pracowaliby wewnętrzni trenerzy i przekazywaliby wiedzę innym handlowcom. Ostatnio zdałem sobie sprawę, że średni czas nauczania się przez sprzedawców choćby podstawowych produktów w naszej branży to dwanaście miesięcy, a czasem

handlowiec już dużo wcześniej prowadzi projekty zaawansowane u swoich klientów. Jestem przekonany, że jako szef niezbyt dobrze przygotowuję młodych stażem handlowców do pracy. Dlatego postanowiłem powołać w organizacji projekt trenerski oparty na zasadach mentoringu. Mam jednak pewien problem. Moja firma jest zbudowana w taki sposób, że za biznes w regionach odpowiadają dyrektorzy regionów, którzy mają od lat dużą swobodę działania. Dzięki takiej wolności zazwyczaj podejmują dobre decyzje i dobrze rozwijają swoje zespoły. Jednak to, co ja widzę na poziomie organizacji, dla nich jest mniej istotne, bo często to oni prowadzą najważniejszych klientów i pogodzili się z faktem, że nauczanie handlowca naszych produktów to minimum dwanaście miesięcy pracy. A ja jestem temu przeciwny i nie chcę się godzić na taki stan rzeczy.

Słuchałem go w milczeniu, bo wiedziałem, że nie warto mu przerywać.

— Potrzebuję, abyś mi pomógł zaangażować zespół dyrektorów, żeby wsparli projekt trenerów wewnętrznych.

— Czemu po prostu ich nie postawisz przed faktem dokonanym? — zapytałem dość przewrotnie.

Uśmiechnął się, po czym odparł:

— Jasne, że dyrektywne wprowadzenie takiego projektu wydaje się najbardziej oczywiste, jednak zależy mi, aby menedżerowie zobaczyli sens, że taki projekt może również pomóc im, a nie jedynie mnie jako szefowi firmy. Dlatego chciałbym szczególnie zadbać o to, aby sami się przekonali,

że powołanie zespołu trenerów wewnętrznych to był dobry pomysł.

— A czego najbardziej się obawiasz? — pytałem, bo byłem przekonany, że jest coś takiego.

— No cóż. Po pierwsze, zależy mi, aby dyrektorzy, kiedy ja nie patrzę, sami z siebie zaczęli wspierać trenerów i wzmacniać ich pozycję. Po drugie, nie chcę, aby w jakimkolwiek momencie trenerzy zostali wykorzystani do oceny pracowniczek lub jakichś wewnętrznych decyzji.

Chwilę pomyślałem, po czym stwierdziłem:

— A zatem potrzebujesz również trenerów, którzy dzięki swej wiedzy i doświadczeniu zaangażują młodych stażem handlowców i pokażą swoją pracą sens ich roli w oddziałach, a także w całej firmie?

Mariusz przytaknął i dodał:

— Często trenerzy wewnętrzni są używani jako egzekutorzy i mają odpowiedzieć „tak” lub „nie”, kiedy dyrektor zapyta, czy warto temu handlowcowi dać jeszcze szansę na współpracę na przykład w momencie, kiedy kończy mu się już okres próbny. A zatem kluczem będzie również zaangażowanie dyrektorów, ale w taki sposób, aby nie odebrali mojej decyzji jako nakazu, który trzeba wykonać.

— Zaczniemy od pozyskania akceptacji dyrektorów. Jak chciałbyś to zrobić? — zapytałem.

— Jutro mam spotkanie ze wszystkimi u mnie w centrali. Intuicja podpowiada mi, aby wcześniej spotkać się z kilkoma z nich i pozyskać ich do współpracy.

— Aha, zatem chcesz pozyskać ambasadorów poprzez konsultacje indywidualne? Dobrze cię zrozumiałem? A jeśli sprawa się wyda i okaże się, że pozostali usłyszeli o twoim fortelu?

Mariusz przez chwilę milczał.

— Pewnie obawiasz się różnicy zdań podczas wspólnej dyskusji, która może doprowadzić do tego, że pomysł upadnie? — dopytywałem.

— Zgadza się — przyznał Mariusz. — Wiesz, nie lubię tracić kontroli nad procesami, za które odpowiadam, a tu rzeczywiście obawiam się, że ją stracę, gdy kilku silnych osobowościowo dyrektorów wyśmiej projekt lub zdystansuje się do niego, wybierając milczenie, które byłoby chyba dla mnie jeszcze groźniejsze niż wyśmianie.

— Słusznie, rzeczywiście jest takie ryzyko, że twój zespół może się zróżnicować — potwierdziłem obawy rozmówcy. — Może nawet dojść do silnych różnic zdań.

— Ale jeśli odpuszczę im tę decyzję na forum i rozegram to za ich plecami, mogą poczuć, że manipuluję, i wtedy to już na pewno cały projekt upadnie — zauważył Mariusz.

— Zatem skłaniasz się do przegadania projektu z zespołem zbiorowo?

— Tak — odpowiedział Mariusz.

Tym samym postanowił wybrać jeden z najbezpieczniejszych sposobów angażowania zespołu w sprawę firmy.

Twórca metodologii *Decision Making for Leaders* Vroom na pytanie jednego z dziennikarzy, które brzmiało: „Jaki sposób angażowania zespołu jest najlepszy?”, odpowiedział: „Nie ma takiego sposobu. Każda sytuacja wymaga od lidera dostosowania siebie do kontekstu, wagi problemu i wiedzy zespołu. Gdybym jednak miał odpowiedzieć na inne pytanie: »Co mam zrobić, kiedy nie jestem pewien?«, wtedy odpowiedziałbym: »Jeśli nie jesteś pewien, co zrobić, najbezpieczniej będzie, jeśli skonsultujesz ten problem z zespołem. Dzięki takiej konsultacji rozwiązanie, które przyjmiesz, uwzględni mądrość i twoją, i zespołu«”.

Czego unikać w stosowaniu metody *Decision Making for Leaders*?

Nie ufaj żadnym modelom. Zaufaj swojej intuicji, ale sprawdzaj, czy ona dobrze Ci podpowiada. Dziś, kiedy w Polsce ponad 1000 menedżerów przeszło program angażowania, wiemy, że szczególnie my, Polacy, mamy nadmierne przywiązanie do własnej intuicji. Trudno to wytłumaczyć, bo choćby w sprawach istotnych dla organizacji, gdzie waga decyzji jest duża, Polacy są bardziej dyrektywni niż menedżerowie z międzynarodowej grupy porównawczej. W szarej ramce na kolejnej stronie opisuję trzy sytuacje, w których warto się powstrzymać od pochopnych działań w stosowaniu metody *Decision Making for Leaders*.

Udowodniono, że postępowanie zgodne z metodą *Decision Making for Leaders* daje 2,5 raza wyższe prawdopodobieństwo, że Twoje decyzje będą mądre i zespół zaangażuje się w ich wdrożenie, niż gdybyś działał odwrotnie do zaleceń modelu. Oczywiście ta reguła nie wyklucza działań opartych na intuicji, które mogą być zgodne z modelem. Po prostu możesz podejmować

Sytuacje wymagające ostrożności w stosowaniu metody Decision Making for Leaders

1. **Kiedy prawdopodobieństwo zaangażowania jest niskie**, nie decyduj się, szefie, na stosowanie autokratycznych stylów zarządzania.
2. **Kiedy w Twoim zespole pojawia się ryzyko konfliktu**, nie obawiaj się zastosować konsultację — nie unikaj konfrontacji z zespołem.
3. W coraz większym stopniu **angażuj zespół w problemy o dużej wadze**, natomiast unikaj dyrektywności. Twój zespół coraz częściej potrzebuje czuć, że jego zaangażowanie jest istotne dla biznesu..

mądre decyzje, nie znając modelu. Jednak kiedy stajesz przed wyzwaniem w Twojej organizacji i zastanawiasz się, w jakim stopniu angażować zespół, możesz postawić sobie następujące pytania:

- ◆ *Przed jakim wyzwaniem stoję?*
- ◆ *Jaki jest problem, który muszę rozwiązać?*
- ◆ *Który zespół chcę zaangażować do konsultacji tego problemu?*
- ◆ *Czy szukam rozwiązań, które muszę szybko wdrożyć?*
- ◆ *A może bardziej zależy mi na rozwoju mojego zespołu?*

Zatem receptą na stosowanie modelu jest prawidłowe sformułowanie problemu i rozsądna ocena czynników sytuacyjnych oraz kryteriów efektywności, które opisuję w dalszej części książki. Jeśli uda Ci się to poprawnie zrobić, jest duża szansa, że oszczędzisz czas i nerwy przy wdrażaniu projektu, a decyzja, którą podejmiesz, będzie właściwa dla organizacji, czyli pomoże Wam w osiągnięciu zamierzonych celów.

Metoda Decision Making for Leaders

— jak to się zaczęło

Dziewiątego maja 2011 r. na XIII Kongresie Kadry w Warszawie wystąpił światowy guru przywództwa prof. Victor H. Vroom z Uniwersytetu Yale. Czułem podekscytowanie, gdyż z inspiracji mojego ówczesnego partnera biznesowego Piotra Wisoky'ego właśnie rozpoczęliśmy pracę nad wprowadzeniem w polskich firmach modelu przywództwa Vrooma. Wówczas najbardziej znanym modelem, zresztą świetnym, był ten autorstwa Kena Blancharda i Paula Herseya, którzy koncentrowali się głównie na opisanu relacji szef – pracownik. Natomiast Vroom wspólnie z innymi naukowcami i menedżerami biznesu opracował matrycę angażowania i narzędzie do podejmowania decyzji. Oba te narzędzia dotyczyły prowadzenia zespołu. Do czasu powstania modelu Vrooma większość programów liderskich, z którymi się spotkałem jako menedżer, dotyczyła charyzmy. Albo się ją ma, albo nie można być liderem dla zespołu — tak czytałem w wielu opracowaniach. Mało motywująca perspektywa, kiedy nie jestem Janem Pawłem II, Martinem Lutherem Kingiem czy Billem Gatesem. A jednak definicja opracowana przez profesora oferowała mi pomoc. Otóż **model Vrooma opiera się na tym, że oczywiście charyzma, jeśli menedżer ją ma, może pomóc, ale również bez charyzmy można efektywnie prowadzić zespół.**

Wspaniale, myślałem, wreszcie będę miał możliwość spotkania naukowca, który stworzył ten model. W tamtym czasie dopiero zgłębiałem idee przywództwa i kierując firmą wydawniczą, napotykałem kłopot związany z angażowaniem moich pracowników i z samym procesem wypracowywania decyzji. Zatem miałem kilka konkretnych pytań, które chciałem zadać profesorowi. Byłem menedżerem wychowanym na technikach opisanych

w książce *Szef to zawód* autorstwa moich współników Jerzego Guta i Wojciecha Hamana, więc ta nowa wiedza była dla mnie ciekawa, ale nieznana, przez co czułem się niepewnie.

Miałem możliwość osobistej rozmowy z profesorem, kiedy przygotowywał się do swojego wykładu. Kiedy go zobaczyłem, trudno mi było uwierzyć, że ten prawie dwumetrowy postawny i uśmiechnięty mężczyzna ma 79 lat. Postanowiłem poprosić go o pomoc.

W tamtym czasie stanąłem przed jedną z ważniejszych decyzji dotyczących mojego zespołu. Otóż mój kolega z zarządu firmy związał się z jedną z naszych pracownic. Ostrzegałem go, że taka sytuacja będzie rodziła wiele komplikacji i nieporozumień dla całego zespołu. Od samego początku pojawiały się problemy i po kilkunastu miesiącach okoliczności stały się trudne do zniesienia dla wszystkich zaangażowanych. Po prostu Malwina, która związała się z Włodkiem, zaczęła wykorzystywać swoją prywatną relację, aby uzyskać korzyści zawodowe. Przeprowadziłem wiele rozmów naprawczych i prosiłem o zmianę ze strony Malwiny, jednak bez skutku. Chciałem zatem pokojowo się z nią rozstać. Natomiast zastanawiałem się, jak skonsultować tę decyzję z Włodkiem, który przecież stał się jej partnerem życiowym.

Kiedy nakreśliłem kontekst sytuacji Vroomowi, ten zachęcał mnie, abym koniecznie przedyskutował tę sprawę z Włodkiem, abym nie pozostawiał go poza procesem decyzyjnym, bo przecież to problem ważny dla organizacji i bardzo istotne jest zaangażowanie Włodka w późniejsze ułożenie wszystkich spraw. Wtedy nie znałem jeszcze modelu angażowania, który profesor wypracował z zespołem naukowym na Uniwersytecie Yale. Kiwałem głową i wszystko, co mówił Vroom, mocno mnie przekonywało.

Postanowiłem iść za radą profesora i przegadać sprawę z Włodkiem. Miałem jednak jeszcze przed sobą spotkanie z radą nadzorczą spółki, na którym powinienem przedstawić zakładany scenariusz rozwiązania kryzysu. I na tym spotkaniu sprawy potoczyły się zupełnie nie tak, jak zamierzałem. Otóż moi partnerzy z rady powiedzieli wprost: „Robert, obawiamy się konfliktu i niepotrzebnych emocji. Oczekujemy od ciebie, że przeprowadzisz ten proces dyrektywnie, rozdzielając problem relacji z Malwiną i zasady współpracy z Włodkiem. Po prostu zakomunikuj dyrektywną decyzję Malwinie, a my przekazemy Włodkowi, że tak postanowiliśmy rozstrzygnąć tę trudną dla nas sytuację. Pamiętaj, że Włodek przecież nas prosił, aby jego związek z Malwiną nie rzutował na nasze relacje biznesowe. Zatem trzymamy się tej umowy”. Kiedy tego słuchałem, miałem pewne wątpliwości, ale ich siła i doświadczenie przekonały mnie, aby tak zrobić. Spotkałem się z Malwiną i zakomunikowałem jej dyrektywną decyzję o rozwiązaniu umowy, a rada nadzorcza wykonała telefon do Włodka.

Jak się pewnie domyślasz, był to fatalnie przeprowadzony proces decyzyjny. Włodek już następnego dnia zdecydował się odejść z firmy, co było dla mnie bolesną stratą. Nie potrafiłem go zatrzymać. Kiedy uspokoiłem emocje i wspomniałem spotkanie z Vroomem, silnie dudniło mi w uszach jego pytanie: „Robert, czy decyzja dyrektywna zaangażuje Włodka do jej wdrożenia? Czy Włodek chciałby, abyś ją podjął bez niego, skoro sprawa istotnie dotyczy jego interesów?”. No tak, oczywiście, profesor miał rację. Popełniłem błąd menedżerski, który wynikał z nadmiernego poddania się decyzji rady nadzorczej. To zdarzenie jeszcze bardziej utwierdziło mnie w przekonaniu, że w podobnej sytuacji jak ja może się znajdować wielu menedżerów w Polsce.

Często stoimy przed dylematem, jak mocno zaangażować zespół w ważne sprawy dla organizacji. Kiedy zachować się dyrektywnie, a kiedy partycypacyjnie? Jaki styl angażowania zespołu będzie najbardziej efektywny w konkretnym przypadku? Ponieważ sam nie zawsze wiedziałem, jak się zachować w danej sytuacji, postanowiłem zacząć wdrażać metodę *Decision Making for Leaders*.

Dlaczego model Vrooma to skuteczny sposób zarządzania

Profesor Victor H. Vroom to międzynarodowy ekspert w dziedzinie przywództwa i podejmowania decyzji. Od 1972 r. jest związany z Uniwersytetem Yale, gdzie pełnił m.in. funkcje przewodniczącego Wydziału Nauk Administracyjnych i zastępcy dyrektora Zakładu Studiów Politycznych i Społecznych. W swoich badaniach skupia się na kwestii motywacji i przywództwa w organizacjach. Jest autorem 9 książek i ponad 80 artykułów. Jego książka z 1964 r., *Praca i motywacja*, powszechnie uważana za jeden z fundamentów w dziedzinie teorii motywowania pracowników, do dzisiaj jest obszernie cytowana przez wielu badaczy. W 1973 r. opublikował tekst *Przywództwo i podejmowanie decyzji*, w którym wraz z Phillipem Yettonem przedstawił model przywództwa (w formie drzewa decyzyjnego) odnoszący się do kwestii stopnia partycypacji podwładnych w procesie rozwiązywania określonego problemu. W 1988 r. wraz z Arturem Jago Vroom przedstawił nową odsłonę modelu bazującego na systemie matematycznym. W ten sposób został wprowadzony model

przywództwa Vroom – Yetton – Jago (VYJ), powszechnie nazywany *Decision Making for Leaders*.

W swoich rozważaniach Vroom zakłada, że **na efektywne przywództwo składają się efektywne decyzje**, które są podejmowane przez lidera w różnych sytuacjach biznesowych. Efektywna decyzja to nie tylko decyzja wysokiej jakości, ale również decyzja, która zostanie wdrożona przy jak najmniejszych kosztach (w rozumieniu czasu potrzebnego na jej implementację). Wspomniany efekt można osiągnąć, posługując się określonym stylem liderskim, który uwzględnia zróżnicowany stopień uczestniczenia zespołu w procesie podejmowania decyzji, tzw. **kontinuum partycypacyjne** (od dyrektywności do delegowania). To, jaki styl wydaje się najbardziej efektywny, zależy od układu określonych czynników sytuacyjnych, których interpretacja leży po stronie lidera.

Przywództwo zależy od sytuacji — niewielu naukowców społecznych zakwestionuje słuszność takiej tezy. Jednak znamy przecież mnóstwo interpretacji przywództwa. Bardzo często definicje te nawiązują do roli kadry zarządzającej w organizacji. Poniżej opisuję definicję przywództwa i podaję krótkie streszczenie trzech historycznie ważnych teorii przywództwa zebranych przez Vrooma. Główną osią prac badawczych profesora były modele wypracowane przez niego i dwóch innych naukowców — Yettona i Jago — dotyczące uczestnictwa zespołu w podejmowaniu decyzji i wdrażaniu podjętych działań. Można powiedzieć, że wypracowany model powstał na bazie prac wszystkich trzech naukowców, ale dla uproszczenia w tej książce używam nazwy **model Vrooma**.

Termin *przywództwo* od zawsze jest wszechobecny w biznesie, sporcie, polityce. Również struktury wojskowe poszukują modeli, które wspierałyby dowódców w podejmowaniu decyzji wysokiej jakości. Wojsko ma potrzebne środki i jest zdeterminowane, aby decyzje, które podejmują dowódcy, zawsze były najlepsze.

W ostatnich latach przeprowadzono tysiące empirycznych badań. Jedynie w bazie Uniwersytetu Yale jest zapisanych ponad 350 tys. wyborów menedżerów, którzy oceniali swoją wrażliwość na angażowanie zespołów w procesach decyzyjnych. My w Polsce przebadaliśmy już ponad 1000 menedżerów we współpracy z Yale. Naukowcy tacy jak Vroom stale poszukują odpowiedzi na pytanie, co odróżnia skutecznych przywódców od nieskutecznych.

Jednym z problemów jest fakt, że *przywództwo* pomimo jego popularności nie jest terminem naukowym o formalnej, znormalizowanej definicji. Można stwierdzić, że jest prawie tyle samo definicji przywództwa, ile osób, które próbowały zdefiniować to pojęcie.

Rozpoczynamy od zbadania szeregu zagadnień związanych z definicją przywództwa. Następnie realizujemy nasz główny cel, aby sprawdzić rolę czynników sytuacyjnych w procesie angażowania zespołów do osiągnięcia wielkich rzeczy. Naszym zamiarem jest wzmocnienie liderów w kierowaniu organizacjami — zarówno publicznymi, prywatnymi, jak i non profit.

W 2007 r. Vroom udzielił wywiadu, z którego korzystam w bieżącym materiale. Poniższy tekst stanowi skróconą wersję wypowiedzi profesora w moim własnym tłumaczeniu z języka angielskiego.

Vroom, Jago, Yetton. Kontekst naukowy

Zgadza się, że przywództwo wiąże się z procesem oddziaływania. Zatem liderem jest ten, kto pozyska jednego lub więcej swoich zwolenników. A ci z kolei dobrowolnie za nim podążą. Jeśli nikt nie podąży za ideą lub liderem, nie można mówić o przewodzeniu.

Jak prowadzenie innych wpływa na to, że mamy do czynienia z przywództwem? Naukowcy zwracają uwagę, że osoba, która ma potencjał i/lub zdolności do wywierania wpływu na innych, łatwiej może zacząć prowadzić innych. Jednak my zwracamy uwagę również na kontekst sytuacyjny, w którym występuje relacja pomiędzy liderem a zespołem.

W rzeczywistości jest mnóstwo procesów, dzięki którym szefowie potrafią angażować, wpływać na swoje zespoły. Zagrożenia, obietnica korzyści, dobrze uzasadnione argumenty techniczne i inspirujące apele mogą być skuteczne w pewnych okolicznościach. Czy wszystkie te rodzaje wpływów kwalifikują się do przywództwa? Odpowiedzi na to właśnie pytanie poszukiwał w swoich badaniach profesor Vroom.

Zaangażowanie przywódcze oznacza nie tylko wpływanie na innych, ale również na sposób, który umożliwia organizacji osiągnięcie jej celów. Od 2000 r. w swoich pracach naukowcy Joel Podolny, Rakesh Khurana i Marya Hill-Popper sugerowali, że kierownictwo powinno być zdefiniowane jako proces „tworzenia sensu” wśród członków organizacji.

Przywództwo to proces motywowania ludzi do wspólnego celu po to, aby sprostać wspianiałym wyzwaniom. Szefie, pamiętaj:

1. Przywództwo to proces, a nie Twoja własność.
2. Proces ten wymaga od Ciebie elastyczności w zależności od wagi czynników sytuacyjnych.
3. Dobrze poprowadzone przywództwo uruchamia współpracę w zespole, aby osiągnąć cele.
4. „Wielkie idee rodzą się w umysłach liderów”, ale tak naprawdę są rozwijane przez ich zespoły.

Podsumowując: wiemy, że jako lider poszukujesz w swoich działaniach efektywności. Wiesz, że na Twoje decyzje szczególnie wpływ wywiera sytuacja, w której się znajdujesz. A zatem w swoich posunięciach szukasz decyzji, które będą się cechowały wysoką jakością, czyli przybliżą Cię do celów, jakie masz osiągnąć. Ponadto zależy Ci na zaangażowaniu zespołu w te decyzje, bo wtedy zwiększasz szansę, że decyzja zostanie w Twoim zespole wdrożona. To dwa podstawowe komponenty Twojej efektywności w procesie angażowania zespołu.

Zespół naukowy Vrooma zbudował definicję przywództwa, która wyraźnie różni się od wcześniej przyjętych. Oto ona:

Przywództwo to proces motywowania i aktywizowania innych do wspólnej pracy, aby sprostać wielkim wyzwaniom.

PRZYWÓDZTWO TO PROCES



MOTYWOWANIA



AKTYWIZOWANIA
DO WSPÓLNEJ PRACY



ABY OSIĄGAĆ
WIELKIE WYZWANIA



PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Dyrektywny czy partycypacyjny?

Jaki styl zarządzania warto, aby wybrać współczesny lider? Odpowiedź brzmi: to zależy od sytuacji. Są bowiem takie przypadki, w których więcej korzyści przyniesie wskazanie ludziom gotowych rozwiązań, wytyczenie ścieżek, jakimi podwładni powinni się poruszać. Są też inne sytuacje, w których lepiej się sprawdzi oddanie władzy, ponieważ cel osiągnąć można jedynie poprzez wzbudzenie maksymalnego poczucia odpowiedzialności i zaangażowania u każdego z członków zespołu. Warto, aby współczesny lider świadomie i elastycznie dostosowywał swój styl zarządzania do wymogów chwili, sytuacji rynkowej, oczekiwań środowiska, w jakim firma działa. Tylko skąd wiadomo, który styl w konkretnym momencie zastosować?

Z matematyki.

W 1973 roku ukazała się praca pt. *Przywództwo i podejmowanie decyzji*. Jej współautorem był profesor Victor H. Vroom. W publikacji zademonstrowano matematycznie umocowany model przywództwa odnoszący się do kwestii stopnia partycypacji podwładnych w procesie rozwiązywania problemów. Na tej podstawie Vroom wraz ze swoim zespołem z Uniwersytetu Yale opracował i przedstawił model przywództwa powszechnie dziś określany jako *Decision Making for Leaders*. Wprowadza on pięć różnych wzorców angażowania zespołu i podpowiada, który z nich będzie najskuteczniejszy w danej sytuacji. Ta książka, napisana na podstawie wieloletnich doświadczeń w prowadzeniu szkoleń menedżerskich czerpiących z modelu profesora Vrooma, stanowi gotowy podręcznik ćwiczeniowy dla każdego świadomego lidera.



Zamówienia indywidualne i dla firm:

ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa

tel. 22 853 74 56, 22 843 09 36

ksiegarnia@kontraktosh.pl

www.kontraktosh.pl

książkiklasybusiness



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

onepress

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel.: 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

<http://onepress.pl>

ebook dostępny wyłącznie na:

ebookpoint^{PL}



ISBN 978-83-283-4212-5



9 788328 342125

cena 59,00 zł