

ALGORYTMY SZEFA

PORADNIK

Robert Zych



Dlaczego taki temat?



ROBERT ZYCH

CEO Osh grupa szkoleniowa

Skupię się w poradniku: na praktycznych umiejętnościach psychologicznych, które pozwalają szefowi lepiej działać w trudnych, powtarzających się sytuacjach.

Wiem, jak wymagające są takie momenty: rozmowa o rozwiązaniu umowy, udzielanie nagrody lub wyciągnięcie konsekwencji, stawianie granic, egzekwowanie poleceń, motywowanie, budowanie zaangażowania w zespole. Wiem też, jak często brak przygotowania w takich chwilach prowadzi do niepotrzebnego napięcia, konfliktów, spadku autorytetu i... straty czasu

Pomysł na poradnik „Algorytmy Szefa” powstał w wyniku rozmów, które prowadziłem z liderkami i liderami różnych szczebli – uczestnikami moich szkoleń z szefowania i współpracy. W tych rozmowach coraz częściej pojawiał się jeden wspólny wątek: że rola szefa to dziś coś znacznie więcej niż tylko zarządzanie zadaniami i wynikami. To przede wszystkim codzienne mierzenie się z sytuacjami, które wymagają nowych umiejętności – psychologicznej dojrzałości, odporności, empatii i odwagi w działaniu.

Dlatego w tym poradniku dzielę się tym, co wypracowaliśmy z innymi szefami na wielu warsztatach i co sprawdziło się w praktycznych sytuacjach.

Proponuję konkretne narzędzia, psychologiczne modele i gotowe algorytmy działania, które ułatwiają codzienne decyzje, rozmowy i reakcje.

To coś więcej niż teoria – to praktyka, która naprawdę działa.

I. FILOZOFIA LIDERA

Wciąż zbyt szybko awansujemy ekspertów za dobre wyniki na poprzednich stanowiskach, zakładając, że świetny specjalista będzie równie skutecznym szefem. Niestety, to tak nie działa. Awans oznacza zmianę roli/profesji, a nie tylko zmianę stanowiska.



Szef to profesja i to wymagająca

Szef potrzebuje kompetencji: psychologicznych, komunikacyjnych i przywódczych. W wielu firmach kariery młodych liderów rozwijają się błyskawicznie, dlatego brak doświadczenia musi być szybko uzupełniany świadomym rozwojem i treningiem przywództwa. Nie oczekujemy przecież, że ktoś wsiądzie za kierownicę bez przygotowania i zdania egzaminów. Tym bardziej nie powinniśmy zakładać, że ktoś z marszu poradzi sobie z odpowiedzialnością za ludzi i ich rozwój. Szefowanie to profesja – trzeba ją poznać, przećwiczyć i stale rozwijać.



Główne zadania lidera

TWOJĄ ROLĄ NIE JEST JEDYNNIE KONTROLOWANIE. TWOJĄ ROLĄ JEST INSPIROWANIE I URUCHAMIANIE POTENCJAŁU.

➔ Bycie elastycznym i świadomym

Nowoczesne przywództwo to nie szukanie „jednego słusznego stylu zarządzania”. To umiejętność **adaptacji, elastyczności i świadomego reagowania** na potrzeby ludzi i sytuacji.

➔ Podejmowanie decyzji

Kiedy trzeba – podejmujesz decyzje i działasz stanowczo. Gdy sytuacja tego wymaga – potrafisz słuchać, mediować, pytać, szukać rozwiązania. A przede wszystkim – **motywujesz, nie manipulujesz**. Wspierasz, nie wyręczasz.

➔ Przelączenie między rolami

Dobry lider to ktoś, kto umie przełączać się między rolami: **decydenta, trenera, doradcy, czasem nawet mediatora** – i robi to świadomie, a nie odruchowo.



Najczęstsze pułapki

NA NOWEGO LIDERA CZYHAJĄ DOBRZE ZNANE PUŁAPKI:

➔ Zbyt bliskie relacje z zespołem

Chęć bycia „kumplem” często kończy się brakiem autorytetu.

➔ Branie na siebie problemów zespołu.

Szef nie jest „nosicielem plecaka”. Pomagaj – ale nie wyręczaj.

➔ Reagowanie emocjonalnie.

Presja, krytyka czy oczekiwania zespołu nie powinny wytrącać Cię z równowagi.

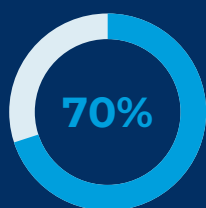


Pamiętaj!

Twoim zadaniem nie jest być jedynie lubianym. Twoim zadaniem jest budować dojrzały, odpowiedzialny zespół. Wymaga to stawiania granic, egzekwowania postaw, ale też umiejętności prowadzenia rozmów motywujących i korygujących. Oczywiście dobre relacje w zespole pomagają. Natomiast przyjdzie moment kiedy będziesz komunikować trudną decyzję i wtedy „lubienie” jest wielką przeszkodą.

Kluczowa umiejętność: budowanie odpowiedzialności

Lider to nie zawsze „dowódca”, który wszystko wie i wszystko kontroluje. To facylitator odpowiedzialności – ktoś, kto potrafi tak poprowadzić zespół, by każdy wiedział, za co odpowiada, i brał tę odpowiedzialność na siebie. Będą sytuacje w których podejmiesz dyrektywne decyzje.



przypadków – Twój zespół chce czuć się zaangażowany w wypracowywanie rozwiązań, co wykazały badania profesora Victora Vrooma.

Zatem jak budować swój autorytet i angażować zespół?

Właśnie temu służą proponowane algorytmy i narzędzia szefowskie – by wesprzeć Cię w codziennych sytuacjach:

- 01 rozmowie o błędzie,
- 02 wyznaczaniu celów,
- 03 egzekwowaniu zobowiązań,
- 04 dawaniu konstruktywnej informacji zwrotnej,
- 05 budowaniu motywacji od wewnątrz.

Lider z plecakiem

Znasz metaforę z warsztatów Algorytmy Szefa?
Zostając szefem, zakładasz plecak.
Pracownicy będą próbowali wkładać do niego
swoje problemy, oczekiwania, niepewności. Jeśli
pozwołisz, żeby cały ciężar ich emocji i
obowiązków przerzucono na Ciebie – prędzej czy
później padniesz pod jego ciężarem.
Nowoczesne przywództwo to nie branie
wszystkiego na siebie, ale uczenie zespołu, jak
samodzielnie dźwigać własne odpowiedzialności.

Samotność lidera

Bycie liderem to także **umiejętność bycia z zespołem – i jednocześnie osobno**. Dystans, który zachowujesz, nie oznacza braku relacji. To wyraz odpowiedzialności. Bo lider:

- ✓ podejmuje trudne decyzje i nie zrzuca odpowiedzialności,
- ✓ stawia granice i umie egzekwować zobowiązania,
- ✓ docenia, nagradza i buduje uznanie,
- ✓ reprezentuje zespół odważnie wobec przełożonych,
- ✓ chroni zespół przed szumem informacyjnym z góry,
- ✓ inspirowanie rozwój, zamiast wyręczać.



Pamiętaj!

Nie jesteś sam(a) – ale czasem będziesz samotny(a). To część zawodu. Ale też jego siła. Bo lider, który potrafi być nauczycielem, przewodnikiem i partnerem w jednym, naprawdę zmienia swój zespół – i firmę.

II. TRZY POLA DZIAŁANIA LIDERA

Jednym z najczęstszych źródeł nieporozumień w relacji szef–zespół jest **niejasność, w jakim „polu” aktualnie działa lider**. Brak tej świadomości prowadzi do pomieszania ról, rozczarowań, napięć, a czasem otwartego konfliktu w zespole.

Dlatego tak ważne jest zrozumienie „**Gdzie jako Liderka/Lider jestem i co chcę osiągnąć**” – czyli modelu, który pokazuje, że każdy lider w relacji z pracownikiem **zawsze działa w jednym z trzech pól**:

1. POLE DECYZJI – TY DECYDUJESZ

Tutaj **podejmujesz decyzję**, stawiasz granice, przekazujesz zadania, oceniasz efekty, nagradzasz albo egzekwujesz.

To pole opiera się na **asertywności** i wymaga **jasności oraz stanowczości**. Nie chodzi o bycie autorytarnym – chodzi o to, by nie pozostawiać wątpliwości:

„Tak to zadanie zrobimy.”

„Taka jest decyzja.”

„Takiego efektu oczekuję.”

Kiedy używać decyzji?

- ✓ Gdy decyzja należy wyłącznie do Ciebie.
- ✓ Gdy trzeba postawić granicę, przeciąć chaos lub wzmocnić odpowiedzialność.
- ✓ Gdy sytuacja jest pilna.



Uwaga

Mówienie „proszę Cię, żebyś to zrobił” w sytuacji, która wymaga decyzji, rozmywa przekaz i osłabia Twój autorytet. Może też w odbiorze pracownika wprowadzić wątpliwość, czy ma wykonać to zadania czy też może odmówić.

2. POLE NEGOCJACJI – WSPÓLNIE SZUKACIE ROZWIĄZAŃ

Tutaj Ty i Twój pracownik wspólnie ustalacie, co jest możliwe, biorąc pod uwagę interesy obu stron. To pole dialogu, kompromisu i współodpowiedzialności.

„Co możemy razem ustalić, żeby to zadziałało?”

„Jakie są Twoje warunki? Jakie są moje?”

„Co zrobimy, jeśli coś pójdzie nie tak?”

Kiedy używać negocjacji?

- ✓ Gdy rozwiązanie ma być trwałe i oparte na współpracy.
- ✓ Gdy chcesz zaangażować pracownika we współdecydowanie.
- ✓ Gdy sprawa dotyczy interesów obu stron.



Uwaga

Wejście w pole negocjacji wymaga przygotowania – lider musi znać zarówno swoje interesy, jak i potrzeby pracownika. Inaczej rozmowa stanie się niekonkretna lub emocjonalna.

3. POLE PROŚBY – LIDER JAK CZŁOWIEK

W tym polu **odstawiasz siebie jako człowieka**. Prośba zakłada, że nie masz możliwości wymuszenia działania – i liczysz na dobrą wolę drugiej strony.

„Mam sprawę – czy możesz mi pomóc?”

„Potrzebuję Twojego wsparcia, bo sam nie dam rady.”

„Czy zrobisz to dla mnie, mimo że to nie Twój obowiązek?”

To bardzo **ludzkie i autentyczne pole**, ale wymaga odwagi i dojrzałości – nie każdy lider umie poprosić, zamiast rozkazywać.

Kiedy używać prośby?

- ✓ Gdy nie masz formalnej władzy w danej sytuacji.
- ✓ Gdy chcesz budować relację opartą na zaufaniu.
- ✓ Gdy druga strona może (i ma prawo) powiedzieć „nie”.



Uwaga

Jeśli ktoś odmawia spełnienia prośby – przechodzisz do pola negocjacji, a nie do pola decyzji. To kluczowa różnica.

III. JAK PRZECHODZIĆ Z POLA DECYZJI I PROŚBY DO POLA NEGOCJACJI

Czyli jak rozmawiać, kiedy nie chodzi już o “czy”, tylko “jak”.

Współczesny lider wie, że **nawet w sytuacjach trudnych i emocjonalnych** – jak decyzja o redukcji etatu czy odmowa awansu – wciąż istnieje przestrzeń do rozmowy. Ale ta rozmowa **nie dotyczy już samej decyzji**. To, co możemy negocjować, to sposób jej wprowadzenia, towarzyszące jej koszty i emocje, a także przyszłość relacji.

Ten Algorytm Szefa pokazuje, jak przechodzić z **polu decyzji lub prośby do pola negocjacji**, by:

- ✓ nie wdawać się w bezproduktywne spory,
- ✓ nie osłabiać swojego autorytetu,
- ✓ a jednocześnie zachować klasę, empatię i wpływ.

Dlaczego „Trzy Pola Szefa”?

Bo te trzy pola **nie są sztywnymi kategoriami**, tylko dynamicznym systemem, w którym lider **porusza się codziennie**. Czasem w ciągu jednej rozmowy przechodzisz przez wszystkie trzy.



Najważniejsze to:

- ✓ Rozpoznawać pole, w którym jesteś.
- ✓ Świadomie je wybierać, a nie działać automatycznie.
- ✓ Nie mylić języka decyzji z językiem prośby i odwrotnie.

ZMIANA PERSPEKTYWY

Współczesne przywództwo to nie „narzucam albo ulegam” – to „rozumiem Twoje interesy i szukam sensownego sposobu działania”.

W każdej trudnej rozmowie – zwłaszcza w obszarach takich jak:

- ✓ przekazywanie niepopularnej decyzji,
- ✓ odrzucenie prośby,
- ✓ zakończenie współpracy.

Lider ma do wyboru dwie drogi:

1. Trwać w swoim stanowisku i odpierać ataki.

2. Wejść w pole negocjacji interesów, czyli znaleźć wspólne rozwiązanie w obliczu faktu, który już zapadł.

ALGORYTM TRUDNEJ DECYZJI

Poniżej znajdziesz sprawdzony, 6 etapowy model rozmowy, który pomaga przejść od dyrektywnej decyzji do konstruktywnej współpracy:

1. Wyraż swoje intencje

Zacznij rozmowę jak człowiek, nie robot. Powiedz, że nie jest to łatwe. Odśłoń swoją ludzką stronę.

„Nie jest to dla mnie łatwa rozmowa, ale chcę przekazać Ci ważną decyzję.”

2. Jasno przekaz decyzję

Bez lawirowania. Bez unikania. Bez zbędnych tłumaczeń.

„Zdecydowałem o zakończeniu naszej współpracy. Zmiana struktury zespołu to konieczność.”

3. Użyj „zdarłej płyty”

Jeśli rozmówca próbuje negocjować samą decyzję – wróć do niej spokojnie, ale stanowczo.

„Rozumiem Twoje emocje. Decyzja nie zmienia się – mogę natomiast porozmawiać z Tobą o tym, jak ją wprowadzimy.”

4. Zaproś do współpracy nad wykonaniem decyzji

Zamiast walki – zaproponuj wspólne szukanie rozwiązania.

„Zależy mi, byś miał wpływ na sposób rozstania. Co możemy wspólnie ustalić?”

5. Odsłoń swoje interesy, rozpoznaj obawy pracownika

Powiedz, co jest dla Ciebie ważne. I zapytaj o to drugą stronę.

„Zależy mi na spokojnym zakończeniu współpracy. Co jest dla Ciebie najtrudniejsze w tej sytuacji?”

6. Szukaj rozwiązań, które obniżają koszty decyzji

Daj przestrzeń rozmówcy. Nie oferuj gotowych rozwiązań – poproś o jego pomysły.

„Jak możemy zorganizować to rozstanie, byś zachował swoją reputację i ja miał pewność, że sprawy zostaną domknięte?”

CASE STUDY: Trudna rozmowa o zwolnieniu

Kontekst: szef ma poinformować długoletniego pracownika o zakończeniu współpracy z powodu zmian strukturalnych.

Zamiast bronić się przed zarzutami, szef stosuje model:

- jasno komunikuje decyzję,
- uznaje emocje drugiej strony,
- i przechodzi do pola negocjacji:

„Rozumiem, że to dla Ciebie szok. Nie zmienię decyzji, ale chcę, żebyśmy porozmawiali, jak zrobić to z szacunkiem dla Twojej pracy.”

Dzięki temu rozmowa przechodzi z konfrontacji do wspólnego planowania.

Czego unikać:

- ✗ wdawania się w spory o słuszność decyzji,
- ✗ tłumaczenia się z decyzji, która już zapadła,
- ✗ oferowania „nagrody pocieszenia” na siłę (np. „Dam Ci dobrą opinię”),
- ✗ oceniania pracownika w emocjach,
- ✗ szukania rozwiązań za niego.

Co warto robić:

- ✓ nazywać swoje intencje i interesy,
- ✓ uznać emocje drugiej strony bez wchodzenia w dyskusję,
- ✓ oddać część odpowiedzialności pracownikowi („jak chciałbyś, żeby to wyglądało?”),
- ✓ negocjować sposób, nie sens decyzji,
- ✓ działać z klasą – bo ludzie pamiętają, jak zostali potraktowani, kiedy odchodzili.

Ćwiczenie dla lidera

Na podstawie rozmowy, którą musisz wkrótce przeprowadzić:

- 01** Co jest Twoją decyzją? (czego nie chcesz lub nie możesz zmienić)
- 02** Jakie są Twoje interesy w tej rozmowie?
- 03** Co może być interesem pracownika?
- 04** Co możesz zaproponować, by stworzyć wspólną przestrzeń do rozmowy o realizacji tej decyzji?



Co warto robić:

Współczesny lider to nie ten, który „stawia na swoim”.

To ten, który umie przejść z pozycji siły lub bezradności do pozycji **partnera w rozmowie**, nawet gdy temat jest trudny, a emocje wysokie.

Decyzja może być niezmienna. Ale sposób jej wdrożenia – zawsze można negocjować.

IV. JAK MĄDRZE PROSIĆ PRZEŁOŻONEGO

Algorytm konstruktywnej prośby – od proszenia do partnerstwa

Współczesne przywództwo to nie tylko zarządzanie w dół, ale również **efektywna komunikacja w górę**.

Umiejętność **mądrej, dojrzałe sformułowanej prośby do przełożonego** to jedna z kluczowych kompetencji lidera średniego szczebla.

Bo nie chodzi o to, żeby “załatwić coś u szefa” – tylko o to, by **wciągnąć go w rozwiązanie wspólnego problemu**.

Dlaczego ta umiejętność jest tak ważna?

- ✓ Pomaga budować relację partnerską, a nie zależność.
- ✓ Zwiększa szansę na realną pomoc, a nie tylko uprzejme „nie teraz”.
- ✓ Uczy Cię, jakich zachowań możesz oczekiwać od swoich ludzi, gdy sami przychodzą do Ciebie z prośbami.

ALGORYTM KONSTRUKTYWNEJ PROŚBY DO PRZEŁOŻONEGO

Ten algorytm pomaga przejść od oczekiwań i stanowisk do rozmowy o interesach i wspólnych celach.

Działa nie tylko w sytuacjach prośby o zasoby (np. budżet), ale też przy inicjatywach, pomysłach i negocjacjach o przestrzeń decyzyjną.

6 KROKÓW DO PROŚBY PARTNERSKIEJ

1. Pokaż, że rozumiesz trudność sytuacji

„Wiem, że to nie jest łatwy temat i nie jest mi łatwo o to prosić...”

Dlaczego? To buduje klimat zaufania i pokazuje dojrzałość emocjonalną.

2. Powiedz jasno, o co prosisz – i zapytaj o opinię

„Chciałbym prosić o dodatkowe środki na nagrody dla zespołu. Jak Pan/Pani na to patrzy?”

To nie żądanie. To zaproszenie do rozmowy.

3. Nazwij swoje interesy

„Zależy mi na utrzymaniu wysokiej motywacji w zespole i na docenieniu ludzi, którzy w ostatnich miesiącach przekroczyli cele.”

To zmienia ton rozmowy: mówisz, po co Ci to – a nie tylko, czego chcesz.

4. Jeśli spotykasz odmowę – szukaj powodów, nie walcz o zmianę decyzji

„Rozumiem, że mówi Pan/Pani „nie”. Chciałbym tylko zrozumieć, jakie cele lub ograniczenia stoją za tą decyzją.”

Dojrzała reakcja na odmowę to pokazanie, że nie jesteś roszczeniowy – jesteś partnerem.

5. Sparafrazuj interesy szefa – pokaż, że je rozumiesz

„Czy dobrze rozumiem, że obawia się Pan/Pani reakcji zarządu i nie chce wzmacniać napięć między działami?”

To wyjście z pozycji „chcę” i przejście do „rozumiem”.

6. Zaproś do wspólnego rozwiązania problemu

„W takim razie może wspólnie poszukajmy odpowiedzi na pytanie: Co możemy zrobić, by moi ludzie czuli się docenieni, a Pana/Pani cele pozostały niezagrożone?”

To najważniejszy moment rozmowy – przechodzisz z prośby do partnerstwa.

CASE STUDY – przykład z życia

Lider zespołu sprzedaży:

„Przyszedłem poprosić o dodatkowe środki na nagrody dla handlowców. Widzę, jak bardzo się starają i chcę to docenić.”

Przełożony:

„Budżet jest już spięty. Nie ma na to przestrzeni.”

Lider:

„Rozumiem. Nie chcę na siłę przekonywać. Zależy mi tylko, żeby zrozumieć – czy chodzi o kwestie finansowe, czy też o to, że inne działy mogą poczuć się niesprawiedliwie potraktowane?”

Przełożony:

„Dokładnie. Gdy poprzednio dałem nagrody tylko jednej grupie, HR dostał lawinę pytań i musiałem się tłumaczyć.”

Lider:

„Dziękuję za szczerłość. Dla mnie kluczowe jest to, żeby nie stracić zaangażowania zespołu i żeby moi ludzie czuli, że warto się starać. Czy znajdziemy rozwiązanie, które pozwoli im poczuć się docenionymi, a Panu uniknąć podobnych problemów?”

Czego unikać?

Przed kolejną rozmową z przełożonym:

1. Co chcesz uzyskać?
2. Jakie **interesy stoją za Twoją prośbą**?
3. Jakie **interesy może mieć szef**?
4. Jak możesz zaprosić go do **wspólnego rozwiązania problemu**?

Na koniec:

Prośba to nie słabość. Prośba to kompetencja. A dojrzała prośba to taka, która zaprasza drugą stronę do wspólnego działania, a nie stawia ją pod ścianą.

V. JAK WPROWADZAĆ ZASADY W ZESPOLE

Nowoczesne exposé szefa – czyli jak zacząć mądrze i z autorytetem

Jeśli właśnie zostałeś liderem albo objąłeś nowy zespół – gratulacje. Ale zanim zaczniesz „zarządzać”, masz przed sobą **najważniejszą rozmowę w tej roli**: Twoje exposé.

To moment, w którym **wprowadzasz reguły gry** – nie jako dyrektywy z góry, ale jako sposób budowania zaufania, przejrzystości i poczucia sensu.



Co to jest **exposé** szefa?

- ☐ To nie przemowa motywacyjna.
- ☐ To nie ogłoszenie zmian.
- ☒ To świadome przedstawienie **siebie, swoich wartości i oczekiwań wobec zespołu** – tak, by od początku było jasne, na czym stoisz jako lider.

STRUKTURA DOBREGO EXPOSÉ

Nowoczesne exposé to 5 kluczowych elementów, które pomagają Ci zbudować **wiarygodność, klarowność i partnerstwo**.

1. Kim jestem i dlaczego tu jestem

Nie zakładaj, że zespół to wie.

„Nazywam się [Imię], wcześniej pracowałem jako [...], a dziś przejmuję odpowiedzialność za ten zespół. Cieszę się na współpracę, bo wiem, jak dużo tu się dzieje.”

Cel: Zbuduj ludzki kontakt. Pokaż, że jesteś tu z konkretną misją – nie tylko funkcją.

2. Co jest dla mnie ważne jako lidera

Pokaż swój styl zarządzania – zanim ktoś Ci go przypisze.

„W pracy najbardziej cenię otwartość, terminowość i wzajemny szacunek. Zależy mi na

wynikach, ale też na dobrej atmosferze, w której ludzie chcą się rozwijać.”

Cel: Nadaj ramy kultury pracy. Ludzie muszą wiedzieć, co dla Ciebie „robi różnicę”.

3. Jakie mamy zasady współpracy

Nazwij reguły – krótko i konkretnie.

„Zawsze odpowiadam na maile w ciągu 24h. Oczekuję, że przychodzicie z problemem i propozycją. Spotykamy się co tydzień na krótkim podsumowaniu działań.”

Cel: Zanim ktoś je złamie – niech wie, że one istnieją. Bez zasad nie ma spójności.

4. Czego możecie ode mnie oczekiwać

To moment na zbudowanie zaufania.

„Z mojej strony możecie liczyć na wsparcie, szybki feedback i jasne decyzje. Nie obiecuję wszystkiego – ale zawsze powiem, na czym stoimy.”

Cel: Autorytet rodzi się tam, gdzie łączysz odpowiedzialność z dostępnością.

5. Na co się umawiamy jako zespół

Zamknij exposé zaproszeniem do wspólnego ustalania szczegółów.

„Zasady to jedno, ale chcę też usłyszeć, co dla Was działa, a co nie. Spotkajmy się w tym tygodniu indywidualnie i porozmawiajmy o tym, co dla Was ważne.”

Cel: Pokaż, że nie chodzi tylko o „Twoje reguły”, ale o wspólne warunki gry.

JAK WPROWADZAĆ REGUŁY

– 5 ZASAD DLA MŁODEGO LIDERA

- 01** Nie czekaj z **exposé** zbyt długo – im szybciej, tym lepiej,,
- 02** Mów do ludzi, nie „zespołu” – patrz im w oczy, nie w slajdy.
- 03** Nie przepisuj zasad z **podręcznika** – ustal takie, które sam stosujesz.
- 04** Nie bój się **twardych oczekiwań** – ludzie cenią liderów, którzy wiedzą, czego chcą.
- 05** **Zostaw miejsce na rozmowę** – **exposé** nie zamyka komunikacji, tylko ją otwiera.

CASE: Pierwsze wystąpienie nowego lidera działu projektów

„Cześć, nazywam się Magda. Przechodzę z działu sprzedaży, gdzie przez ostatnie dwa lata prowadziłam zespół projektowy. Wiem, że każdy z Was ma już swoje tempo i sposób pracy – i nie zamierzam wszystkiego zmieniać od razu.

Dla mnie ważna jest jasność: kto za co odpowiada, na kiedy i z kim. Nie cierpię nieдомówień i straconego czasu.

Oczekuję, że jeśli coś nie działa – mówicie mi o tym wprost. Sama robię to samo.

Spotykamy się raz w tygodniu na 30 minut. Terminy są dla mnie święte. Możecie liczyć na to, że odpowiem szybko, ale oczekuję konkretów.

Do końca tygodnia chcę się z Wami spotkać 1:1. Powiedzcie mi wtedy, co według Was trzeba ruszyć jako pierwsze. Umówmy się na współpracę, a nie grę w domysły.”

NA KONIEC – EXPOSE JEST POCZĄTKIEM

Twoje exposé to **nie występ ani prezentacja**. To **pierwszy, kluczowy krok w budowaniu autorytetu przez klarowność i partnerstwo**.

Wprowadzasz zasady? Nie tłumacz się z nich. Nie narzucaj ich z góry. **Nazwij je i zaproś zespół do wspólnej gry**.

VI. JASNE ZASADY, UCZCIWE KONSEKWENCJE, SZCZERE DOCENIENIE

Liderskie podejście do odpowiedzialności i motywowania w zespole

Współczesne zespoły potrzebują dwóch rzeczy, by działać z zaangażowaniem i zaufaniem: **czytelnych zasad i konsekwencji ich stosowania**. Jako lider nie musisz być surowy. Masz być **czytelny, sprawiedliwy i przewidywalny**.

Zarządzanie przez „sympatie” czy unikanie trudnych rozmów prowadzi do chaosu i frustracji.

Zarządzanie przez kontrakt, informację zwrotną i konsekwencję buduje **bezpieczeństwo, odpowiedzialność i energię do działania**.

3 FILARY MOTYWOWANIA

01 **Docenianie** – wzmacnia pożądane zachowania

02 **Kontrakt** – określa reguły gry

03 **Konsekwencje** – uczą odpowiedzialności

1. DOCENIANIE – PALIWO DLA LUDZI

Docenienie nie kosztuje nic, ale jego brak kosztuje... wszystko.

W wielu zespołach ludzie odchodzą nie dlatego, że „mają za mało kasy”, ale dlatego, że **czują się niewidzialni**.

Liderzy często mówią: „Nie chcę przesadzić, żeby nie uderzyła im woda sodowa”. Ale przesada nie grozi. **Cisza – owszem**.

Algorytm konstruktywnego docenienia

1. Powiedz, dlaczego rozmawiasz

„Chcę Ci bardzo podziękować za to, jak poprowadziłeś ostatnią prezentację.”

2. Nazwij konkretną sytuację lub działanie

„Szczególnie doceniam to, że nawiązałeś kontakt z klientami już przed wydarzeniem i wykorzystałeś tę relację w czasie spotkania.”

3. Pokaż, co zyskał zespół lub Ty jako szef

„Dzięki Twojemu podejściu zbudowaliśmy świetne wrażenie i otworzyły się nowe możliwości biznesowe.”

4. Odnieś się do tego, co cenisz jako lider (z exposé)

„Mówiłem, że samodzielność i proaktywność to dla mnie kluczowe wartości – pokazałeś obie.”

5. Przekaż nagrodę lub przywilej (jeśli możesz)

„W ramach podziękowania – wybierz dowolny dzień wolny w przyszłym miesiącu.”

6. Zamknij rozmowę po ludzku

„Dzięki, cieszę się, że jesteśmy w jednym zespole.
Napijmy się kawy – ja stawiam.”



2. KONTRAKT – CZYLI UMOWA O WSPÓŁPRACĘ

Lider, który nie zawarł kontraktu z zespołem, działa w polu domysłów. Kontrakt to nie formalny dokument. To **zestaw jasnych zasad**, które ustalasz na starcie lub przy okazji zmiany.

Przykład kontraktu:

„Zależy mi, żeby każdy z nas był punktualny, informował z wyprzedzeniem o problemach i kończył zadania zgodnie z ustaleniami. Z mojej strony gwarantuję, że będę Was wspierać, dawać feedback i jasno mówić, czego oczekuję. Jeśli coś nie działa – rozmawiamy.”



Uwaga

Zespół bardzo uważnie obserwuje, czy przestrzegasz tego kontraktu.
Brak konsekwencji = utrata autorytetu.

3. KONSEKWENCJE – NIE KARZESZ, UCZYSZ ODPOWIEDZIALNOŚCI

1. Zaczynij od intencji i faktów

„Chcę porozmawiać, bo nie zrealizowałeś raportu w ustalonym terminie.”

2. Nazwij konkretną sytuację – bez oceniania osoby

„To już drugi raz w tym miesiącu, kiedy oddajesz zadanie po terminie.”

3. Pokaż wpływ zachowania

„Z tego powodu nie mogłem złożyć zbiorczego raportu i wypadliśmy słabo przed klientem.”

4. Ustal konsekwencję + sposób naprawy

„Dlatego w tym tygodniu nie deleguję Ci dodatkowych projektów, a od przyszłego – zanim oddasz raport, spotykamy się na krótkim przeglądzie. Zależy mi, żebyś odzyskał moje zaufanie.”

5. Zaproś do rozmowy i wsparcia

„Chcę zrozumieć, co się dzieje. Jeśli coś Cię blokuje – porozmawiajmy. Zależy mi, żebyśmy razem to ogarnęli.”

Co warto zapamiętać jako lider:

- ✓ Konsekwencja to nie kara – to logiczna odpowiedź na złamanie zasad.
- ✓ Docenienie to nie przysługa – to narzędzie utrwalania pozytywnych wzorców.
- ✓ Kontrakt to nie formalność – to fundament zaufania.

Czego unikać:

Unikania rozmów w nadziei, że „samo się naprawi”
Oceniania ludzi zamiast zachowań („jesteś nieodpowiedzialny”
vs. „nie dotrzymałeś terminu”)

Przypadkowego nagradzania – np. osób głośnych, niekoniecznie skutecznych “Znikających reguł” – niekonsekwencji w stosowaniu ustalonych zasad

Co **robią** skuteczni liderzy:

Zawierają kontrakty i regularnie je przypominają
Reagują, gdy coś idzie nie tak – szybko, konkretnie, bez emocjonalnego balastu. Doceniają na bieżąco i szczerze, także bez nagród materialnych
Dają szansę na naprawę, ale jasno pokazują, że są granice

VII. JAK WZMACNIAĆ PRACOWNIKA, KTÓRY NARZEKA

Zamiast się złościć – odtruwaj, przewartościowuj i zapraszaj do współodpowiedzialności

W pracy każdego lidera przychodzi moment, kiedy ktoś z zespołu zaczyna narzekać:

„Nie da się tu pracować”, „Znowu coś nie działa”, „Konkurencja i tak jest lepsza”...

To zjawisko jest **naturalne** – i w nowoczesnym przywództwie traktujemy je nie jako problem, tylko **okazję do wzmocnienia relacji i odpowiedzialności**.

Skąd się bierze **narzekanie**?

- pracownik pracuje „na froncie” – jest stale narażony na stres, krytykę, presję,
- ma ograniczony wpływ na decyzje, a jednocześnie czuje odpowiedzialność,
- widzi tylko fragment całego obrazu, a nie zna szerszego kontekstu,
- doświadcza wypalenia, zmęczenia, braku wpływu.

To, co dla lidera jest „normalną trudnością”, dla pracownika może być sygnałem bezsilności.

Zasada motywującego lidera:

Nie bierz narzekania personalnie. Reaguj świadomie.

Lider nie powinien walczyć z emocjami pracownika, tylko pomóc mu je uporządkować –i przejść od frustracji do działania.

MODEL „ODTRUWANIA” I MOTYWOWANIA PRACOWNIKA Z NISKIM MORALEM

1. Wysłuchaj bez przerywania

„Rozumiem, że coś Cię frustruje. Chcę najpierw spokojnie usłyszeć, co się dzieje.” Po co? Bo nie da się przekonać kogoś, kto czuje się niesłuchany.

2. Przypomnij atuty – bez przekonywania

„Przypomnę Ci tylko, że mimo dzisiejszych trudności mamy nadal najlepszy wynik dystrybucji w regionie. Klienci często wybierają nas właśnie za to, jak reagujemy w trudnych momentach.”

To nie jest kontrargument – to ramowanie sytuacji na szerszym tle.

3. Zastosuj przewartościowanie

„Złe opinie klientów? Znaczą, że Cię słuchają. To oznacza, że masz kontakt, jesteś w relacji. To dziś luksus.”

Psychologia zna tę technikę – „reframing” – jako sposób przełączania uwagi z bezsilności na wpływ.

MODEL „ODTRUWANIA” I MOTYWOWANIA PRACOWNIKA Z NISKIM MORALEM

4. Nazwij wspólny problem

„Z tego, co mówisz, widzę, że mamy problem: Jak utrzymać relację z klientem mimo opóźnień po stronie logistyki.”

Zamieniasz narzekanie w konkretny temat do rozwiązania.

5 Poproś o pomysły i współodpowiedzialność

„Jakie masz propozycje? Co możesz zrobić w tej sytuacji, a w czym ja mogę Ci pomóc?”

Dajesz wybór, ale oczekujesz zaangażowania – to wzmacnia sprawczość.

6. Zaproponuj wsparcie albo – jeśli trzeba – postaw granicę

„Jeśli potrzebujesz pomocy – umówmy się na osobne spotkanie. Ale jeśli Twoje narzekanie będzie wpływać na innych, będę musiał reagować. Chcę, żebyśmy w tym zespole budowali energię, nie ją odbierali.”

Szacunek i jasność w jednym – idealna mieszanka dla motywującego lidera.

CASE STUDY – ROZMOWA Z NARZEKAJĄCYM PRACOWNIKIEM

Pracownik:

„Szefie, znowu nie dojechał towar, klienci się wkurzają, a reklamy konkurencji są wszędzie.

Nie da się tak pracować.”

Lider:

„Słyszę, że jesteś zmęczony i poirytowany. Zanim przejdziemy dalej – przypomnę Ci, że mimo kilku opóźnień w dostawach nasza obsługa klienta ma najwyższy rating w regionie. A Twoje działania są jednym z powodów. Dzięki Tobie ludzie zostają z nami.”

„Rozumiem, że boisz się stracić zaufanie klientów. Mamy wspólnie problem: Jak utrzymać relacje, kiedy logistyka zawodzi. Daj mi 2–3 pomysły, które jesteś gotowy wdrożyć – a ja pomogę Ci je zrealizować.”

„I jedno tylko – proszę, byś nie przenosił tej frustracji na zespół. Oczekuję, że pomożesz mi podnieść morale, a nie je obniżyć. Wiesz, że tego oczekuję – mówiłem o tym na starcie naszej współpracy.”

NAJWAŻNIEJSZE ZASADY DLA LIDERA

Co warto zapamiętać jako lider:

- ✓ Reaguj spokojnie, bez emocji i defensywy
- ✓ Przypominaj atuty i sukcesy – bez walki na argumenty
- ✓ Wciągaj pracownika w poszukiwanie rozwiązań
- ✓ Oddawaj odpowiedzialność za zmianę nastawienia
- ✓ Ustal granice, jeśli narzekanie zatruwa zespół

Czego unikać:

- ✗ Udowadniania, że „nie ma racji”
- ✗ Ignorowania emocji
- ✗ Przechodzenia do rozwiązań zbyt szybko („Ogarnij się”)
- ✗ Ulegania presji emocjonalnej i przejmowania odpowiedzialności za wszystko
- ✗ Zostawiania takich rozmów „na potem”

Do przemyślenia

- ? Który z członków Twojego zespołu może potrzebować „odtrucia”?
- ? Jakie 3 rzeczy możesz mu przypomnieć, by wrócić mu perspektywę?
- ? Jak sformułujesz konkretny problem do wspólnego rozwiązania?

VIII. MEDIACJA SZEFOWSKA

Nowa rola lidera: nie tylko decydent, ale też moderator dialogu

Współczesne zespoły pracują szybko, pod presją, często zdalnie. W takim środowisku **napięcia i konflikty są naturalne** – nie da się ich uniknąć. Ale da się nimi **mądrze zarządzać**.

Jedną z kluczowych umiejętności nowoczesnego lidera jest dziś **umiejętność prowadzenia mediacji** – czyli **wspierania ludzi w rozwiązywaniu sporów bez narzucania rozwiązań z góry**.

DLACZEGO MEDIACJA SZEFOWSKA JEST TAK WAŻNA?

- ✓ Pozwala zespołowi rozwijać dojrzałość i samodzielność,
- ✓ Zatrzymuje konflikty na poziomie zadaniowym, zanim przerodzą się w personalne,
- ✓ Chroni lidera przed rolą „sędziego od wszystkiego”,
- ✓ buduje kulturę współpracy, nie zależności.

KIEDY DZIAŁAĆ JAK MEDIATOR?

Pracownicy przychodzą do Ciebie i mówią:

„Szefie, nie możemy się dogadać – niech Pan zdecyduje.”

Masz dwie opcje:

1. Podjąć decyzję samodzielnie
– kiedy chodzi o zasady, bezpieczeństwo, terminy, odpowiedzialność.

2. Włączyć tryb mediatora
– kiedy chcesz, by zespół nauczył się samodzielnie rozwiązywać spory.

MODEL MEDIACJI SZEFOWSKIEJ – 6 KROKÓW DO ROZWIĄZANIA SPORU

1. Zbierz fakty i nazwij stanowiska

„Czego konkretnie od siebie oczekujecie? Co według was nie działa?”

Celem jest oddzielenie emocji od faktów – i zobaczenie konfliktu „na stole”, nie „w ludziach”.

2. Zadaj pytania o interesy – i poproś o ich parafrazę

„Dlaczego Ci na tym zależy?”

„Co próbujesz ochronić?”

„Powiedz proszę, jak rozumiesz to, co właśnie powiedział kolega?”

To najtrudniejszy i najważniejszy etap. Uczy empatii i słuchania.

MODEL MEDIACJI SZEFOWSKIEJ

– 6 KROKÓW DO ROZWIĄZANIA SPORU

3. Nazwij wspólny problem

„Z tego, co słyszę, wynika, że stoicie przed wyzwaniem: Jak pogodzić potrzebę elastyczności z potrzebą planowania. Zgadza się?”

To moment przełomu – przestajemy mówić o ludziach, zaczynamy mówić o problemie.

4. Przypomnij wspólne wartości

„Czy wszystkim zależy na sprawnej współpracy?”

„Czy wszystkim zależy na wzajemnym szacunku i sprawiedliwym podziale pracy?”

Wspólne wartości to „kotwice”, które pomagają ludziom wrócić do sensu działania w zespole.

5. Ustal zasady znalezienia rozwiązania

„Daję wam 3 dni, by wspólnie opracować rozwiązanie, które będzie dla was obu do zaakceptowania. Jeśli jedno z was je odrzuci – uznaję, że się nie porozumieście.”

To jasna rama czasowa, która daje przestrzeń – i motywuje do działania.

6. Ustal konsekwencję w razie braku rozwiązania

„Jeśli nie dogadacie się do tego czasu, sam podejmę decyzję – taką, która będzie najwygodniejsza dla organizacji, ale może nie odpowiadać żadnemu z was. To będzie koszt braku współpracy. W przyszłości oczekuję większej gotowości do szukania wspólnych rozwiązań.”

To uczciwe, transparentne i dojrzałe – żadnych dramatów, tylko konsekwencja.

ROLA LIDERA – NIE ROZSTRZYGAJ, FACILITUJ

Dobry lider nie staje po żadnej stronie. Nie ocenia ludzi, tylko pomaga im zobaczyć nawzajem swoje interesy i zbudować rozwiązanie.
Wspiera dialog – ale nie bierze na siebie całej odpowiedzialności.

CO ROBI DOBRY MEDIATOR-LIDER?

Zadaje pytania zamiast dawać odpowiedzi
Pomaga nazwać emocje i interesy – ale nie rozwiązuje problemu za ludzi
Uczy zespół komunikacji zadaniowej
Reaguje tylko wtedy, gdy konflikt zagraża wspólnym celom

CZEGO UNIKAĆ?

- ✗ Opowiadania się po jednej ze stron (nawet „delikatnie”)
- ✗ Podejmowania decyzji „dla świętego spokoju”
- ✗ Ignorowania napięć i liczenia, że się „rozejdzie”
- ✗ Używania mediacji do kontrolowania – to nie przesłuchanie, tylko proces partnerski

CO DAJE DOBRZE POPROWADZONA MEDIACJA?

- ✓ Większą samodzielność zespołu,
- ✓ Niższy poziom napięcia i stresu,
- ✓ Szybsze podejmowanie decyzji bez eskalacji,
- ✓ Odciążenie lidera od roli „wiecznego rozjemcy”

DO ZASTOSOWANIA:

Zrób audyt:

- ? Czy w Twoim zespole są napięcia, które wracają jak bumerang?
- ? Czy ludzie wiedzą, że mogą rozwiązywać konflikty, nie przychodząc zawsze do Ciebie?
- ? Czy znają procedurę „szef jako mediator”?

Motywujące przywództwo w praktyce – bez złudzeń, z odwagą i narzędziami

W tym e-booku poznaliście najważniejsze algorytmy skutecznego szefowania – **proste struktury, które pomagają podejmować decyzje, rozmawiać z zespołem i budować autorytet bez dominacji**. To praktyczne podejście, oparte na doświadczeniu liderów, którzy codziennie mierzą się z realnymi wyzwaniami.

OTO KLUCZOWE ALGORYTMY SZEFA:

Exposé szefa

Jak wprowadzać reguły w zespole od pierwszego dnia i budować czytelność oczekiwań.

Algorytm trudnej decyzji

Jak przekazywać niepopularne decyzje z empatią, ale bez utraty konsekwencji.

Algorytm konstruktywnej prośby do przełożonego

Jak rozmawiać w górę – dojrzałe, z wpływem, bez roszczeń.

Algorytm docenienia i konsekwencji

Jak wzmacniać właściwe zachowania i reagować, gdy standardy są łamane.

Model „odtruwania” i przewartościowania

Jak motywować narzekającego lub osłabionego pracownika bez tracenia energii i kontroli.

Algorytm mediacji szefowskiej

Jak prowadzić ludzi do rozwiązania konfliktu – zamiast rozstrzygać go za nich.

WEZWANIE DO DZIAŁANIA

Jeśli którykolwiek z tych algorytmów:

- zainspirował Cię do refleksji,
- pomógł zrozumieć własne zachowania,
- dał Ci narzędzie, które chcesz wdrożyć...

Nie zatrzymuj się na lekturze. Zrób kolejny krok.

ZAPROSZENIE OD ROBERTA

Często słyszę od menedżerów:

„Znam te zasady... ale nie wiem, jak je zastosować w moim zespole.”

„U mnie to nie takie proste – co wtedy?”

„Chciałbym pogadać, jak te algorytmy wdrożyć u siebie.”

Jeśli masz podobne pytania – napisz do mnie.

Z przyjemnością porozmawiam z Tobą o Twojej sytuacji, wyzwaniach i możliwych scenariuszach działania.



robert.zych@kontraktosh.pl

Nie musisz wszystkiego robić sam.
Wystarczy, że zrobisz **pierwszy krok**

Skontaktuj się ze mną.



Do zobaczenia!

Robert Zych

Autor, trener, partner w rozwoju liderów

