



## **MATERIAŁY SZKOLENIOWE DLA UCZESTNIKÓW**

**Autor:** Konsorcjum projektu Business Owners

Koordynowane przez SMC UGT CyL

**Data:** 16/12/2016

### **Oświadczenie**

Projekt został zrealizowany przy wsparciu Komisji Europejskiej, Publikacja odzwierciedla jedynie wizję autora i Komisja nie ponosi odpowiedzialność za wykorzystanie informacji w niej zawartych.



Suplement  
zawierający dodatkowe materiały do samokształcenia



# Przywódstwo



# 1. Przywództwo (I)

**1. Definicja:** Przywódca powinien mieć postawę, która sprawia że ludzie mu ufają, rozważają pomysły i propozycje oraz angażują się w cele które sami stawiają.

Przywódcą jest *“Ten kto jest zdolny do stworzenia świata do którego inni chcą należeć”*.

**2. Podejście praktyczne:** głównymi cechami przywódcy: jest bycie (\*)

1. przewidywalnym
2. komunikatywnym;
3. zdolnym do aktywnego działania, potrafiącym wdrożyć założenia teoretyczne i idee niematerialne;
4. nie pozwala się powalić z nóg (ma silną wolę ale często milczy).

(\*) (na podstawie 2-letnich badań przeprowadzonych dla przywódców z 90 różnych obszarów).

*Charyzma* oznacza „możliwość popełnienia błędu bez utraty wiarygodności”.

5. Różnica pomiędzy szefem a liderem:

**Lider** to osoba, która posiada autorytet i potrafi motywować własny zespół do działania, autorytet buduje postawą, a nie siłą. Lider skupiony jest na ludziach.

**Szef** kieruje, zarządza, kontroluje, rozkazuje, czasem wzbudza strach. Skupiony jest na pracy

**3. Wyzwanie:** przyjmowanie pewnego zawodowego ryzyka na siebie, działanie wbrew powszechnej opinii innych.

**4. Podstawowa rada:** wykraczanie poza krótkoterminowe cele, mierzenie wysoko, spoglądanie w przyszłość.

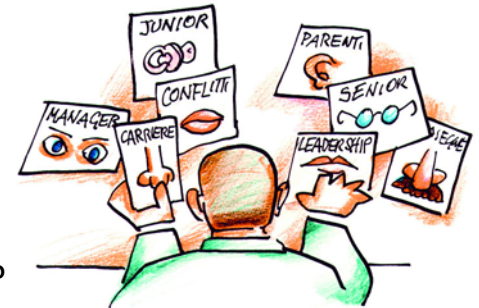


# 1. Atmosfera przywództwa (II)

## 5. Jak doskonalić cechy przywództwa

Odpowiadając sobie na kilka poniższych pytań możemy ocenić atmosferę panującą w firmie w kontekście przywództwa:

- A. Czy ludzie pracujący w firmie są zadowoleni?
- B. Czy pracownicy czują zaufanie do kadry zarządzającej?
- C. Czy pojedyncze osoby ufają pozostałym kolegom w firmie?
- D. Czy wizja firmy jest jasna dla ludzi, czy postrzegają ją jako wyzwanie do zmian?
- E. Czy budowane jest napięcie, po to aby zachęcić ludzi do wykorzystania ich potencjału w maksimum?
- F. Czy wysiłek ludzi jest doceniony, przed osiągnięciem efektu końcowego?
- G. Czy w przedsiębiorstwie przywództwo jest realizowane poprzez zastosowanie praktycznych przykładów?
- H. Czy w firmie jest stworzone napięcie skierowane na osiągnięcie ciągłej poprawy?
- I. Czy cele firmy są jasno sprecyzowane?
- J. Czy ocena – nawet krytyczna – wyrażana jest częściej podczas sporu i w bezpośrednim odniesieniu do ludzi?



# 1. Przywództwo (III)

## 6. Jak stać się przywódcą i doskonalić się w tym

Przemyśl poniższe zdania i aforyzmy:

*Pamiętajcie moi chłopcy, nie ma nic stałego poza zmianą (Buddha)*

*Lepiej zapalić świeczkę niż przeklinać ciemność (Cina)*

*Nie bój się iść wolno do przodu, obawiaj się jedynie stania w miejscu. (Cina)*

*Wczoraj do ciebie nie należy. Jutro niepewne... Tylko dziś jest twoje (Arabia)*

*Noc jest jedynym sposobem, aby dotrzeć do świtu*

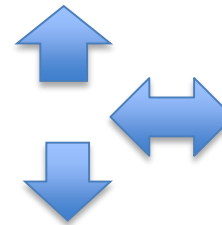
*Dlatego dwoje uszu, a jeden język dano, żeby mniej mówiono, a więcej słuchano. (Zenone)*

Ćwiczenia do samooceny:



## **7. Pytanie. Jak bardzo zgadzasz się z powyższymi aforyzmami i powiedzeniami?**

- A. Bardzo zgadzam się z powyższymi zdaniami!
- B. Myślę, że zgadzam się z większością.
- C. W żadnym razie !



# 1. Przywództwo (IV)

- Przywódcy w różny sposób podchodzą do pracowników, ich zadań, celów biznesowych firmy. W efekcie w różny sposób kształtuje się efektywność zespołu, atmosfera w pracy, wyniki firmy.

## Daniel Goleman wyróżnił 6 stylów zarządzania

- **Styl demokratyczny**, w którym liczy się zdanie każdego pracownika. Decyzje podejmowane są w porozumieniu z pracownikami i po wysłuchaniu ich opinii na temat danego problemu. Dzięki temu każdy pracownik czuje się ważny i bierze odpowiedzialność za rozwój przedsiębiorstwa i efekt wprowadzanych zmian.
- **Styl afiliacyjny - nastawiony jest na ludzi i budowanie harmonii i zrozumienia w zespole.** Efektem takiego stylu jest większa kooperacja, zaangażowanie, zaufanie i lojalność wobec szefa i zespołu.
- **Styl autorytarny (wizjonerski)**- uważany jest za **jeden z najbardziej efektywnych stylów z biznesowego punktu widzenia.** Oparty jest o tworzenie wizji do której zespół ma dążyć i mobilizowanie zespołu, by cel ten został osiągnięty.
- **Styl trenerski (coaching) - najbardziej rozwijający zespół.** Lider koncentruje się na słabych i mocnych stronach każdego członka zespołu i wspiera jego rozwój.
- **Styl nakazowy - zarządzanie przez strach.** Opiera się na ciągłym monitoringu i kontroli pracowników oraz wydawaniu im poleceń, które muszą być zrealizowane zgodnie z wymaganiami lidera. Brak tu miejsca na inicjatywę pracownika i jego pomysłowość, kreatywność, rozwój.
- **Styl procesowy (normatywny)** - Lider koncentruje się tu na standardach i sposobie wykonania zadania. Nacisk jest na wykonywanie działań efektywnie i zgodnie z wymogami organizacji. Lider uczy i pokazuje jak osiągnąć cel, a w razie potrzeby **sam zabiera się do pracy** by udowodnić pracownikom efektywność wybranej metody.

**Dobry przywódca umie dobrać styl zarządzania w zależności od potrzeb zespołu oraz zadania.** Dlatego też, z reguły wykorzystuje się dwa – trzy style, choć najlepsi liderzy umiejętnie łączą je wszystkie.



## 2. Przedsiębiorczość





## 2. Przedsiębiorczość I.

### 1. Definicja: przedsiębiorczość jest

- sztuką podejmowania działań poprzez zorganizowane i zaplanowane podejście w celu zapewnienia usług i/lub produktów przydatnych w rozwiązywaniu problemów tak aby użytkownicy mogli wynagradzać dostawców za usługę, produkt który otrzymują.

### 2. Wiedza praktyczna: praktyczny rozwój przedsiębiorczości

1. odbywa się w sposób gwałtowny i ze zmiennymi scenariuszami,
2. oparty jest na dynamicznym współzawodnictwie biznesowym,
2. bogaty jeśli chodzi o możliwości (aby skorzystać (plus) oraz aby uniknąć zagrożeń (minus))
4. tak aby efekt końcowy był korzystny dla przedsiębiorcy.

### 3. Wyzwanie: Sumaryczny efekt tego przedsiębiorczego zaangażowania

Pomimo burzliwego scenariusza to przedsiębiorca zarządza sytuacją, a nie sytuacja zarządza przedsiębiorcą.

### 4. Podstawowa rada: Aby to osiągnąć, przedsiębiorca powinien być zdolny do:

- „wyjścia z akwarium”, aby stać się dostrzegalnym na zewnątrz
- zrozumieć, jak postępować aby skutecznie konkurować na rynku.



## 2. Przedsiębiorczość. II.

### 5. Jak ćwiczyć przedsiębiorczość.

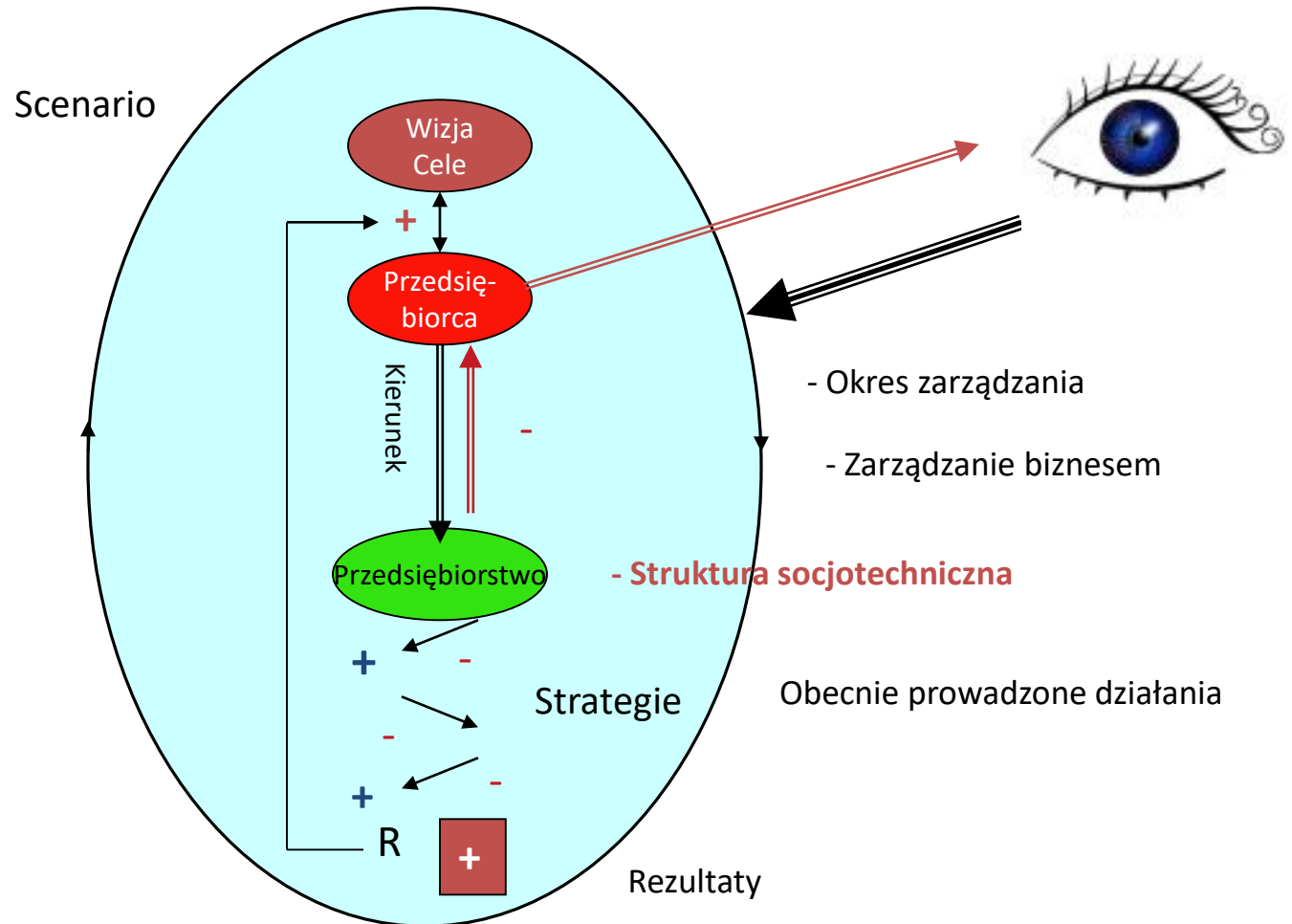
Aby zostać obiecującym przedsiębiorcą, powinieneś postępować zgodnie z 6 poniższymi celami:

- 1. Energia** Potrzebujesz energii do walki!
- 2. Duch:** nieustępliwe podejmowanie inicjatywy, nigdy nie zostaniesz pokonany!
- 3. Rozwiązania:** Twoim zadaniem jest zapewnienie użytkownikom rozwiązań, nie tylko poprzez produkty czy usługi
- 4. Etyka:** Etyka staje się coraz ważniejsza, szczególnie w aspekcie średnio i długoterminowym, ale przede wszystkim w relacjach między ludźmi i całym społeczeństwem
- 5. Odnowa:** Myśl jak renowator, a nie tylko jak innowator  
(renowacja idei biznesu, nie dotyczy tylko renowacji wybranych usług i produktów)
- 6. Środowisko:** szanuj i korzystaj ze środowiska, dbając o zachowanie równowagi.



## 2. Przedsiębiorczość. (III)

### 6. Inkubator przedsiębiorczości



## 2. Przedsiębiorczość. Samoocena (IV)

### 7. Jak zostać przedsiębiorczym i jak to udoskonalać

#### Test samooceny:

Tak

Może

Nie

1. Jestem gotowy do bycia przedsiębiorcą.
2. Czy potrafię wyczuwać cudze potrzeby?
3. Czy lubię znajdować nowe rozwiązania do zaistniałych problemów i sytuacji?
4. Czy szanuje ludzi i staram się ich rozumieć?
5. Mam na względzie etykę, również w kontekście działalności gospodarczej
6. Czy jestem świadomy ekologii, mając na względzie przyszłość?
7. Czy jestem wizjonerem, marzącym o czymś, co jeszcze nie istnieje?
8. Jestem również wykonawcą, nie wydaję wyłącznie rozkazów.
9. Będąc w grupie zaangażowany w bardzo trudne zadanie jestem tym, który poddaje się jako ostatni.
10. Gdy dzieje się coś nieoczekiwanego, staram się znaleźć w tym potencjalne korzyści.

**Ocena: od 20 do 30: Doskonale, możesz zostać przedsiębiorcą.**

**Od 10 do 20: Możesz spróbować!**

**Od 0 do 10: Trudno będzie ci zostać przedsiębiorcą!**

Tak = 3  
Może = 2  
Nie = 1

# Przedsiębiorczość, zarządzanie i przywództwo - poziomy

## Po pierwsze rozważ:

W przypadku zarządzania istnieje podstawowa, praktycznie stosowana hierarchia składająca się z 3 podstawowych poziomów.

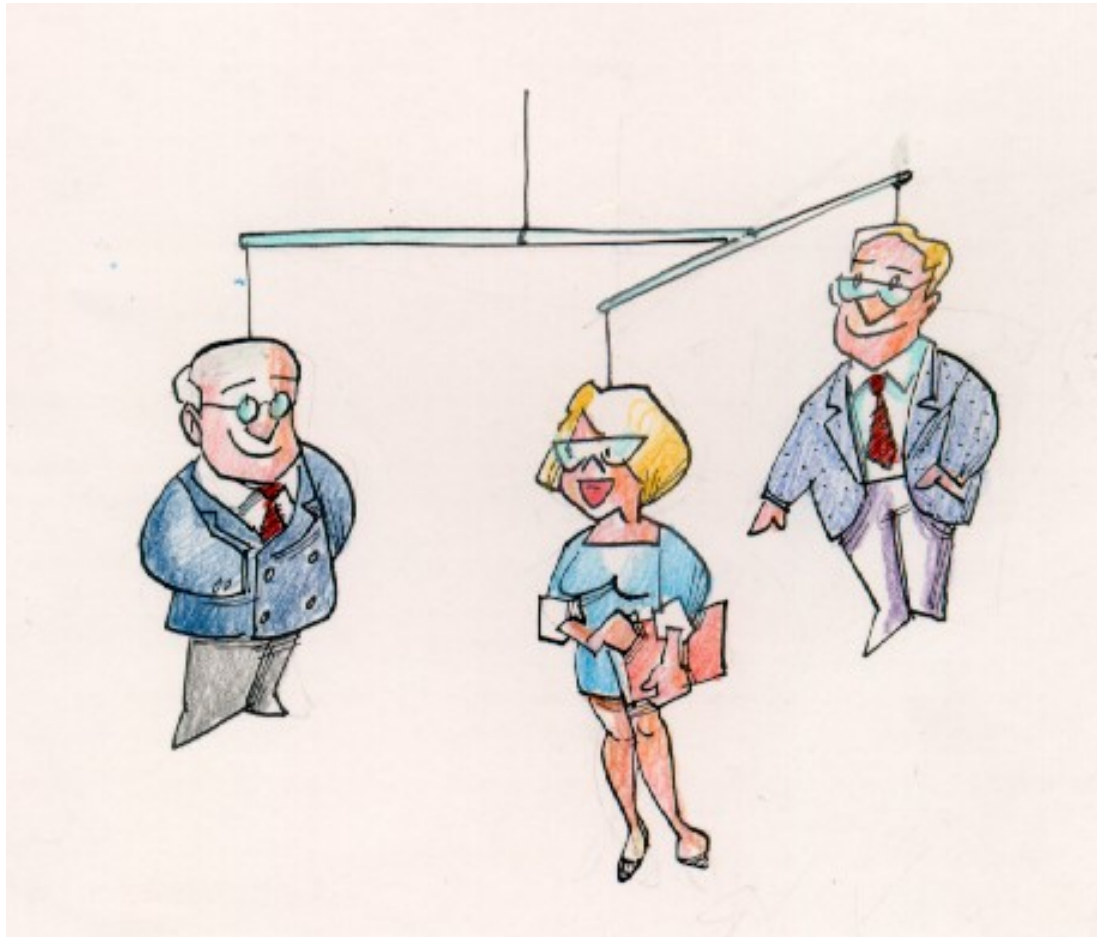


**1. Strategia:** jest najważniejsza.  
Uwzględnia cel projektu, życie, przetrwanie.  
To poziom skupiający się na działaniu długoterminowym.

**2. Taktyka:** drugi ważny poziom.  
Jak sprawnie działać, aby osiągnąć cele strategiczne.  
Założenia średnioterminowe

**3. Działanie.** Poziom operacyjny.  
Czynności krótkoterminowe

### 3. Firma rodzinna – dynamika wewnętrzna



# 3. Firma rodzinna – dynamika wewnętrzna (I)

## 1. Obecnie podejście międzyludzkie staje się coraz ważniejsze, ponieważ

- Świat obecnie jest postrzegany jako globalna wioska
- Ze względu na dostęp do Internetu nie ma bariery czasu i odległości, wszyscy mogą być wszędzie.
- Techniki komunikacji i transportu sprawiają, że technologia oraz narzędzia stają się dostępne dla wszystkich
- Największą różnicą – zaraz po czynniku konkurencyjności- stają się ludzie i praca zespołowa.
- Konkurencyjna firma to taka, w której ludzie są zmotywowani i pracują w duchu zespołowym.
- Zarówno hardware (maszyny i narzędzia) i software (narzędzia ICT) nie są w zasięgu wszystkich.
- Wartości intelektualne (praca projektowa) i ludzkie (dobre relacje) są obecnie czynnikami strategicznymi

## 2. Działania praktyczne: ludzie muszą zmienić myślenie, rozważając osobę:

- nie jako narzędzie bierne, ale jako równego współpracownika
- nie jako jednostkę, ale jako członka pewnej sieci: rodzina, firma, społeczeństwo, której zachowanie jest uwarunkowane właściwymi emocjami, w socjotechnicznym systemie
- dla której zasady komunikacji interpersonalnej są bardzo ważne, ale ogólnie niezbyt dobrze poznane.
- dla której zasady zachowań interpersonalnych są ignorowane, ale mimo to wpływają na pracę ludzi .

## 3. Wyzwanie: Przywódcy – ale nie tylko przywódcy, każdy! powinien:

- zacząć myśleć dwutorowo: zarówno o rzeczach technicznych, jak i ludzkich,
- być świadomym, że gdy jednego z tych elementów zabraknie, ryzyko porażki staje się realniejsze
- skupić profesjonalną wiedzę na elementach technicznych i organizacyjnych
- być świadomym relacji interpersonalnych, co pomoże w osiągnięciu celów ekonomicznych (dobrobytu).





# 3. Firma rodzinna – dynamika wewnętrzna(II)

## **4. Podstawowa rada:** Pamiętaj, że:

Istnieją pewne zasady dotyczące zachowań ludzkich, które często opierają się na widocznych aspektach.

1. Ludzkie zachowanie jest jak góra lodowa: zanurzona i niewidoczna część stanowi największą i podstawową jego część.
2. Zatem zainwestuj część z Twojego czasu zawodowego na zrozumienie i zarządzanie tymi zasadami.

## **5. Jak doskonalić relacje międzyludzkie obecnie:**

Bądź czuły i biegły w poniższych obszarach i narzędziach:

1. Komunikacja interpersonalna
2. Osobiste i międzyludzkie zachowania ([https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's\\_hierarchy\\_of\\_needs](https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs))
3. Współpraca międzyludzka
4. Interpersonalna ocena efektów
5. Nie zapomnij o obserwacji i dostrzeganiu zarówno rozwoju rynku, jak również osiągnięć ludzi.

## **6. Jak doskonalić relacje międzyludzkie** (na podstawie założeń zarządzania przez jakość - Total Quality Management):

1. Posiadanie i dzielenie się wizją (jacy chcemy być w przyszłości)
2. Precyzując i dostosowując misję (jakie rozwiązania wdrożymy dla klienta)
3. Objaśniając i dzieląc się wartościami firmy (podstawa do zorganizowanej współpracy)
4. Skupianie się na typowych czynnikach konkurencyjności.

