



Przywództwo

Zdolności przywódcze,
czy można się tego nauczyć?

Kamila Pępiak – Kowalska/ 28.08.2019





KONTRAKT

✓ Praca warsztatowa

Akceptacja

**Aktywne
doświadczenie**

**Uważność,
szacunek**

Poufność

**Informacja
zwrotna**

Strefa wpływu





Contracting sposobem na sukces: Wyszczególnienie najważniejszych rzeczy

- Jeśli chcesz wynieść z dzisiejszego dnia szkolenia coś, co zmieni Twoje zachowanie jako lidera po powrocie do pracy, to zastanów się, co musisz zrobić dzisiaj, by to osiągnąć?
-

- Czy jest coś, czego potrzebujesz od innych członków grupy?
-

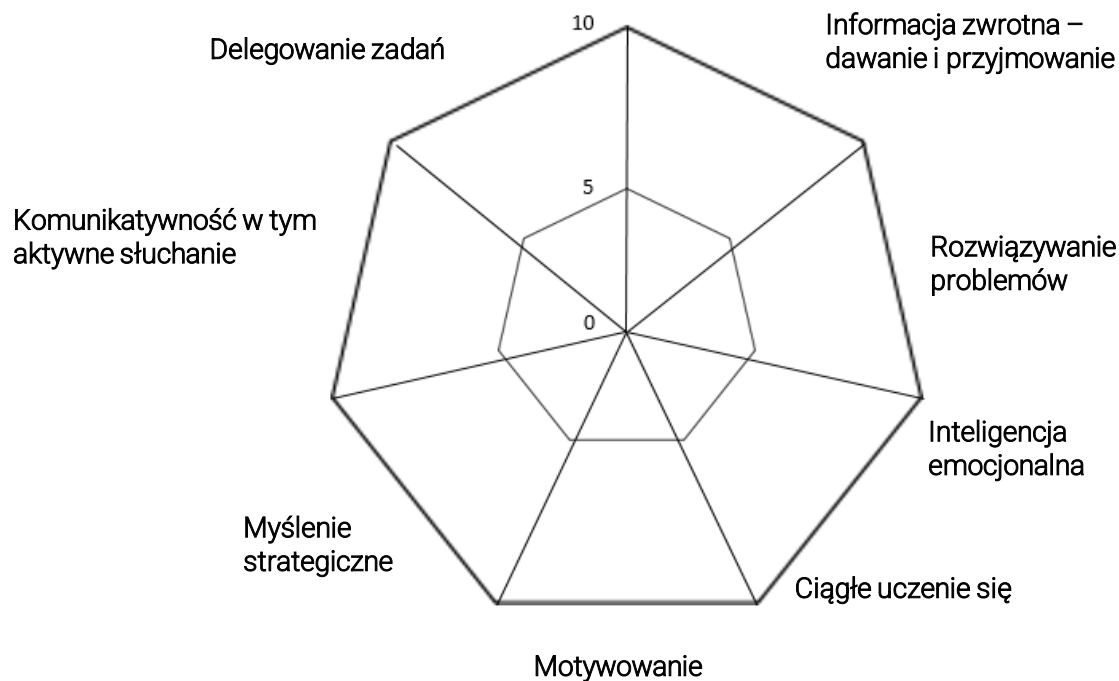
- Jaki wpływ chcesz mieć na realizację programu?
-

- Co musisz zostawić za sobą, aby tak się stało?
-





Kompetencje Lidera

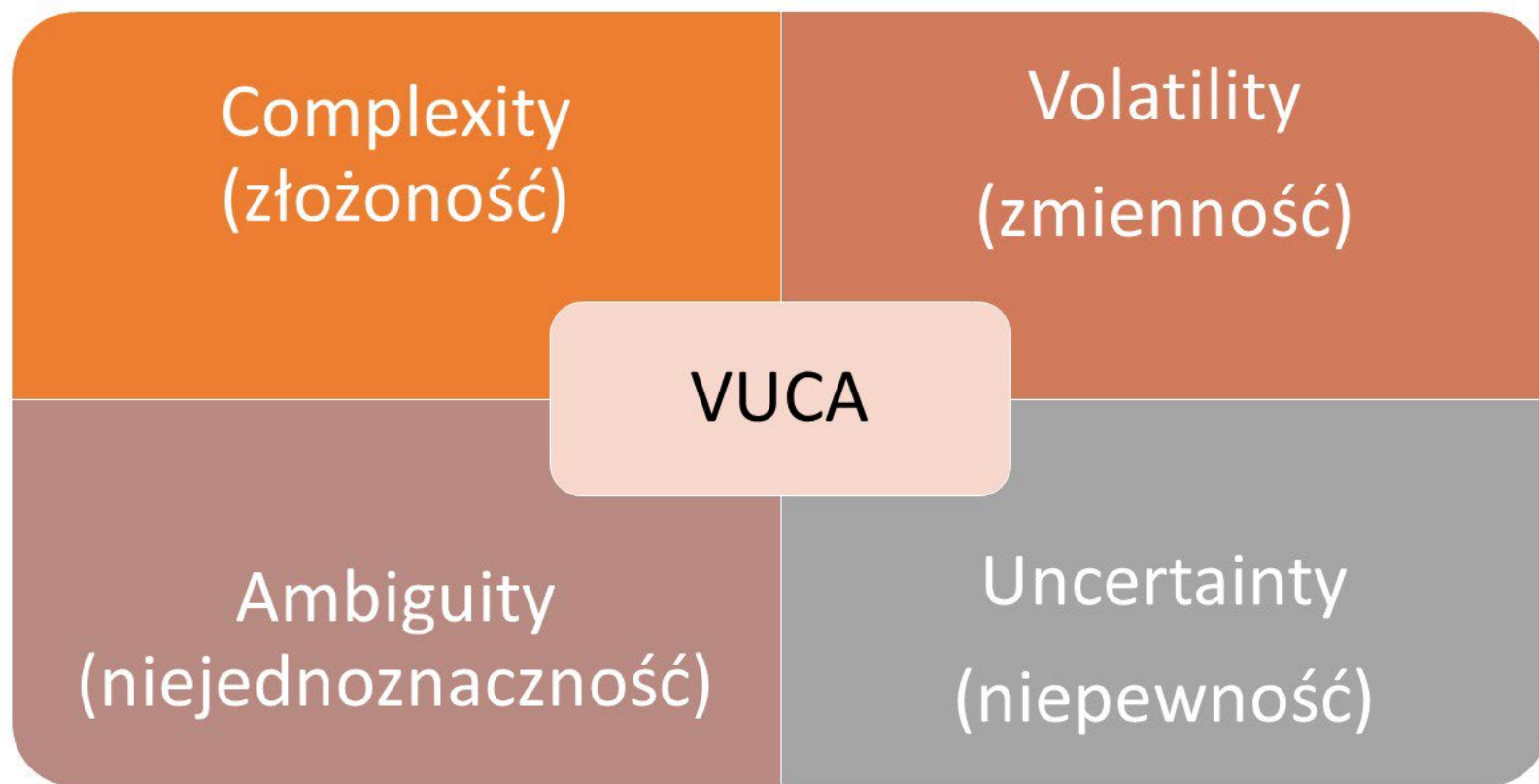


➤ Jakie warunki decydują o tym, że ktoś jest świetnym liderem i na ile ja je spełniam?

➤ Jakie są moje silne strony i obszary do poprawy?

➤ Jakie są 3 najważniejsze wyzwania, którym muszę sprostać w ciągu najbliższych 18 miesięcy pracy?







Lider wobec

Vision (Wizja). Zamiast szczegółowych planów warto zadbać o wizję firmy lub wizję konkretnego przedsięwzięcia (np. wizję wejścia na nowy rynek), czyli opis stanu docelowego. Wizja taka pozwala na wyznaczenie kierunku w warunkach zmienności i jest dla menedżerów latarnią morską w czasie burzy.

Volatility (zmienność)





Lider wobec

Uncertainty (niepewność)

Understanding (Zrozumienie). Reakcją na niepewność jest zdolność menedżera do pozyskiwania informacji zwrotnej z otoczenia – od pracowników, klientów czy dostawców. Efektywne zarządzanie w świecie VUCA wymaga kompetencji komunikacyjnych od menedżera oraz stworzenia warunków do otwartej komunikacji na wszystkich szczeblach firmy po to, aby zdobywane informacje płynęły jak najszybciej do osób podejmujących decyzje





lider wobec

Complexity (złożoność)

Clarity (Jasność). W odpowiedzi na złożoność menedżerowie opracowują jasny system zarządzania w firmie. Dzięki niemu pracownicy otrzymują rzetelnie opisane zadania i procesy. Ponadto, ukierunkowane na realizację wizji, decyzje menedżerów dają pracownikom poczucie zmierzania w odpowiednim kierunku, pomimo pojawiającego się chaosu w otoczeniu. Tam, gdzie nie pomogą procedury, ważny jest rozwój pracowników, aby byli przygotowani na działania w złożonej sytuacji.






Lider wobec

Ambiguity (niejednoznaczność)

Agility (Zwinność). Kompetencją, która pomaga menedżerom w warunkach niejednoznaczności jest zwinność. Oznacza ona umiejętność rozpoznawania sytuacji za pomocą eksperymentów. Postawienie hipotezy, a następnie przeprowadzenie testu, pozwala na sprawdzenie czy dane działanie przynosi zakładany rezultat. Zamiast prowadzić długie dyskusje, lepiej jest przetestować dane rozwiązanie i zobaczyć, jaki będzie jego efekt.

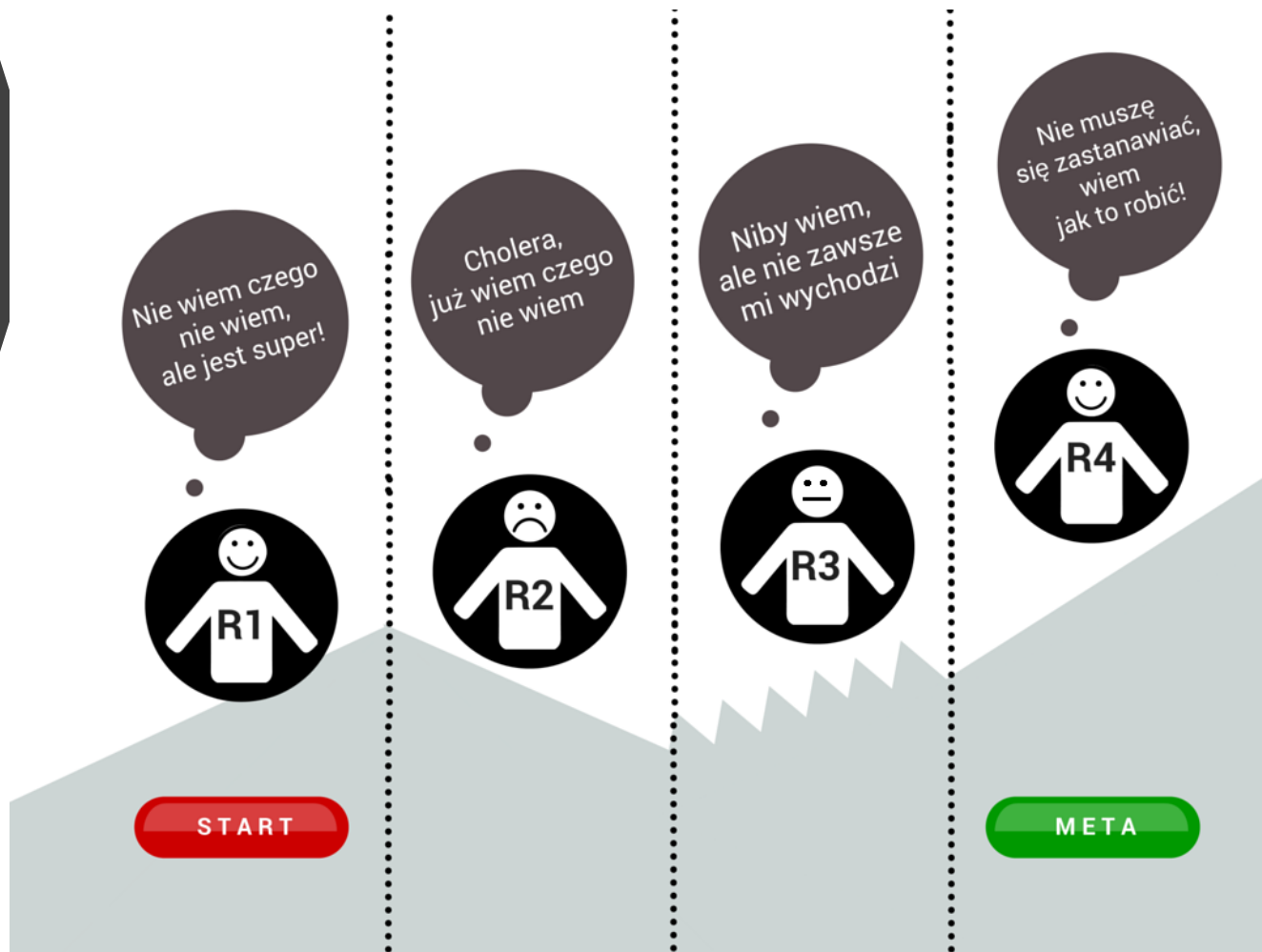




Styl przywództwa

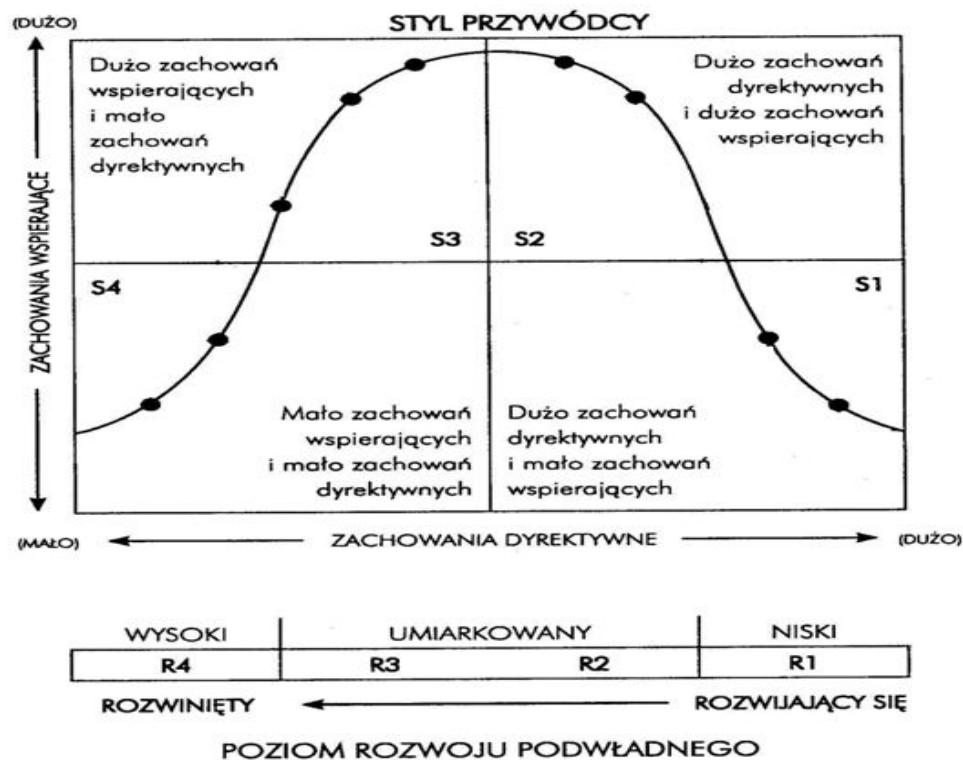
to preferowany przez lidera sposób wywierania wpływu na członków zespołu

4 etapy rozwoju pracownika





Model przywództwa sytuacyjnego II K. Blancharda



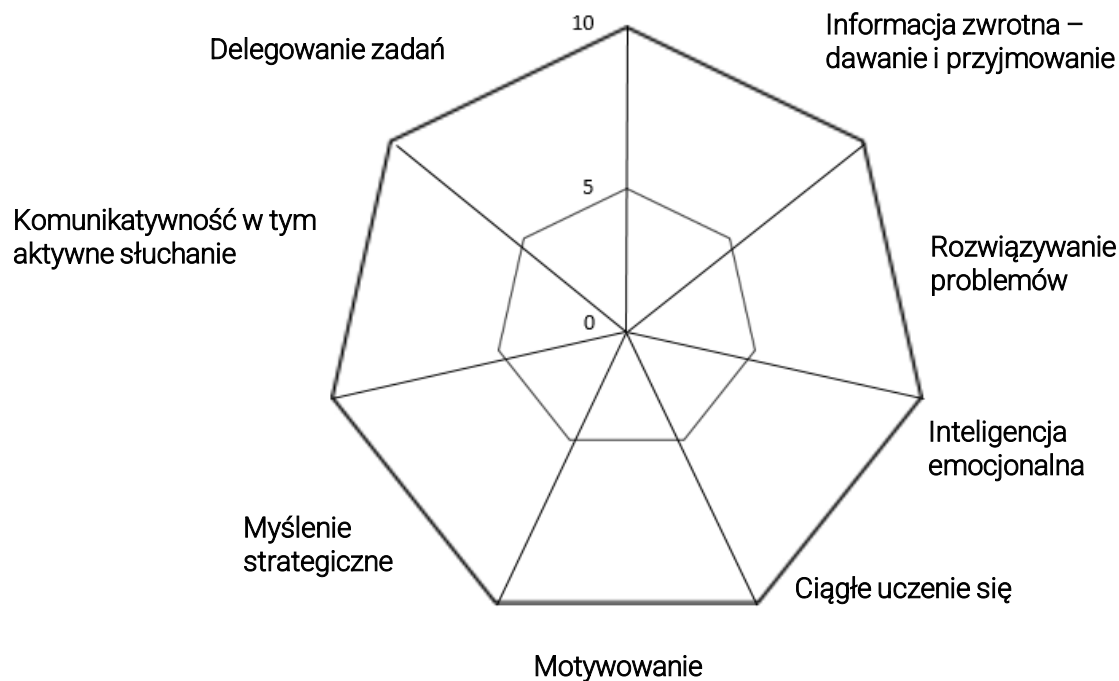


POZIOM ROZWOJU	WŁAŚCIWY STYL PRZYWÓDZTWA
<p>R1 Niskie kompetencje wysokie zaangażowanie •<i>entuzjastyczny debiutant</i></p>	<p>S1 <i>DYREKTYWNY, instruktażowy</i> Buduj, organizuj, ucz, nadzoru</p>
<p>R2 Niskie kompetencje i zaangażowanie •<i>rozczarowany adept</i></p>	<p>S2 <i>TRENERSKI, konsultatywny</i> Kieruj, wspieraj</p>
<p>R3 Średnie-wysokie kompetencje Zmienne zaangażowanie •<i>kompetentny lecz ostrożny praktyk</i></p>	<p>S3 <i>WSPIERAJĄCY</i> Chwal, słuchaj, ułatwaj, 'wciągaj'</p>
<p>R4 Wysokie kompetencje i zaangażowanie •<i>samodzielny ekspert</i></p>	<p>S4 <i>DELEGUJĄCY</i> Przekazuj, nie przeszkadzaj</p>





Kompetencje Lidera



- Jakie warunki decydują o tym, że ktoś jest świetnym liderem i na ile ja je spełniam?
- Jakie są moje silne strony i obszary do poprawy?
- Jakie są 3 najważniejsze wyzwania, którym muszę sprostać w ciągu najbliższych 18 miesięcy pracy?





Działanie zadanie	Kto jest odpowiedzialny?	Do kiedy?	Jakie działania KONKRETNIE zostaną podjęte?	Po czym poznamy osiągnięty wynik?



Zachodniopomorska
Szkoła Biznesu
w Szczecinie

PIGUŁKI KOMPETENCJI
ZACHODNIOPOMORSKIEJ SZKOŁY BIZNESU

Przywództwo

Dojrzały lider

Kamila Pępiak – Kowalska/ 28.08.2019



Fundusze
Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

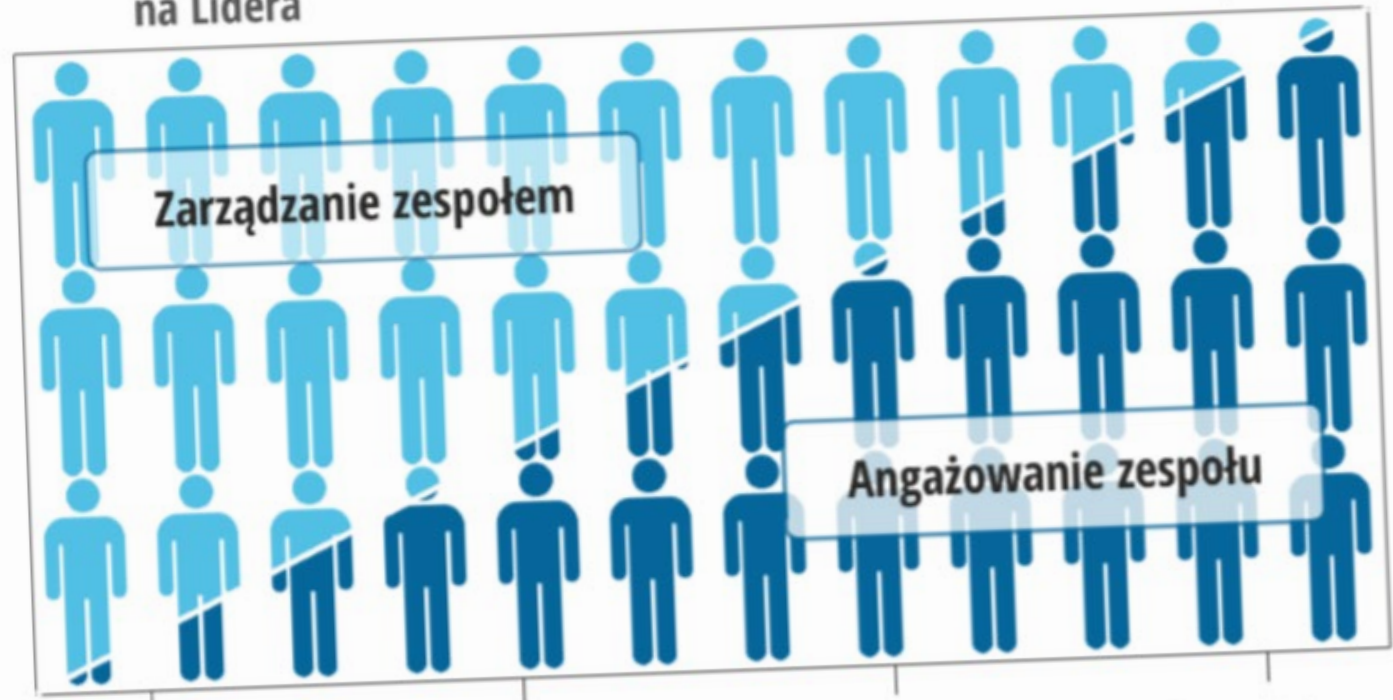




Przywództwo ukierunkowane
na Lidera



Przywództwo ukierunkowane
na Zespół



Mówię

Sprzedaję

Konsultuję

Uczestniczę

STYLE PRZYWÓDZTWA



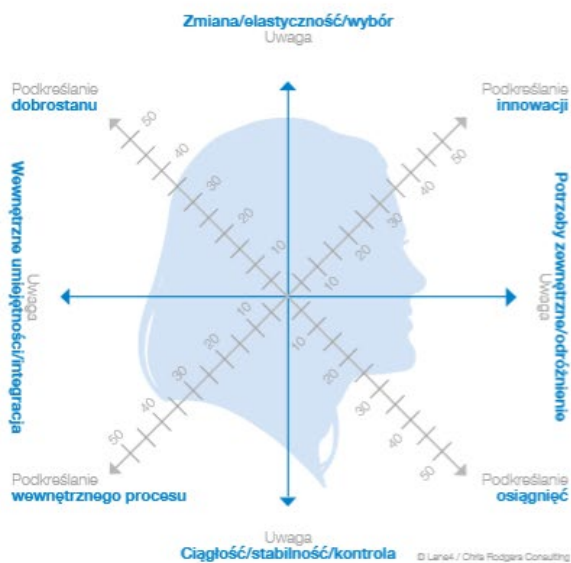
Recepta na przywództwo: wizja, wyzwanie, pomoc





Model przywództwa - na czym się koncentrujesz: stan aktualny

Kto puszcza Twój latawiec?



Rozmieść 100 punktów na czterech przekątnych według tego, jak obecnie pozytykujesz swój czas i energię.

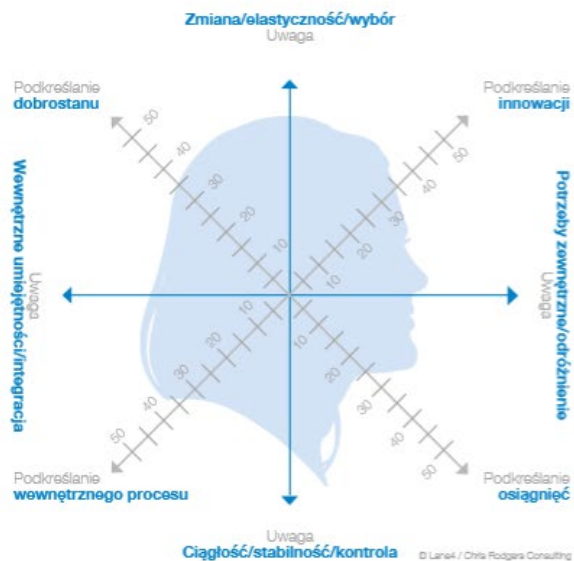
Jakie wnioski możesz wyciągnąć z tego ćwiczenia?





Model przywództwa - na czym się koncentrujesz: stan aktualny

Kto puszcza Twój latawiec?

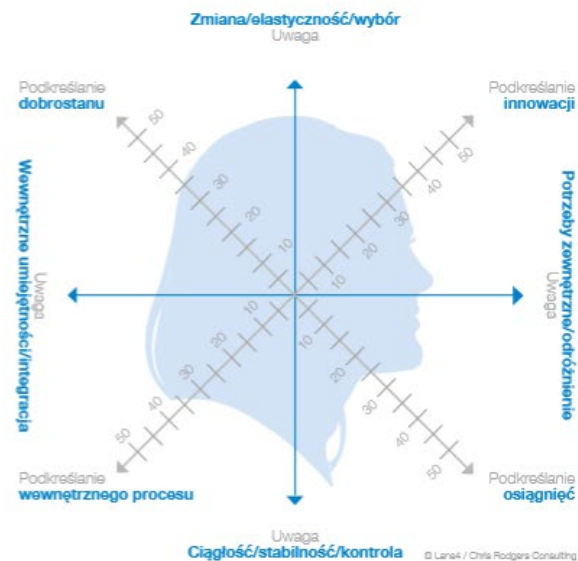


Rozmieść 100 punktów na czterech przekątnych według tego, jak obecnie pozytykujesz swój czas i energię.

Jakie wnioski możesz wyoiagnąć z tego ćwiczenia?

Model przywództwa - na czym się koncentrujesz: w przyszłości

Kto puszcza Twój latawiec?



Rozmieść 100 punktów na czterech przekątnych według tego, jak chciałbyś wykorzystywać swój czas i energię w przyszłości.

Jeśli przyszły latawiec różni się od obecnego, co możesz zrobić, by zniwelować różnice?

Ac
Go

Pytania skłaniające do myślenia i planowania celów dotyczących czterech wymiarów latawca

Dobrostan/rozwój

- Co robię, aby rozwijać moje kwalifikacje i wiedzę?
 - Jak łączę pracę z życiem prywatnym?
- Co robię, aby zadbać o swoją kondycję mentalną, emocjonalną i fizyczną?
- W jakim stopniu uczestniczę w wymianie wiedzy (zarówno formalnej, jak i nieformalnej)?
 - Co robię, aby pomagać mojemu zespołowi?
 - Jakie znaczące rozmowy odbywam z moim zespołem i innymi?
- W jakim stopniu nagradzam i szanuję wkład każdego członka zespołu?
 - W jakim stopniu jesteśmy dla siebie w zespole mentorami?
 - Co robię, aby wzmocnić ducha i morale zespołu?
- Jak często daję lub otrzymuję informacje zwrotne, które zwiększają efektywność?

Innowacyjność/odkrywanie

- Co robię, aby tworzyć nowe okazje?
- Jakie rozmowy odbywam z klientami o ich przyszłych potrzebach?
- W jakim stopniu aktywnie uczę się z zewnętrznych interakcji?
- Gdzie wykazuję się indywidualną inicjatywą?
- W jakim stopniu kwestionuję działania niewnoszące wartości?
- W jakim stopniu „czerpię” z talentów poszczególnych członków zespołu i perspektyw tworzenia nowych okazji?
- W jakim stopniu jestem przygotowany na podejmowanie obliczonego ryzyka?
- Jaką wagę przykładamy do naszego pozycjonowania na zewnątrz?

Wewnętrzne procesy/dyscyplina

- Jak zarządzam moimi priorytetami i ilością zadań w pracy?
 - W jakim stopniu moje podejście do pracy jest zdyscyplinowane?
- W jakim stopniu konsekwentnie realizuję wymagane standardy codziennej pracy?
 - Jakie procesy zespołowe posiadamy?
- Jak oceniamy efektywność zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym?
 - Co robię w celu obniżania kosztów?
- W jakim stopniu przyczyniam się do realizacji założeń dotyczących terminów, kosztów i jakości?

Osiągnięcie/dostarczenie

- Jakie są wymierne i niewymierne efekty mojej pracy?
- W jakim stopniu stawiam sobie ambitne cele i je realizuję?
- Jakie zadania muszę wykonywać codziennie, co tydzień, co miesiąc?
- Jak wypadają działania naszego zespołu w porównaniu z oczekiwaniami klientów?
- Jaki wkład ma nasz zespół w realizację szerszych celów organizacyjnych?
- Co musimy zrobić, aby spełniać oczekiwania klientów?
- W jakim stopniu nasz zespół skupia się na dostarczaniu jakości w swojej pracy?



Samoprzywództwo

- Cel, sens, marzenie, kierunek i wizja, czyli PO CO? W ogóle myślisz o byciu liderem?





Samoprzywództwo

- Jakie masz zasoby, talenty, cnoty...?, czyli z czym do ludzi?





Samoprzywództwo

- Wartość chwili zadumy, refleksji, kontemplacji, czyli używanie mózgu i uczenie się na błędach, porażkach, ale i sukcesach – świadome kompetencje
- Czego nauczyłeś się na swoich błędach?





Samoprzywództwo

- Dawanie siebie, czyli lider w służbie innym – czy Ci, którym służysz rozwijają się jako jednostki?
- Komu i w jaki sposób możesz pomagać?





Samoprzywódcztwo

- Nawykowy lider, czyli kiedy mój autopilot działa, a kiedy oprogramowanie trzeba zmienić?
- Co już nie działa?
- Jakich nowych nawyków potrzebuję?





Samoprzywództwo

■ Kiedy jestem teraz?,
czyli ja versus osadzenie w czasie?





Samoprzywódcztwo

- Słyszysz czy słuchasz? Czyli okazja puka czasami bardzo cicho...
- Jak oceniasz swoje umiejętności słuchania innych?
- Jakie są Twoje umiejętności zauważania okazji?





Samoprzywództwo

- Znajomości, networking, relacje, czyli szczerść wobec innych
- Na ile jesteś zadowolony z umiejętności budowania relacji?
- Czego potrzebujesz, aby te umiejętności poprawić?





Samoprzywódstwo

- STOP dla TOLERANCJI!!!!
- Co tolerujesz - a już dawno powinieneś głośno powiedzieć stop?





Samoprzywódstwo

- Jest ryzyko, jest zabawa, czyli podejmowanie ryzyka i orientacja na sukces
- Na ile jesteś zadowolony ze swojej umiejętności podejmowania ryzyka?
- Czego (kogo) potrzebujesz, aby być jeszcze bardziej zadowolonym?





Samoprzywództwo

1. Wizja/cel
2. Talenty
3. Refleksja
4. Służenie
5. Nawyki
6. Uwaga
7. Słuchanie
8. Szczerość w relacjach
9. Brak tolerancji
10. Ryzyko i sukces!!!!



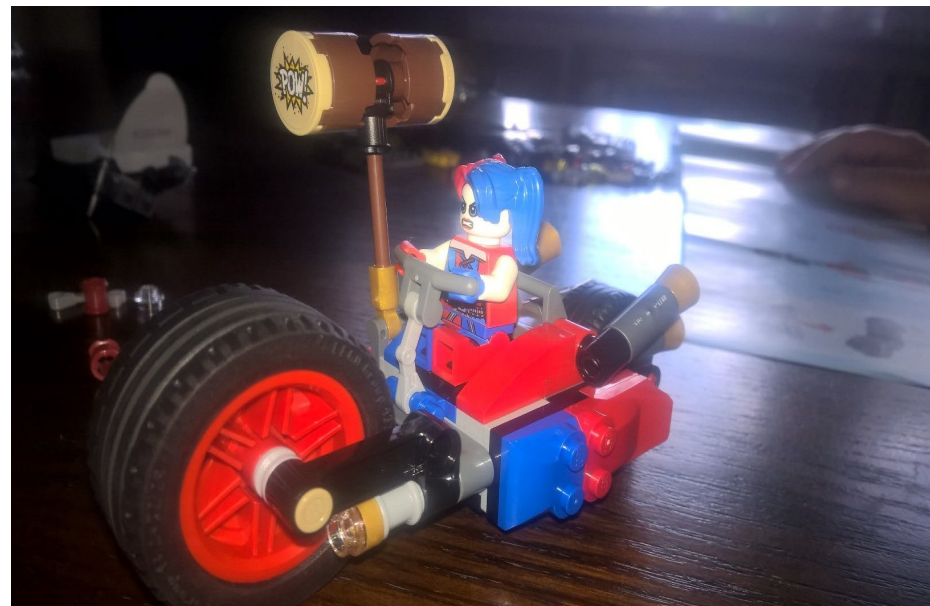


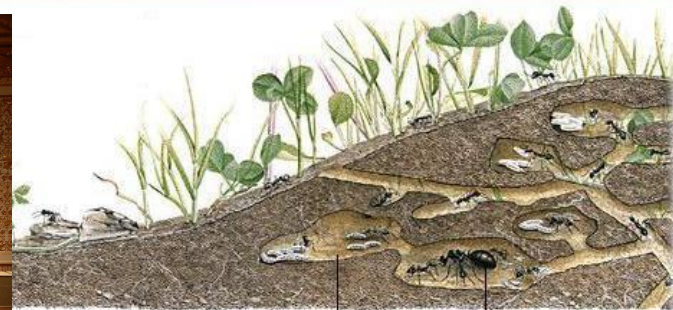
Gdybyś miał dać jedną radę z serii jak mądrze zarządzać zespołem to co by to było?





≠

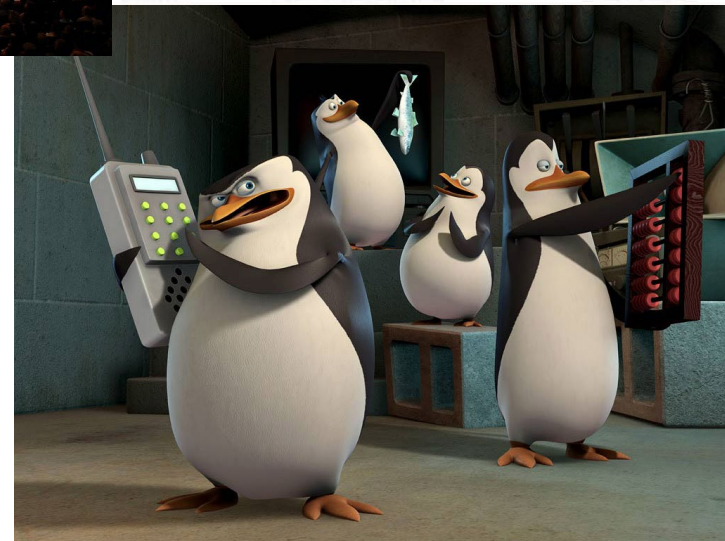




Robotnica zbiera pokarm

Robotnica opiekuje się larwami

Królowa składa jaja





Po co budować zespoły?

- Praca z innymi ludźmi wyzwala u większości osób więcej energii i kreatywności
- Różne perspektywy i propozycje mogą zaowocować twórczymi rozwiązaniami
- Ludzie z natury są istotami społecznymi, a struktura i przestrzeń zespołu, stwarzają możliwość dla wszystkich jednostek
- Praca zespołowa może być efektywna – im więcej umiejętności i doświadczenia ma zespół, tym bardziej jest ona efektywna





Co to jest zespół?

- Zespół to ludzie, którzy mają pełnić uzupełniające się role i wchodzić ze sobą w dynamiczne relacje
- Zespół to mała grupa ludzi (2-25 osób) o uzupełniających się umiejętnościach, mających wspólny cel, system wartości i podejście, za które wszyscy czują się odpowiedzialni





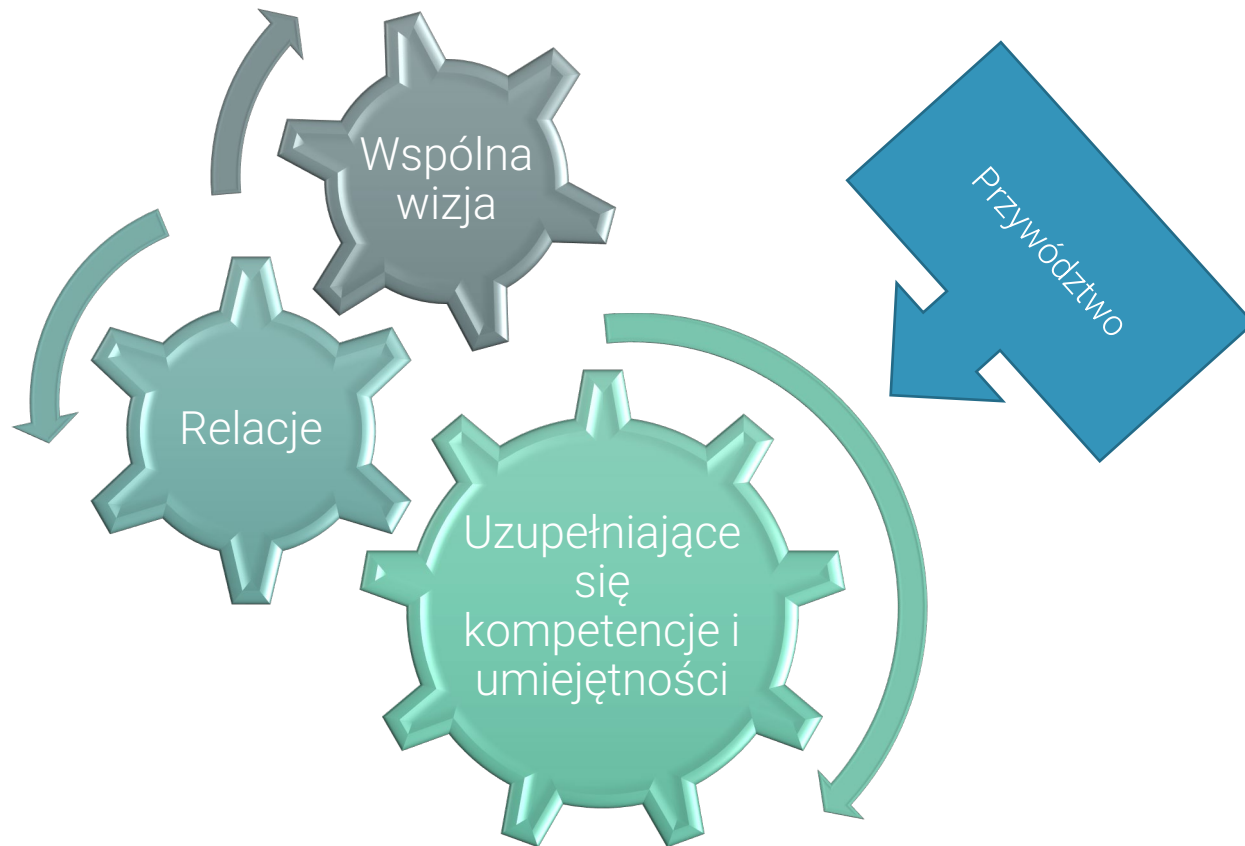
Rodzaje grup - zespołów

	Małe zaangażowanie	Duże zaangażowanie
Silne poczucie przynależności	Grupa wzajemnej adoracji	Efektywny zespół zorientowany na zadania
Słabe poczucie przynależności	Przypadkowa grupa osób	Pozorny zespół





3 składniki efektywnego zespołu





Jak stworzyć efektywny zespół?

WIEDZA

- wykształcenie, edukacja, próby i potrzeby, pomiary oraz informacje zwrotne, a także ciągłe gromadzenie doświadczeń
 - Zespół to system, który konsumuje i przekształca informacje, a produkuje innowacje
- ! Kompetencje ludzi nie są najważniejszym wskaźnikiem ich wydajności. Czynnikiem, który ma prawdziwe znaczenie, są ich powiązania w ramach organizacji [Rob Cross, Adrew Parker, The Hidden Power od Social Networks, 2004]





Jak stworzyć efektywny zespół?

KREATYWNOŚĆ

- Polega na ludzkiej wiedzy i łączeniu niepowiązanych ze sobą idei, co umożliwia wyłanianie się nowych perspektyw
- Dwa aspekty: przydatność i oryginalność

„Żaden inny poziom aktywności biznesowej nie wpłynął na światowy wzrost poziomu produktywności w takim stopniu jak tworzenie oprogramowania”

[Jurgen Appelo, Zarządzanie 3.0, 2011]

„Świetny nowy pomysł może się bezużytecznie latami poniewierać po firmie nie dlatego, że jego zalety nie zostały uznane, ale dlatego, że nikt nie przyjął odpowiedzialności za przekształcenie go ze słów w działanie” [Theodor Levitt, Ted Levitt on Marketing, 2006]





Jak stworzyć efektywny zespół?

MOTYWACJA

- Najważniejsi w projektach są ludzie, bo to oni posiadają wiedzę, wnoszą kreatywność, przetwarzają informacje i tworzą innowacje oraz podejmują działania, aby rozwiązania wprowadzić na rynek
- Tworzenie nowatorskich rozwiązań wymaga nie tylko odpowiedniego myślenia i osobowości, ale też chęci do zejścia z utartego szlaku, podjęcia ryzyka, odrzucenia konwencjonalnych opinii lub narażenia się na ryzyko popełnienia błędu – czyli wymaga odpowiedniej motywacji

„Praca ludzi mających dobre samopoczucie daje dobre wyniki” [Kenneth Blanchard, Jednominutowy Manager, 2011]

Wzrost poziomu szczęścia w pracy przynosi wymierne korzyści finansowe. Dla małego przedsiębiorstwa oszczędność w skali roku wynieść może nawet do 500 000 PLN oraz 5% wzrost produktywności. [Happiness at Work, Employee Engagement Survey]





Jak stworzyć efektywny zespół?

ZRÓŻNICOWANIE

- Może stabilizować zespół i uodparniać go na zmiany w otoczeniu. Różnorodność pomaga przetrwać zespołowi w trudnych warunkach, zwiększa jego elastyczność i jest źródłem innowacji
- To dobra metoda na stymulowanie innowacji oraz pobudzanie umiejętności znajdowania rozwiązań problemów
- Zespoły różnorodne często są wydajniejsze niż zespoły jednorodne
- Ważne: w zespole musi istnieć pewien poziom równowagi i wspólnej płaszczyzny porozumienia – zintegrowane zróżnicowanie





Jak stworzyć efektywny zespół?

OSOBOWOŚĆ

- jako cechy charakteru członków zespołu projektowego
- wpływa na zachowania ludzi i ich motywację, a przy odpowiednim docenieniu tych elementów możliwe jest wykorzystanie wiedzy w celu tworzenia innowacji
- Osobowość zespołu pozwala wydobyć jego kreatywność
- wartości akceptowane przez zespół
- kreatywność zyskuje, gdy w zespole znajdzie się odpowiednia „porcja” zróżnicowanych osobowości





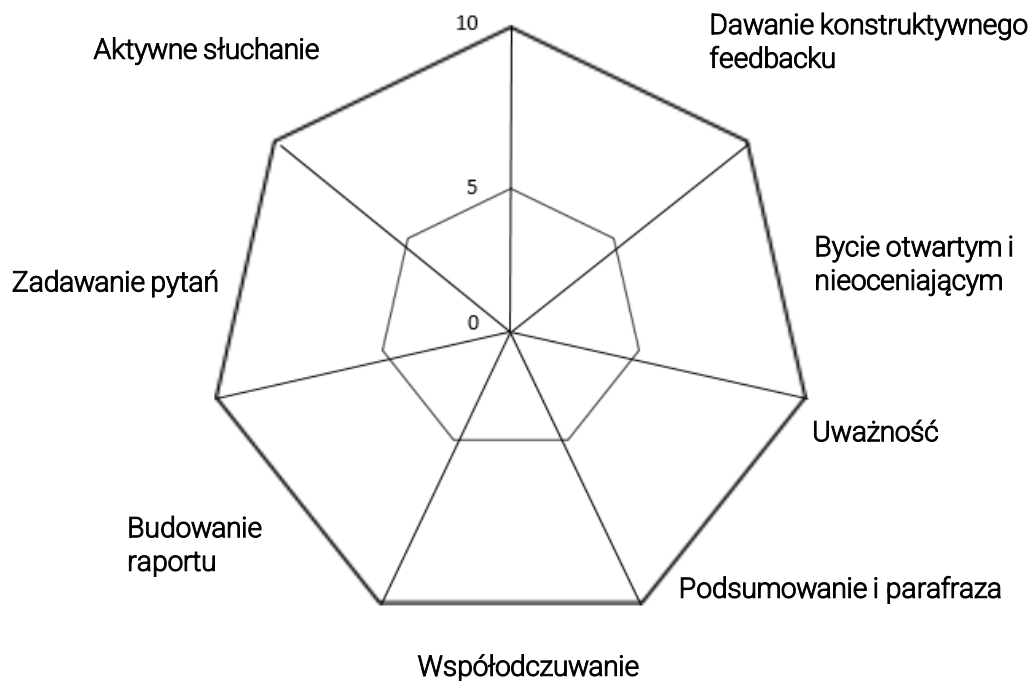
Szefowskie exposé, czyli od czego zacząć?

- 300 sekund prezentacja
- **Przedstawienie intencji**, które wyjaśniają powód wygłoszenia przez szefa expose (WHY?)
- **Nazwanie maksymalnych preferencji**, czyli postaw i zachowań wykraczających ponad obowiązki, które szef będzie szczególnie doceniał, w nawiązaniu do wartości (HOW?)
- **Określenie minimalnych granic**, czyli wymiernych zachowań, których szef nie zamierza tolerować, w nawiązaniu do wartości (HOW NOT)
- **Zamknięcie expose** i zaproszenie do wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości (WHAT?)





Kompetencje w przywództwie



➤ Co zrobię w najbliższym czasie, aby rozwijać swoje kompetencje przywódcze?

