



Moduł II

Przedsiębiorca jako przywódca

Lekcja I Cechy dobrych przywódców

Skuteczni przywódcy (1)

Z badań firmy *McKinsey* nad skutecznym przywództwem udało się stworzyć listę dwudziestu najważniejszych cech skutecznych liderów. Oto ta lista:

- Wspieranie innych
- Stawianie wyzwań mobilizujących do zmiany
- Wyjaśnianie i doprecyzowanie kryteriów przyznawania nagród i celów do osiągnięcia
- Entuzjastyczne komunikowanie z innymi
- Rozwijanie innych

Skuteczni przywódcy (2)

- Rozwijanie i dzielenie się z innymi swoją wizją oraz przekładanie jej na misję.
- Tworzenie wyraźnego wizerunku.
- Wspieranie współpracy w grupach.
- Promowanie szacunku.
- Wspieranie innych.
- Stawianie wyzwań mobilizujących do zmiany.
- Wyjaśnianie i doprecyzowanie kryteriów przyznawania nagród i celów do osiągnięcia.
- Entuzjastyczne komunikowanie z innymi.

Skuteczni przywódcy (3)

- Rozwijanie innych
- Rozwijanie i dzielenie się z innymi swoją wizją oraz przekładanie jej na misję
- Tworzenie wyraźnego wizerunku
- Wspieranie współpracy w grupach
- Promowanie szacunku
- Chwalenie innych
- Wspieranie innych
- Stawianie wyzwań mobilizujących do zmiany

Skuteczni przywódcy (4)

- Wyjaśnianie i doprecyzowanie kryteriów przyznawania nagród i celów do osiągnięcia
- Entuzjastyczne komunikowanie z innymi.
- Rozwijanie innych
- Rozwijanie i dzielenie się z innymi swoją wizją oraz przekładanie jej na misję
- Tworzenie wyraźnego wizerunku
- Wspieranie współpracy w grupach
- Promowanie szacunku
- Chwalenie innych

Skuteczni przywódcy (5)

- Utrzymywanie koncentracji zespołu na zadaniu
- Podejmowanie dobrej jakości decyzji
- Motywowanie innych
- Dostarczanie krytycznych uwag
- Funkcjonowanie z silnym nastawieniem na wyniki
- Pozytywne podnoszenie się po porażkach
- Utrzymywanie spójności w sytuacjach, gdy istnieje duża niepewność
- Dawanie przykładu innym
- Poszukiwanie różnych perspektyw

Skuteczni przywódcy (6)

- Efektywne rozwiązywanie problemów

Lekcja II

Dojrzałość emocjonalna

Skuteczni przedsiębiorcy są dojrzali emocjonalnie.

Dojrzałość emocjonalna przejawia się następującymi umiejętnościami:

1) Umiejętność uzewnętrzniania swoich uczuć w granicach norm społecznych Umiejętność uzewnętrzniania swoich uczuć w granicach norm społecznych. Osoby dojrzałe emocjonalnie

komunikują swój stan emocji. Niedojrzale tłumią je w sobie i uzewnętrzniają z opóźnieniem, grają nie fair, aby odegrać się za „krzywdy” z przeszłości. Mają też dolność do dawkowania swoich emocji.

- „Fochy”, teatralne opuszczanie sali zebrzań „w proteście” to jeden z przejawów biurowej niedojrzałości emocjonalnej
- Innym przejawem współczesnej niedojrzałości emocjonalnej w biurach jest zamieszczanie obraźliwych wypowiedzi w Internecie (tzw. „hejtowanie”)
- Obrażanie innych, wdawanie się w kłótnie z byle powodu, mobbing pracowników to także przejawy braku dojrzałości emocjonalnej

2) Umiejętność przeżywania frustracji i akceptowania swoich ograniczeń. Wiąże się ściśle ze zdolnością do radzenia sobie z porażkami osoby kreatywne, które NIE są dojrzałe emocjonalnie będą odczuwały wielkie trudności w odniesieniu sukcesu życiowego z powodu niedojrzałości emocjonalnej. Osoby niedojrzałe emocjonalnie mają tendencję do obrażania się, często ostentacyjnego np., unikanie grzecznościowych powitań, „puszenie się” itp.

- Osoby niedojrzale emocjonalnie stosują tę strategię także po to aby przyciągnąć uwagę otoczenia do swojej osoby. Odgrywają rolę „ofiary” i zachęcają otoczenie do pomocy, czyli przyjęcia roli „zbawcy”. Manipulując otoczeniem, które chce pomóc takiej skrzywdzonej osobie wskazują oczywiście

także na „oprawcę”. Tak powstaje tak zwany „trójkąt dramatyczny”. W trójkącie dramatycznym spotykają się niedojrzali emocjonalnie „zawodnicy”

3) Umiejętność sterowania uczuciami poprzez odwołanie się do wewnętrznych wartości - standardy wewnętrzne – miernikiem stabilności emocjonalnej jest to do jakiego stopnia kierujemy swoim życiem w oparciu o wewnętrzne standardy. Czy przejedziesz przez małe miasteczko o 2.00 w nocy z prędkością 140 km/h gdy będziesz pewny, że nie zapłacisz mandatu. Czy odrzucisz cv zdolnej osoby, aby nie była uwzględniona w procesie selekcji tylko dlatego, żeby pomóc twojej protegowanej?

Lekcja III

Energia i koncentracja

Co jest potrzebne do sukcesu w życiu?

- Wielu z nas zastanawia się, dlaczego jednym w życiu „nic” lub „niewiele” wychodzi a inni odnoszą sukcesy
- Okazuje się, że sam talent a nawet wytrwałość nie są zawsze wystarczające
- Powinniśmy także zwrócić uwagę na dwa inne aspekty:
 - 1) Energię
 - 2) Koncentrację

Jak zarządzać energią i koncentracją? (1)

Z obserwacji menedżerów jakich dokonano w celu zbadania ich wydajności w pracy wynika, że w osiągnięciu wyników najbardziej liczą się:

- Skoncentrowanie na wykonywanej pracy
- Włożona w tę pracę energia

Z badań wynika, że około 90% menedżerów marnuje swój czas na różne sposoby, a tylko 10% wykorzystuje go właściwie

- Około 30% menedżerów cierpi zarówno z powodu niskiego poziomu energii, jak i z powodu braku koncentracji. Chociaż

Jak zarządzać energią i koncentracją? (2)

regularnie wykonują swoje obowiązki: uczestniczą w spotkaniach, kontaktują się z pracownikami, brakuje im inicjatywy i myślenia strategicznego. Niektórzy wahają się. Często wygląda to tak, że do ostatniej chwili menedżer jest sparaliżowany ogromem pracy, jaka przed nim stoi i nie robi nic. Gdy zbliża się termin realizacji coraz intensywniej zajmuje się projektami drugorzędnymi.

- Około 20% menedżerów zalicza się do kategorii „zrezygnowanych”. Są skoncentrowani na pewnym zadaniu, lecz brak im energii do jego realizacji. Ich styl myślenia polega na przekonywaniu samych siebie, że problem nie istnieje.

Jak zarządzać energią i koncentracją? (3)

- „Rozproszeni” stanowią najliczniejszą grupę menedżerów (40%). Są to ludzie o dobrych intencjach, pełni energii i gotowi do działania. Czują ciągłą potrzebę robienia czegoś, czegokolwiek i dlatego są niebezpieczni. Ich działania są chaotyczne i często szkodliwe. Rozproszeni menedżerowie nie mają czasu na refleksję. Gdy wiedzą, że trzeba „coś” zrobić, nie zastanawiają się dokładnie, co to ma być. Podejmują wówczas schematyczne decyzje, ponieważ nie ma czasu na refleksję.

Jak zarządzać energią i koncentracją? (4)

- Około 10% populacji menedżerów można zaliczyć do kategorii efektywnych. Osiągają cele długoterminowe, są bardziej świadomi swoich zalet i wad niż pozostali
- Mają silną wolę, sami wybierają cele i bitwy, które chcą stoczyć. Tacy menedżerowie czasami biorą sprawy w swoje ręce: *„jeśli nikt nie jest za to odpowiedzialny, to ja się tym zajmę.”*

Lekcja IV

Kreatywność przedsiębiorcy

- **Kreatywność jest mierzona za pomocą czterech podstawowych cech: płynności, giętkości, oryginalności oraz staranności**
- Te cztery cechy łącznie decydują o tym, czy przedsiębiorca jest kreatywny

Płynność

Łatwość wytwarzania pomysłów

(liczba), np.:

- Podać jak najwięcej słów zaczynających się na literę „L”)
- Wytworzyć jak najwięcej rozwiązań problemów,
- Podać jak najwięcej słów kojarzących się z wyrazem „owca”).

Giętkość

Gotowość do zmiany kierunku

myślenia; operacyjnym wskaźnikiem tej zdolności jest może być różnorodność pomysłu, czyli liczba kategorii do jakich można ją zaliczyć.

Oryginalność

**Zdolność do wytwarzania
reakcji nietypowych,
niezwykłych,
niepowtarzalnych.**

- Najprostszym kryterium oryginalności jest mechaniczny, łatwy do zastosowania wskaźnik frekwencyjny: pomysł uznaje się za oryginalny, jeśli pojawi się u określonej liczby osób badanych (np. 5% lub 1% lub nawet tylko u jednej osoby),

Staranność

Ilość pracy włożonej w ekspresję

pomysłu, na przykład liczba słów poświęconych na jego opis lub liczba szczegółów wykorzystywanych w opisie.

Postawy sprzyjające kreatywności

- Wiara we własne siły
- Wytrwałe dążenie do wytyczonego celu;
- Tolerancja wobec dostrzeganych sprzeczności i nieprecyzyjności formalnych, przy jednoczesnej łatwości koncentrowania się na problemach oraz skłonności do poszukiwania rozwiązań mimo negatywnych opinii ze strony otoczenia
- przeświadczenie o możliwościach osiągnięcia sukcesu w realizacji planów związanych z twórczą działalnością,

- przeświadczenie o skuteczności własnego uczenia się,
- nastawienie na osiągnięcie celów związanych z uczeniem się.

Lekcja V

Model SCARF

Czym jest model SCARF?

- Model SCARF autorstwa Davida Rocka powstał, aby ułatwić zrozumienie procesów, jakie zachodzą w mózgu
- Procesy te są związane z komunikacją międzyludzką
- Model SCARF pomaga w zarządzaniu zespołami pracowników, pomaga zrozumieć zachowania innych ludzi oraz dostosować naszą komunikację do potrzeb innych

Elementy modelu SCARF

- STATUS – *status* nas w stosunku do innych
- CERTAINTY – *pewność* – nikt nie lubi niepewności – redukując poziom niepewności budujemy pozytywną relację
- AUTONOMY – *autonomia* – zwiększając poziom autonomii (możliwość wyboru) dajemy satysfakcję, obniżamy poziom stresu
- RELATEDNESS – *relacje z innymi* – nikt nie lubi być w otoczeniu „obcych”
- FAIRNESS – *uczciwość* – nikt nie lubi być traktowany nie fair

Autor: David Rock, Dyrektor, Neuroleadership Institute, na podstawie tekstu z New York Times’a, 23.03.2013

STATUS

- Czujemy dyskomfort w relacji z innymi zanim nie ustalimy statusu
- Poczucie wyższego statusu jest dla nas nagrodą
- Poczucie niższego statusu jest dla nas zagrożeniem
- Jak się czują współpracownicy, jeśli szef nieustannie demonstruje swój wyższy status...?
- Jak się czują pracownicy, gdy przedsiębiorca ich ocenia?

CERTAINTY (pewność)

- Im bardziej jesteśmy w stanie przewidywać przyszłość, tym bardziej odczuwamy to jako nagrodę
 - W im mniejszym stopniu jesteśmy w stanie przewidywać przyszłość, tym bardziej odczuwamy to jako zagrożenie
 - Dążymy do ograniczania wieloznaczności
 - Dążymy do zwiększania pewności
-
- Czy starasz się zmniejszać w swojej firmie poziom niepewności...?

Autonomy (Autonomia)

- Różni się od pewności tym, że pewność dotyczy przewidywania przyszłości, a autonomia dotyczy **kontroli**
- Czy starasz się zapewnić pracownikom poczucie kontroli?

RELATEDNESS (RELACJA W GRUPIE: „nasi” vs. „obcy”)

- Z badań nad mózgiem wynika, że gdy przetwarzamy informacje o kimś z „naszych”, aktywny jest ten sam obszar, który działa, gdy myślimy o sobie
- Analiza tego, czy dana osoba podziela nasze poglądy, czy nie, jest bardzo ważna dla podejmowania decyzji
- Traktujemy każdego jak potencjalnego wroga zanim nie zmienimy zdania
- Gdy stworzysz w grupie przekonanie, że wszyscy mamy wspólne cele, członkowie zaczną się wzajemnie postrzegać jako „swoi”

- Czy starasz się zamieniać „obcych” w „naszych”?

FAIRNESS **(UCZCIWOŚĆ)**

- Wymiana fair daje zawsze nagrodę • Każda wymiana nie-fair jest zagrożeniem
- Czy starasz się dążyć do rozwiązań win-win?