



**perfectideas**



**Akademia  
Zarządzania Sportem**

# **FILARY PRZYWÓDZTWA**

- pierwszy krok ZAUFAŃIE

SEROCK 24 czerwca 2022



**Ministerstwo  
Kultury  
Dziedzictwa  
Narodowego  
i Sportu.**



**INSTYTUT SPORTU**  
PAŃSTWOWY INSTYTUT BADAWCZY





Cel warsztatów:  
Uporządkowanie wiedzy o  
fundamencie i kluczowych  
rolach skutecznego  
przywódcy



- Luiza Woźniak – ekspert w obszarze optymalizacji biznesu
- CEO w Perfect Ideas, praktyk i konsultant biznesowy, interim manager, doradca i mentor liderów, wykładowca wyższych uczelni, ekspert BCC
- *W mojej pracy największą satysfakcją jest stały rozwój, utrzymanie konkurencyjności i sukcesy mojego klienta*
- *Zachowuję „work-life balance” i w wolnym czasie: prowadzę zajęcia z hipoterapii, jeżdżę konno, spaceruję z psem, czytam, piszę, pracuję na stałym rozwoju własnym i córki, dużo podróżuję...*





Wasze pytania  
na początek?...

HOLISTYCZNE  
PODEJŚCIE DO SZKOLEŃ

MINDSET – świadomość

SKILLSET - umiejętności

TOOLSET - narzędzia

Fixed  
Mindset



Growth  
Mindset

MINDSET

## PRACA NAD UMIEJĘTNOŚCIAMI

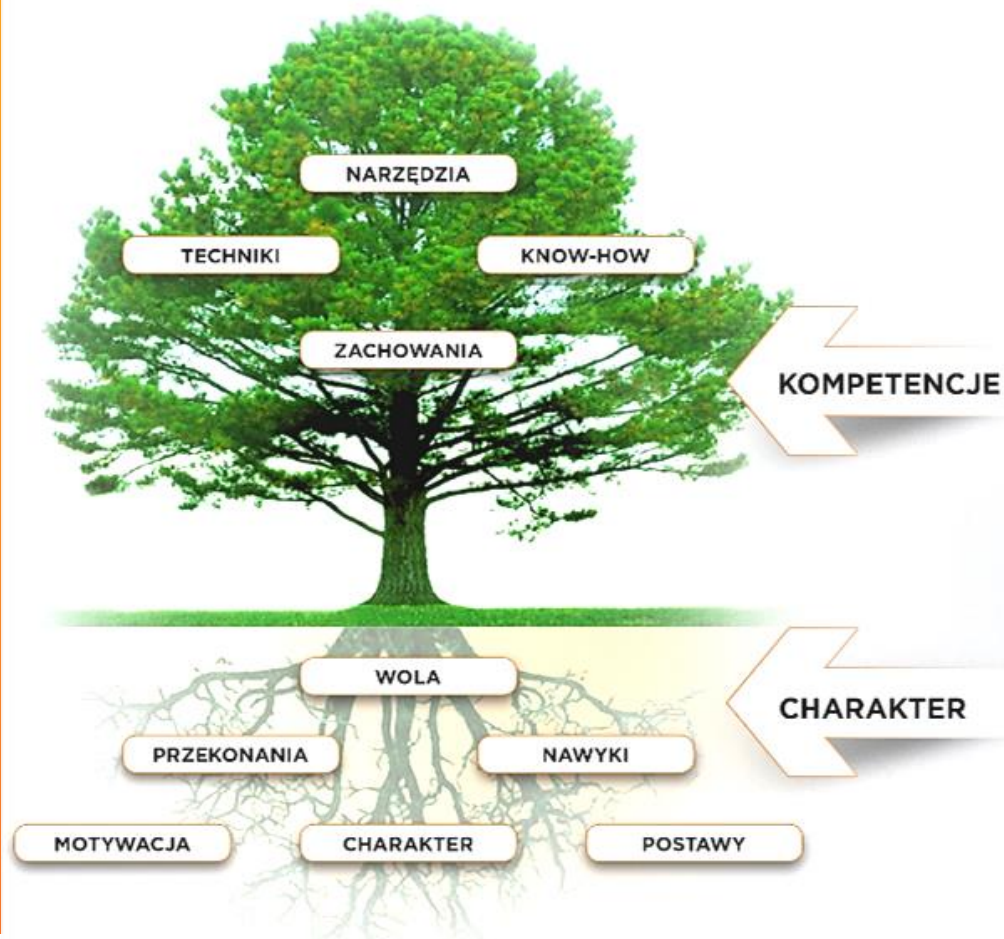
Większość trenerów koncentruje się na uczeniu technik i dostarczaniu narzędzi.

**Jednak nabyte umiejętności, bez motywacji do ich stosowania nie gwarantują sukcesu.**

## PROPONUJĘ PRACĘ NAD ŚWIADOMOŚCIĄ I NAWYKAMI

Która koncentruje się na uświadamianiu, jak nasze postrzeganie świata, przekonania i postawy, wpływają na wyzwalać osobistej motywacji i podnoszenia skuteczności działań w wielu dziedzinach i w rozwoju własnym.

Dzięki takiemu podejściu uczestnik szkolenia sam chce optymalnie wykorzystać poznane umiejętności i narzędzia.



# Co nas czeka?...



WIEDZA



PORADY  
|  
PODSUMOWANIA



ĆWIECZENIA



NARZĘDZIA





Nasze warsztaty są...  
**ELASTYCZNE**  
Możemy: zwalniać i  
przyspieszać tempo,  
pomijać pewne elementy, a  
przy innych zatrzymać się  
dłużej...



## Ćwiczenie

Zastanówcie się, jaka jest różnica między Menedżerem/Zarządzającym a Liderem/Przywódcą?...

Dzielimy się opiniami...

Opracowujemy listę cech lidera

Przywódca/lider  
nie znaczy  
Przełożony/szef

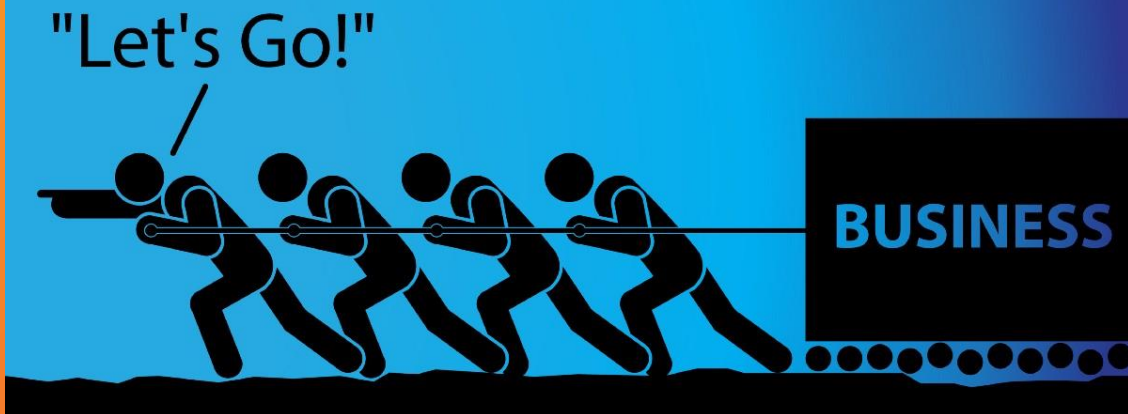
Przywództwo **nie jest**  
kwestią zajmowanego  
stanowiska!



**BOSS**



**Leader**



# Przywództwo - cytaty

Menedżer – rzemieślnik. Lider – artysta

Moc „sprawczą” i pozycję nadają ludzie

*„Myślę, że każdy ma w sobie coś z lidera”*

Eric Weyhenmayer

*„Liderem trzeba się urodzić. Sobą też trzeba się urodzić”*

James M. Kouzes i Barry Z. Posner

*„Przywództwo jest kwestią osobistego wyboru, a nie zajmowanego stanowiska”*

Stephen R. Covey



# Przywództwo - definicje

Przywództwo jest pojęciem trudnym do zdefiniowania, co wynika z jego bliskich powiązań z pojęciami władzy oraz autorytetu i może zachodzić zarówno w grupach formalnych, jak i nieformalnych.

Przywództwo oznacza dążenie do realizacji wspólnych celów (uświadomionych bądź nie) dla obu stron tej relacji. Relacja przywództwa nie opiera się na narzucaniu własnych rozwiązań jak w przypadku władzy. Relacja pomiędzy przywódcą a jego zwolennikami zwykle opiera się na dobrowolności uznania jednostki za przywódcę.

*Wikipedia*

Przywództwo jest definiowane na różne sposoby, ponieważ jest to określenie, które nie ma uznanej i przyjętej jednej definicji. W szerokim rozumieniu można przywództwo rozumieć jako umiejętność wpływania na jednostki lub grupę w celu uzyskania określonych efektów. W zarządzaniu należy rozumieć jako zdolność do wpływania na zachowania pracowników w celu realizacji określonych celów.

*Encyklopedia Zarządzania*



# Przywództwo - definicje

| Zarządzanie                                                                                                                                                                                              | Przywództwo                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>•planowanie/budżetowanie:ustalenie planu działania i rozkładu czasu,</li><li>•alokacja zasobów</li></ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>•wyznaczanie celu: kreowanie wizji,</li><li>•ustalenie strategii,</li><li>•wyjaśnianie ogólnych założeń,</li></ul>                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>•organizowanie pracowników: przydział stanowisk, opis stanowisk, struktura</li><li>•ustalenie zasad, procesów i procedur,</li><li>•opracowanie struktury</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•ukierunkowanie pracowników: komunikowanie celów i strategii</li><li>•budowanie koalicji i zespołów,</li><li>•poszukiwanie zaangażowania</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>•rozwiązywanie problemów: podejmowanie działań korygujących,</li><li>•tworzenie kreatywnych rozwiązań,</li><li>•rozwijanie bodźców i zachęt</li></ul>              | <ul style="list-style-type: none"><li>•motywowanie i inspirowanie: pobudzanie i inspirowanie do działań,</li><li>•delegowanie uprawnień,</li><li>•zaspokajanie potrzeb grupy</li></ul>   |

źródło: Karaszewski R., Przywództwo w środowisku globalnego biznesu, Toruń 2008



# Przywództwo - style

**styl zorientowany na zadania** – skuteczni przywódcy koncentrują się na takich działaniach jak planowanie i koordynowanie pracy podwładnych, służenie pomocą, przejrzyste komunikowanie zadań i celów, kierowanie podwładnymi tak, aby rozumieli i realizowali cele

**styl zorientowany na relacje społeczne** – wspieranie psychiczne podwładnych, przyjacielskość, pomoc, nastawienie na relacje międzyludzkie, chęć rozumienia problemów, okazywanie zaufania i akceptacji różnic podwładnych

**styl zorientowany na partycypację** – przywódca włącza podwładnych w procesy decyzyjne firmy, może to robić za pomocą np.: spotkań zespołowych, transparentnej komunikacji, delegowania uprawnień promowaniu współpracy między podwładnymi, mediowanie i rozwiązywanie konfliktów





Czy  
przywództwa  
można się  
nauczyć?...



**Przywództwo jest umiejętnością, którą można nabywać i doskonalić poprzez dokonywanie zmian nawyków i stały rozwój. Jego istotą jest osiągnięcie rezultatów dzięki innym ludziom.**

# Rola lidera - filary

## 1. POCZUJ ROLĘ LIDERA - fundament

Uwierz w siebie, zaufaj w swoje kompetencje, aby skutecznie prowadzić swój zespół i realizować założone cele

## 2. WZBUDZAJ ZAUFANIE

Bądź wzorem, osobą wiarygodną o wysokiej etyce, silnym charakterze i wysokich kompetencjach

## 3. TWÓRZ WIZJĘ i MISJĘ

Bądź kreatorem wizji i jednocz zespół wokół nadrzędnych celów

## 4. REALIZUJ STRATEGIĘ

Bądź konsekwentny, realizuj cele strategiczne dostosowując się do zmiennego otoczenia i nowych sytuacji

## 5. ROZWIJAJ POTENCJAŁ

Znajdź potencjał w zespole, uwalniaj ukryte talenty ludzi i uzyskuj synergię



# Rola lidera

## Czego oczekujemy od lidera?...

1. Ambitne myślenie i innowacyjność oraz szybkie dostosowywanie się do zmian i elastyczność
2. Kreowanie, ewaluacja, korygowanie i realizacja strategii
3. Rozwijanie ludzi i ich potencjału, motywowanie i uzyskiwanie efektów synergii
4. Usprawnianie działania (procesy, procedury, zasoby, metody)
5. **Realizacja założeń biznesowych i osiągnięcie celów!**



# Rola lidera

## Co zrobić aby czuć się komfortowo w tej roli?

1. Poczucie własnej wartości i „zdrowa” pewność siebie
2. Pewność swoich kompetencji w tej roli (wiedza, doświadczenie, stały rozwój)
3. Wiara w realizację celów i osiągnięcie sukcesu w tej roli
4. Entuzjazm i pasja w działaniu (charyzma pociągająca zespół)
5. Umiejętność nawiązywania i utrzymywania relacji z ludźmi (zespół, interesariusze, właściciele)
6. Odwaga w podejmowaniu decyzji i pokora umiejętność wyciągania wniosków z porażek i sztuka przepraszania



Luki  
przywództwa



## Ćwiczenie

Na bazie 4 luk przywództwa zastanówcie się, które z nich występują w Waszym związku sportowym oraz jak moglibyście je niwelować w przyszłości...

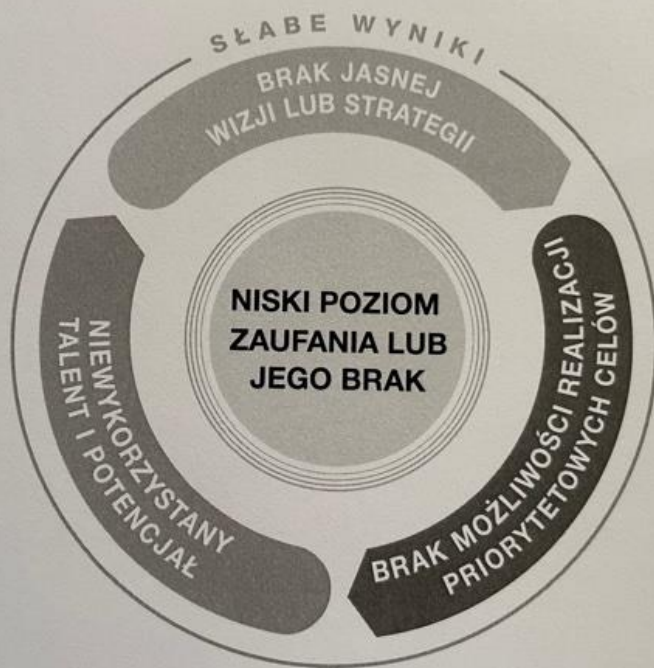
Dzielimy się opiniami...



Wpływ stylu  
zarządzania  
lidera na  
zachowania  
pracowników



Filary  
przywództwa





Filary  
zaangażowania  
zespołu



# Rola lidera

Skuteczni liderzy tworzą kulturę zespołu, organizacji, w której każdy członek zespołu może powiedzieć:

„Jestem docenianym członkiem zwycięskiego zespołu, wykonującego znaczącą pracę, w atmosferze zaufania.”

Stephen R. Covey



## Wzbudzaj zaufanie



Od:  
Przywództwa, gdzie kultura  
tworzy się przypadkowo

Do:  
Przywództwa, gdzie kultura  
wysokiego zaufania jest  
budowana świadomie –  
zaczynając od pracy nad  
sobą lidera



## Ćwiczenie – Zaufanie

Musisz niespodziewanie wyjechać w delegację na tydzień, współmałżonek jest za granicą, musisz z kimś zostawić swoje 4 letnie dziecko. Kogo wybierzesz, aby się nim zaopiekował?...

Musisz niespodziewanie wyjechać w delegację na tydzień, a w tym samym czasie masz spotkanie z kluczowym sponsorem, finalizujące długie negocjacje wielomilionowego kontaktu, którego nie możesz przełożyć.  
Kogo wybierzesz, aby Cię zastąpił?...

Pomyśl i odpowiedz dlaczego wybrałeś właśnie tę osobę?...

Opracowujemy listę cech osoby godnej zaufania

# Zaufanie - cytaty

„Zaufanie jest jak powietrze. Kiedy go nie brakuje, nikt nie zwraca na nie uwagi. Jednak kiedy go zabraknie, wszyscy to odczuwają.”

*Warren Buffet*

„Umiejętność zdobywania, udzielania i odbudowywania zaufania w relacjach ze wszystkimi interesariuszami – klientami, partnerami biznesowymi i współpracownikami – w globalnej gospodarce jest najważniejszą z przywódczych kompetencji.”

*Stephen M.R.Covey „Speed of trust”*

„Musiś sam sobie zaufać, aby zaufali Ci inni”

*Platon*

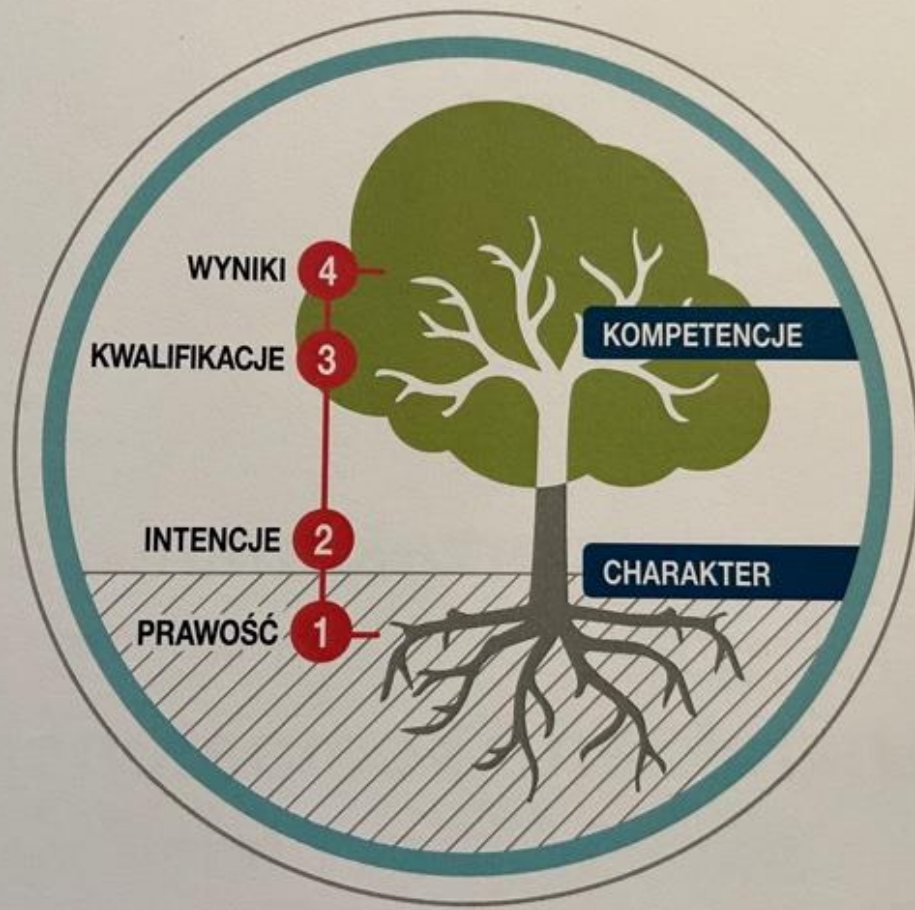


# Wzbudzaj zaufanie

Zaufanie, choć wydaje się ulotne, ma ogromny wpływ na zaangażowanie i motywację pracowników, a wreszcie na efektywność całej firmy.

Badania przeprowadzone w USA przez J.F. Helliwell i H. Huang wykazały, że **zaledwie 10 procentowy wzrost zaufania w organizacji wpływa na poprawę motywacji i satysfakcję pracowników o ponad 36%.**

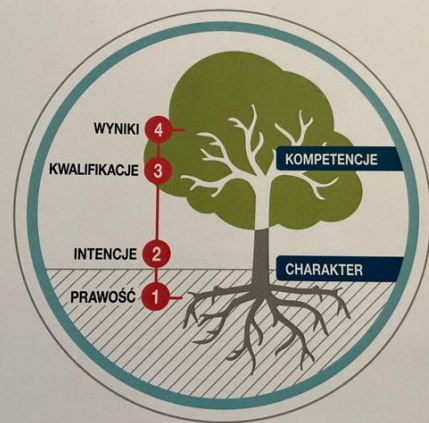




Filary  
budowania  
wiarygodności

## Filary budowania wiarygodności **PRAWOŚĆ**

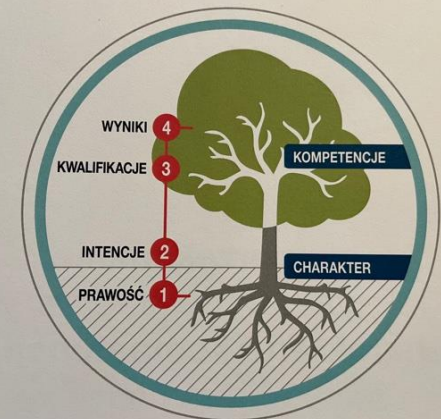
- Spójność – życie w zgodzie z wartościami, działania zgodne ze słowami
- Pokora – zrozumienie innych, umiejętność przepraszania i szacunek dla odmienności
- Odwaga – robienie tego co słuszne, umiejętność obrony swoich wartości



## Filary budowania wiarygodności

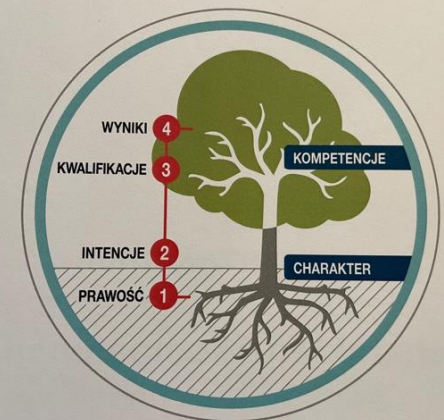
# INTENCJE

- Motywy działania – zaufanie buduje troska o ludzi, o wartości o dobro firmy
- Zamiary – zaufanie wzbudza postawa win-win, szczere dążenie do korzyści obu stron
- Zachowanie – zaufanie buduje działanie w najlepiej pojętym interesie stron, firmy



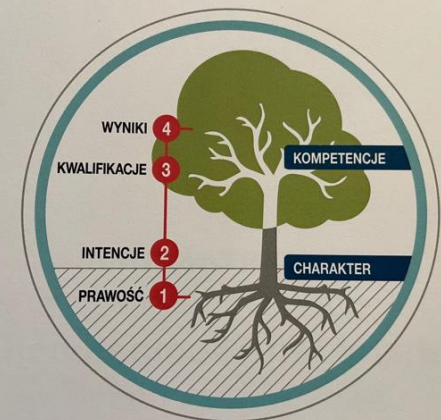
## Filary budowania wiarygodności **KOMPETENCJE**

- Talenty – wrodzone mocne strony
- Postawa – entuzjazm i pasja w działaniu
- Umiejętności
- Wiedza
- Styl zarządzania



## Filary budowania wiarygodności **WYNIKI**

- Dotychczasowe wyniki – reputacja i poparte faktami sukcesy
- Obecne wyniki – osiąganie wyników tu i teraz
- Przewidywane wyniki – prognoza przyszłych osiągnięć na bazie osiąganych rezultatów



# Wzbudzaj zaufanie

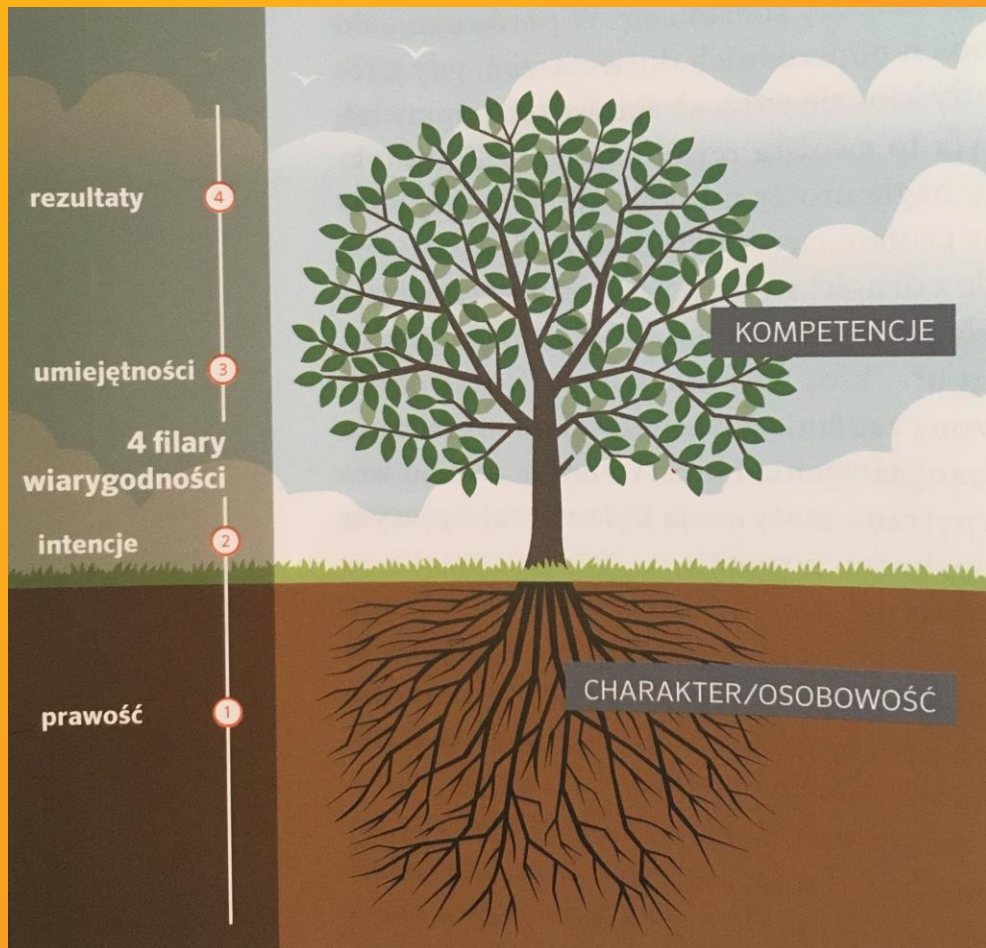
Liderzy tworzą kulturę zespołu, a ich osobista wiarygodność decyduje o tym, jak postrzegają ich inni, jak z nimi współpracują, a ostatecznie, czy im ufają.

4 filary wiarygodności:

- prawość, intencje i ich spójność to fundamenty charakteru
- Kwalifikacje/kompetencje i wyniki/rezultaty, osiąganie rezultatów budują kompetencje

Skuteczni liderzy budują kulturę opartą na zaufaniu w świadomy sposób – zaczynając od siebie

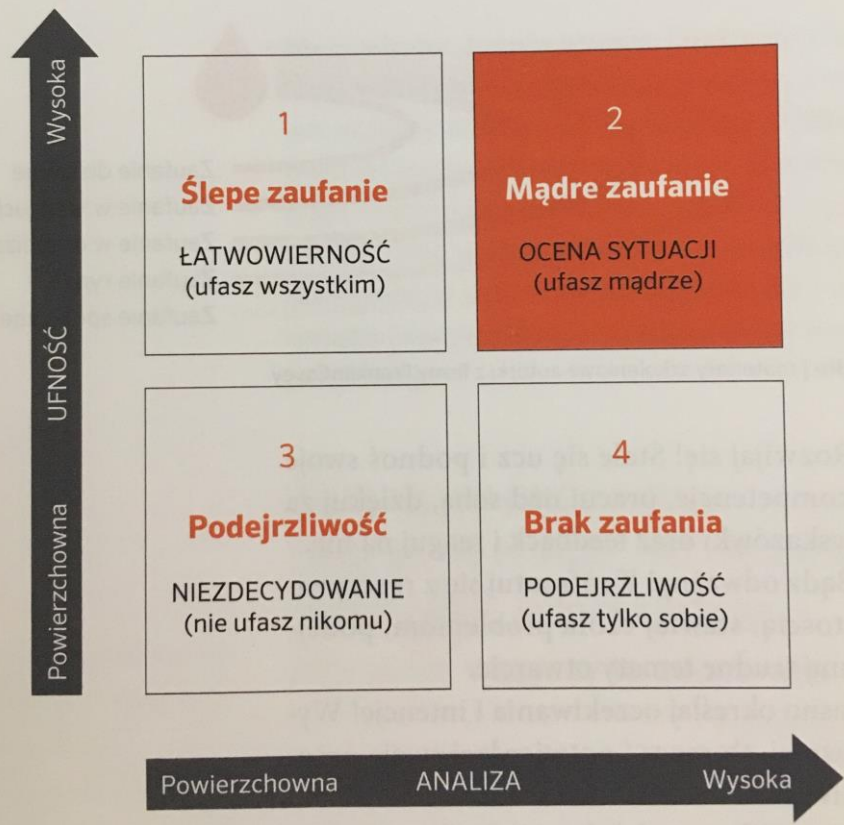




## Filary budowania wiarygodności



## Matryca zaufania



Matryca zaufania -  
*ufaj mądrze*



# Zaufanie

## 13 zachowań budujących zaufanie w relacjach:

1. Słuchaj z zainteresowaniem i mów otwarcie!
2. Okazuj szacunek!
3. Bądź szczery!
4. Przepraszaj!
5. Bądź lojalny!
6. Osiągaj wyniki!
7. Rozwijaj się i doskonal!
8. Bądź proaktywny i odważny!
9. Jasno określaj i komunikuj swoje intencje!
10. Bierz odpowiedzialność za swoje czyny i decyzje!
11. Aktywnie słuchaj i staraj się zrozumieć innych!
12. Zawsze dotrzymuj słowa!
13. Ufaj innym!



# Zaufanie

1. Bądź autentyczny (szczerzy i uczciwy)
2. Bądź spójny w tym w co wierzysz, co mówisz i jak działasz
3. Jasno komunikuj swój intencje
4. Słuchaj innych ze zrozumieniem
5. Wpłacaj na „konto emocjonalne innych” – bądź szczerze pomocny
6. Szanuj innych, zrozum różnice
7. Zaufaj sobie bądź wiarygodny, a inni zaufają Tobie
8. Bądź wiarygodny jako ekspert w swojej dziedzinie (kompetencje i rezultaty)



## Ćwiczenie – Zaufanie - autorefleksja

Przeanalizuj 4 filary wiarygodności i pomyśl, w jaki sposób Twój charakter i kompetencje wpływają na Twoją osobistą wiarygodność w oczach innych?...

**PRAWOŚĆ** – czy postępujesz zgodnie ze swoimi wartościami i zasadami?

**INTENCJE** – jakie są twoje prawdziwe cele i co chcesz osiągnąć, czy je komunikujesz otwarcie?

**KWALIFIKACJE/KOMPETENCJE** – czy są odpowiednie i wystarczające do pełnionej roli?

**WYNIKI** – jakie masz osiągnięcia, czy realizujesz założone cele „dowozisz efekty”?

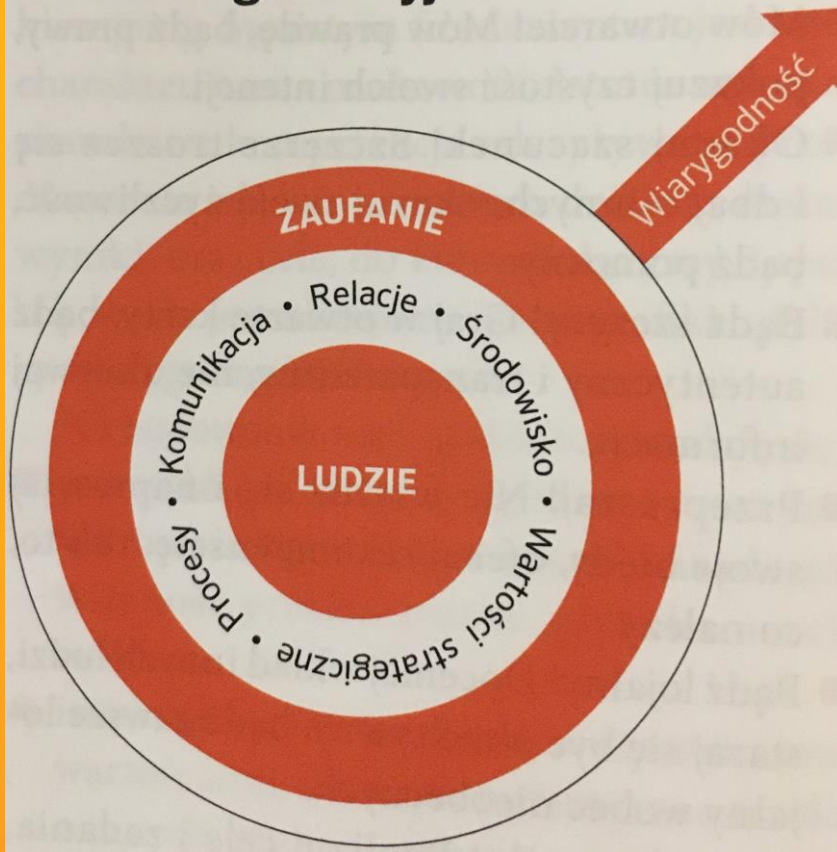
Na podstawie tej analizy zbuduj swój:

**PLAN WZMOCNIENIA WARYGODNOŚCI WŁASNEJ**

Które filary powinnicie wzmocnić i jak chcecie to zrobić?...



## Kultura organizacyjna



ZAUFANIE to  
Spoiwo „zdrowej”  
kultury organizacyjnej

# Zaufanie

## 10 porad dla liderów, jak budować zdrową kulturę organizacyjną:

1. Pracuj ze swoim zespołem w atmosferze „mądrego” zaufania
2. Stosuj kulturę regularnego, aktywnego feedback-u
3. Najpierw aktywnie wysłuchaj, zrozum, a dopiero później odpowiedz
4. Odnajdź, uświadamiaj i rozwijaj talenty członków swojego zespołu
5. Pozwalaj na twórcze dyskusje i uzyskuj efekt synergii różnorodności zespołu
6. Prowadź efektywne, regularne spotkania całego zespołu oraz rozmowy 1 na 1
7. Bądź spójny z wyznawanymi wartościami w podejmowanych działaniach
8. Bądź zawsze wsparciem, mentorem i coach-em dla swoich pracowników
9. Aktywnie wspieraj zespół i poszczególne osoby w osiągnięciu ich indywidualnych celów
10. Efektywnie zarządzaj czasem i znajdź go też na ładowanie baterii – swoich i zespołu



## Twórz wizję



Od:  
Zarządzania ludźmi w oparciu  
o ich zakres obowiązków

Do:  
Angażowania zespołu w  
pracę, która ma znaczenie i  
dla nich i dla organizacji

# | Twórz wizję

Inspirująca wizja zespołu:

- Jest ambitna/odważna
- Wymaga ambitnego myślenia, innowacyjności i elastyczności
- Jest mierzalna
- Nawiązuje i jest spójna z wizją całej organizacji

## MISJA, WIZJA I STRATEGIA

Misja: Dlaczego istniejemy.

Wizja: Dokąd zmierzamy.

Strategia: Jak zamierzamy tam dotrzeć.

STWORZ WIZJĘ



Filary  
tworzenia  
strategii

# Twórz wizję i strategię

Strategia zespołu powinna być spójna ze strategią organizacji, wspierać realizację celów organizacji oraz zaspokajać potrzeby klientów i/lub innych interesariuszy.

Wykorzystuje pełen potencjał zespołu, nawiązuje do szerszego kontekstu organizacji na rynku i przekłada się na wynik finansowy lub inne, założone cele.





Kreuj wizję  
i  
Twórz strategię



## Ćwiczenie 5 – Strategia zespołu

Przenalizuj swój zespół/organizację pod kątem 4 czynników

- KLIENTY

- Zidentyfikuj kim są wewnętrzni i zewnętrzni Klienci Waszego zespołu?...
- Określ jakie są ich potrzeby i czego od Was oczekują

POTENCJAŁ/ZESPÓŁ

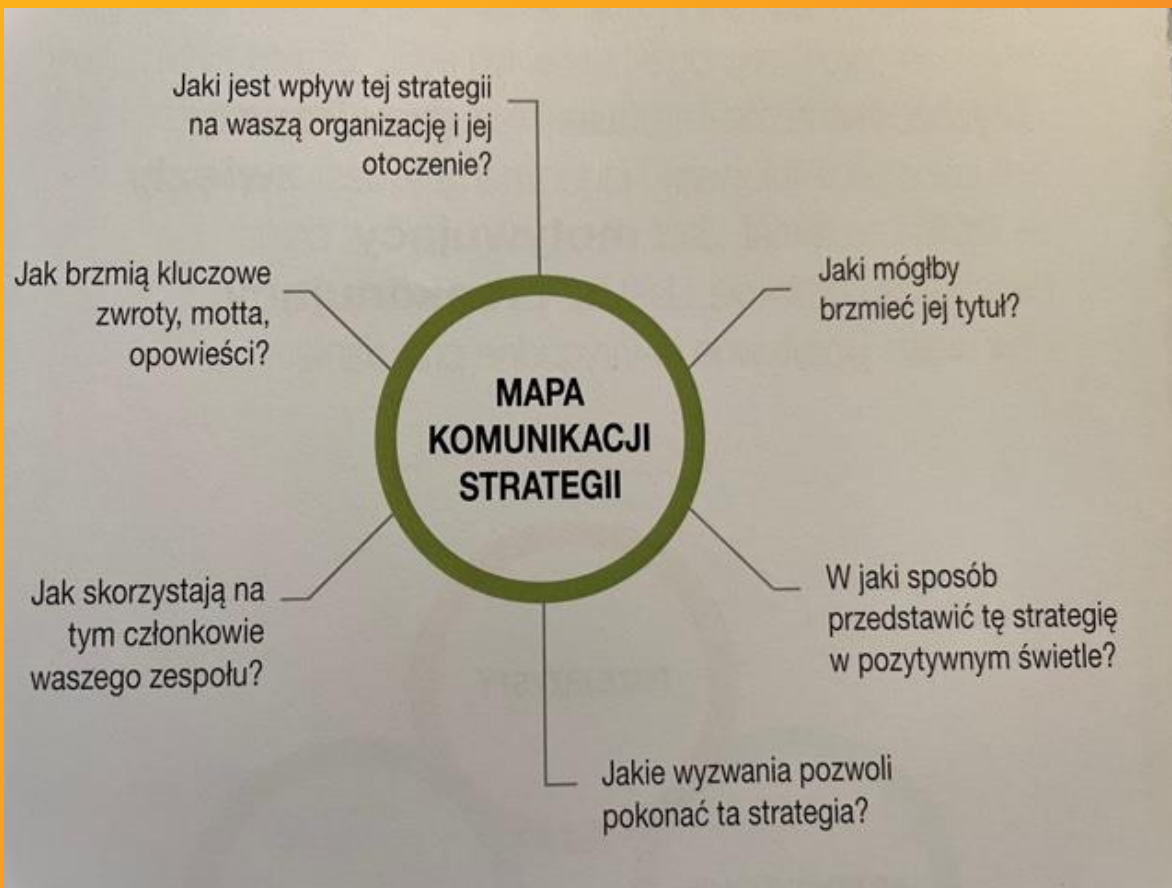
- Określ mocne strony swojego zespołu
- Zidentyfikuj słabe strony i wylistuj kompetencje jakich Wam brakuje

WARUNKI BIZNESOWE

- Zidentyfikuj i wypisz jakie czynniki powinien zrozumieć i uwzględnić Twój zespół

WYNIK FINANSOWY/KOŃCOWY

- Określ w jaki sposób twój zespół wnosi wartość dodaną dla organizacji
- W jaki sposób jego praca wpływa na wyniki firmy



Komunikuj  
strategię



Komunikuj strategię  
(30 sekund)



WIZJA – CEL – dokąd zmierzamy?  
zespołu zdobywającego Mount Everest  
„Inspirowani ludzi na całym świecie do  
stawiania czoła wyzwaniom i życia bez  
barier.”

MISJA – dlaczego istniejemy?

STRATEGIA – jak tego dokonamy?

zespołu zdobywającego Mount Everest  
„Doprowadzenie wszystkich na szczyt i  
sprowadzenie ich bezpiecznie do domu  
dzięki:

- Dobranie właściwego zespołu
- Wymagającemu szkoleniu
- Otwartej komunikacji i zaufaniu
- Szybkiej ocenie okoliczności i elastycznemu dostosowywaniu się do nich
- Rezygnacji z własnego ego na rzecz zespołu



Analiza SWOT -  
narzędzie planowania  
strategii



# | SWOT – definicje

**SWOT** – popularna heurystyczna technika służąca do porządkowania i analizy informacji. Nazwa jest akronimem od angielskich słów określających cztery elementy składowe analizy (Strengths – silne strony, Weaknesses – słabe strony, Opportunities – szanse, okazje i Threats – zagrożenia)

*Wikipedia*

**Analiza SWOT** jest jedną z podstawowych metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Nazwa metody jest akronimem angielskich słów *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse potencjalne lub zaistniałe w otoczeniu), *threats* (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu). Można ją stosować dla całego przedsiębiorstwa, lub w poszczególnych sferach jego funkcjonowania, np. marketingu, finansach, produkcji, itp. Może być także wykorzystywana w działalności doradczej (konsultingu) jako technika wstępnej analizy strategicznej przedsiębiorstwa (organizacji) zamawiającego usługę konsultingową

*Encyklopedia Zarządzania*



## Ćwiczenie

Przypomnij sobie czy w swojej pracy korzystaliście już z analizy SWOT?

Jeśli tak odpowiedz na pytania:

1. Co i w jakich okolicznościach było analizowane tą metodą ?
2. Kto z organizacji uczestniczył w analizie ?
3. Czy i jak wykorzystaliście wnioski z przeprowadzonej analizy ?

Podziel się opinią z pozostałymi uczestnikami



# | SWOT – kiedy stosować

Sytuacje, w których warto zastosować analizę SWOT:

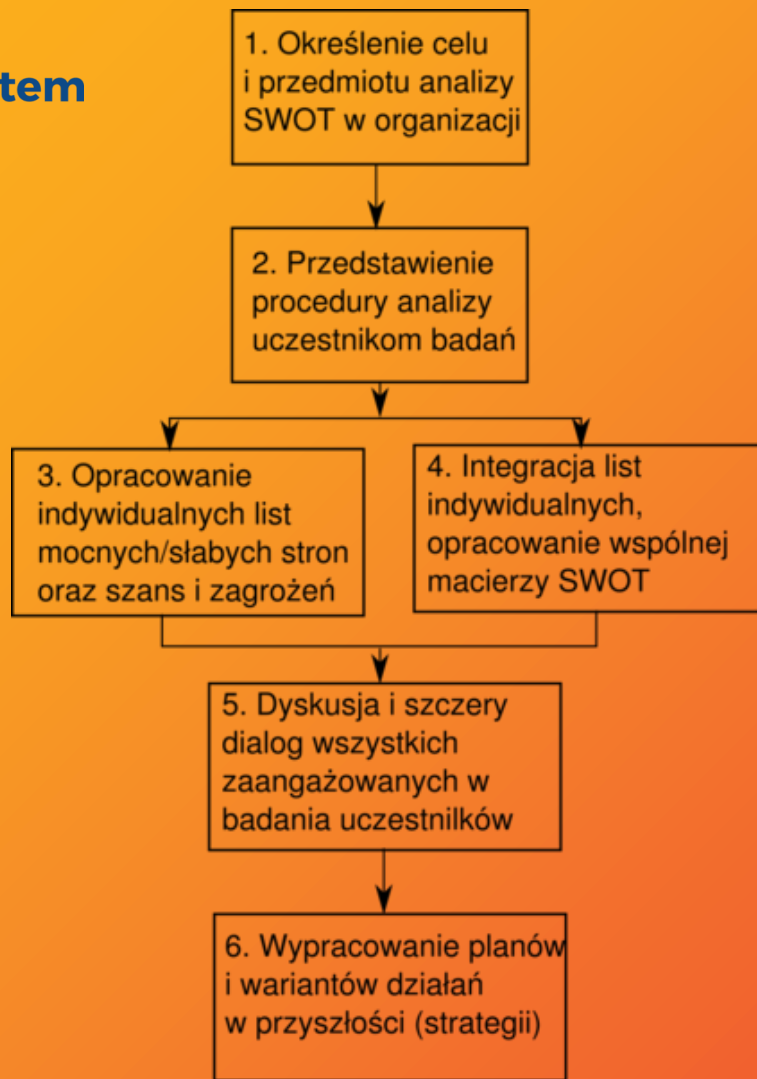
1. Opracowywanie i planowanie strategii organizacji
2. Wprowadzenie na rynek nowego produktu
3. Analiza „sensowności” projektu lub priorytetyzacja projektów
4. Planowanie strategii zespołu
5. Podejmowanie decyzji o otwieraniu działalności gospodarczej
6. Planowanie innowacyjnych start up-ów
7. Regularna ewaluacja statusu organizacji na rynku
8. Analiza decyzji i operacyjnych planów działania
9. Analiza własnego potencjału (szukanie pracy, miejsce w organizacji)
10. Inne..



# SWOT – etapy procesu

1. Określenie celu i przedmiotu analizy SWOT w organizacji oraz wyjaśnienie go wszystkim zaangażowanym pracownikom
2. Przedstawienie pełnej procedury analizy uczestnikom
3. Opracowanie przez wszystkich włączonych w proces analizy indywidualnych list mocnych/słabych stron oraz szans i zagrożeń
4. Integracja list indywidualnych i opracowanie wspólnej macierzy SWOT
5. Uspójnienie nazewnictwa, selekcja i ustalenie priorytetów
6. Twórcza dyskusja i szczery dialog wszystkich zaangażowanych w proces uczestników
7. Wypracowanie wniosków wynikających z przedstawionej zintegrowanej listy czynników, spojrzenie na problematykę z różnych punktów widzenia
8. Na podstawie wniosków wypracowanie planów i wariantów działań w przyszłości,
9. Analiza, selekcja i dokonanie priorytetyzacji działań i opracowanie strategii
10. Praktyczne wdrożenie i realizowanie strategii (a w jej ramach projektów zmian zaplanowanych w wyniku analizy SWOT)





# | SWOT – etapy

1. Jasno określony cel
2. Sprecyzowana procedura analizy
3. Indywidualnie wylistowane czynniki w grupach (SWOT)
4. Zintegrowanie i ustalenie priorytetów ustalonych czynników
5. Twórcza dyskusja w celu wypracowania synergii
6. Opracowanie listy wniosków
7. Opracowanie strategicznych planów działania i wybór priorytetów
8. Opracowanie harmonogramów działań
9. Wdrożenie kluczowych działań
10. Ewaluacja wdrożenia i bieżące korygowanie



# | SWOT – zapamiętaj!

1. Zaangażuj do uczestnictwa w procesie jak najszersze grono pracowników
2. Jasno zakomunikuj wszystkim uczestnikom procesu cel analizy oraz jej procedurę
3. Zbierzcie jak największą ilość czynników i dokonajcie ich gradacji
4. Wypracowujcie wnioski w twórczym dialogu wszystkich uczestników
5. Realizuj analizę SWOT organizacji/zespołu przynajmniej raz do roku
6. Jeśli nie ma doświadczenia zaproś do przeprowadzenia/facylitowania analizy zewnętrznego eksperta



# | Tworzenie wizji

1. Inspirująca wizja zespołu wyjaśnia, dokąd zmierzacie i nadaje znaczenia pracy zespołu – określa cel
2. Spójna strategia wyjaśnia, w jaki sposób tam dotrzecie i odwołuje się do potrzeb kluczowych interesariuszy
3. Wasz komunikat o strategii staje się przejrzystą, spójną, motywującą i przekonującą historią, którą często i z przekonaniem opowiadacie, aby uzyskać wsparcie i zaangażowanie innych



## Realizuj strategię



Od:  
Myślenia, że sukces wynika z  
opracowanej strategii

Do:  
**Przekonania, że trwałą  
sukces opiera się na  
systemach i ich  
doskonaleniu**

# Strategia

„Dobrych pomysłów jest zawsze więcej niż możliwości, aby je zrealizować.”

*Chris McChesney*

„Diabeł tkwi w szczegółach, a tajemnica sukcesu leży w systemach.”  
*J.W. Marriott*

„Wszystkie organizacje są doskonale dostrojone do uzyskiwania tych efektów, które uzyskują”  
*Arthur.W. Jones*

„Większość z nas poświęca zbyt wiele czasu na to, co pilne, a zbyt mało na to co ważne”

*Stephen R. Covey*





Model  
6 stref wpływu



# Wdrażaj strategię

## Model 6 stref wpływu

**Właściwi ludzie** – czy właściwi ludzie, posiadający odpowiednie kompetencje, wykonują właściwą pracę

**Właściwa struktura** – czy właściwe role/obowiązki zostały przydzielone właściwym osobom pracującym w zespole i współpracującym

**Właściwa motywacja** – czy wszyscy w zespole otrzymują odpowiednie wynagrodzenie, uznanie, nagrody wspierające realizowanie strategii

**Właściwe zasoby** – czy dysponujemy właściwymi narzędziami, odpowiednim budżetem, technologiami, czasem i innymi zasobami, które są niezbędne aby odnieść sukces

**Właściwe decyzje** – czy są podejmowane odpowiednie decyzje, przez tych, którzy są najbliżsi obszarom, o jakich decydują

**Właściwe procesy** – czy wszystkie kluczowe procesy są do siebie dopasowane, tak aby właściwe wspierały realizację strategii



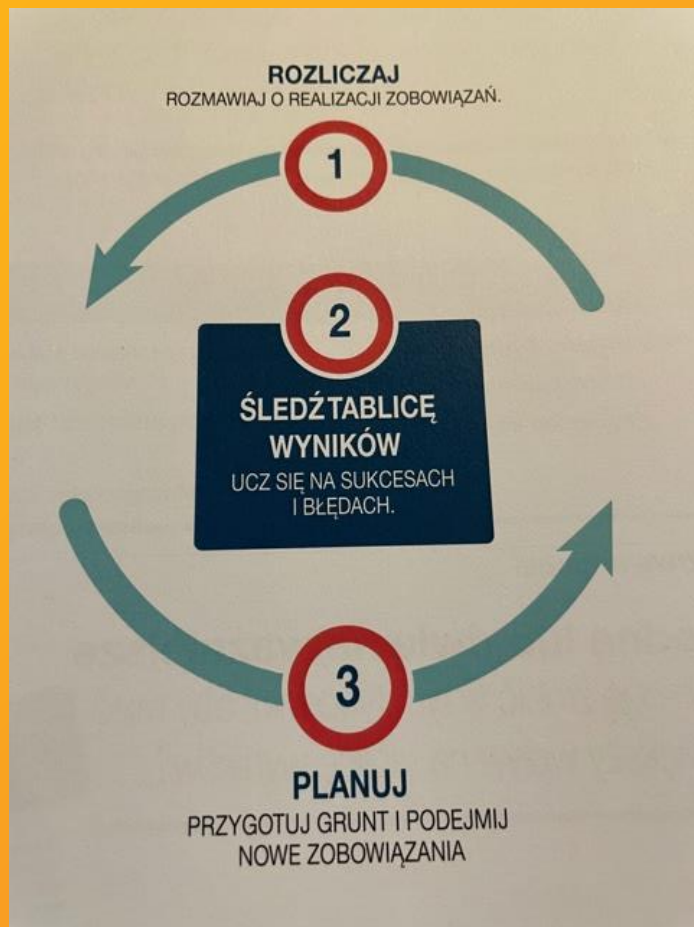
# Wdrażaj strategię

Trwały sukces opiera się na elastycznych SYSTEMACH. System to proces, metoda lub zestaw procedur służący osiągnięciu celu.

## **4 Dyscypliny realizacji** – realizuj kluczowe cele:

1. Koncentruj się na celach kluczowych (2-3, 1/1, mniej znaczy więcej) - OKR
2. Działaj w oparciu o wskaźniki kierunkowe – tzw. dźwignia (KPI, KPS)
3. Odwołuj się do motywującej tablicy wyników (pomiar) i prezentuj wskaźniki kierunkowe oraz wyniki
4. Utrzymuj poczucie współodpowiedzialności – cotygodniowy feedback (status – wykonanie, zobowiązanie)





Realizuj strategię poprzez:

- Efektywne facylitowane cotygodniowe spotkania
- Wprowadzenie wskaźników KPI, KPS, OKR
- Optymalizację procesów i procedur (Scrum, CRM)



# 5W + H – metoda planowania

Kluczowe w planowaniu, zarządzania sobą i podnoszeniu skuteczności działania jest określenie celu, jaki chcemy osiągnąć.

**DLACZEGO CHCĘ TO ZROBIĆ – Why?**

CO CHCEMY OSIĄGNAĆ? – What?

KTO TO ZROBI? – Who?

NA KIEDY CHCEMY ZREALIZOWAĆ CEL? – When?

GDZIE TO WYKONAM? – Where?

JAK CHCEMY TO ROBIC? – How? **Zasoby i metody**

**ZASADA 5W + H**



# | **5W + H** – metoda planowania

## Ćwiczenie

Wybierz jeden z projektów w Waszym związku i spróbuj zaplanować proces jego realizacji wg zasady

**5w + 1H**



## Rozwijaj potencjał



Od:  
Rozwiązywania problemów  
poprzez wskazywanie, kto i co  
ma zrobić

Do:  
**Kształtowania kolejnych  
liderów i rozwijania ich  
kompetencji i korzystania z  
efektu synergii zespołu**

# Potencjał zespołu

„Dzięki informacjom zwrotnym członkowie zespołu mogą poznać, co w nich doceniasz. Częste pozytywne informacje zwrotne wzmacniają to, co wykonują najlepiej.”

*Catherine Nelson*

„Przywództwo polega na dostrzeganiu wartości i potencjału w innych w tak wyraźny sposób, żeby te osoby same dostrzegły je w sobie”

*Stephen R. Covey*



# Rozwijaj potencjał

Kluczowe jest zrozumienie paradygmatu, każdej jednostki i umiejętności uzyskiwania efektu synergii z pracy w różnorodnym zespole.

Metody:

1. Kultura Feedback-u (pozytywne i korygujące informacje zwrotne)
2. Coaching/mentoring menedżerski (słuchanie, zadawane pytań, wzmacnianie)
3. Komunikacja empatyczna (miętko do człowieka, twardo do problemu) - omówione



# Feedback



# FEEDBACK- definicje

**Informacja zwrotna** (feedback) to ważny element każdego procesu w organizacji.

Pozwala na ocenę czy podjęte działania zakończyły się zgodnie z założeniami. Brak informacji zwrotnej nie pozwala na korygowanie danych wejściowych w kolejnym powtórzeniu procesu, a zatem uniemożliwia doskonalenie.

Jest to każda informacja mająca charakter opinii bądź oceny, zazwyczaj uzyskana od innej osoby.

Źródłem informacji zwrotnej mogą być również systemy informacyjne.

W organizacjach jej głównym celem jest zwiększenie efektywności procesu decyzyjnego.

*Encyklopedia Zarządzania*



# FEEDBACK- definicje

## **Informacja zwrotna** (ang. *feedback*)

to reakcja jednego człowieka na to, co mówi i robi drugi człowiek i/lub na konsekwencje jego działań.

Jej rolą jest wpłynięcie na zachowanie osoby, do której jest kierowana.

Informacja zwrotna może być przekazana w sposób werbalny lub niewerbalny, w formie ustnej i/lub pisemnej.

**Feedback to jedno z kluczowych narzędzi zarządzania i rozwoju pracowników.**



# | Feedback – informacja zwrotna

## RODZAJE:

Pozytywna i negatywna

Formalna i nieformalna

## FUNKCJE:

**Korekcyjna** – tzw. feedback korygujący działania pracownika

**Stabilizująca** – równowaga w informacji zwrotnej (plusy i minusy)

**Motywacyjna** – zauważenie i chwalenie dobrych praktyk

**Rozwijająca** – koryguje złe nawyki i rozwija potencjał



## Ćwiczenie - feedback

Zastanów się w jakich sytuacjach w Twojej organizacji, zespole aktualnie wykorzystywany jest feedback - wylistuj

Przemyśl, czy są inne sytuacje, w których warto stosować informację zwrotną – wylistuj.

Zastanów się kiedy i gdzie warto jeszcze go stosować?

**Opracowujemy listę pól wykorzystania informacji zwrotnej w zespole/organizacji**



# Feedback - obawy

1. Obawa o to, w jaki sposób powinni przekazać swoje niezadowolenie z pracy lub zachowania pracownika
2. Obawa, że jeśli powiedzą wprost to skrzywdzą swojego pracownika
3. Twierdzenie, że nie mają czasu na udzielanie informacji zwrotnej
4. Brak wiary w efektywność feedbacku, jako narzędzia w zarządzaniu
5. Utożsamianie feedback-u z krytyką (funkcja korekcyjna)
6. Obawa, że zrobią to w niewłaściwy sposób i jeszcze pogorszą sytuację

**Ignorowanie swoich pracowników, ich sukcesów i błędów to najgorsze, co możesz zrobić im, sobie i swojej firmie.**





## Ćwiczenie - Feedback

Przypomnij sobie prawdziwą sytuację w życiu zawodowym, gdy udzielałeś informacji zwrotnej (korygującej lub motywującej) swojemu pracownikowi?...

Odpowiedz:

1. W jaki sposób podałeś informację negatywną?
2. Jaka była reakcja odbiorcy?
3. Jaki był efekt, zmiana po feedback-u?

Podziel się opinią z pozostałymi uczestnikami

**Opracowujemy listę dobrych praktyk  
feedback-u (góra-dół)**

# Dawanie feedback-u - metody

**Metoda kanapki** - polega na udzielaniu informacji zwrotnej, w taki sposób, aby zbudować swoją wypowiedź z trzech części: pozytywny komentarz, negatywny komentarz, pozytywny komentarz. Ma na celu podanie krytyki w sposób łatwy do przyjęcia. Informację negatywną wstawia się w środku przekazu. Początek i koniec są pozytywne.

**1 informacja pozytywna** - podkreślanie dobrych zachowań i działań pracownika, w sytuacji o jakiej będziemy mówić

**informacja negatywna** - wskazanie obszaru pracy do poprawy  
Ważne, aby przekazać ją w przyjazny sposób, aby dać osobie wybór rozwiązania/metody, podkreślić jej autonomiczność oraz wskazać korzyści, jakie wynikają z wprowadzenia jej w życie

**2 informacja pozytywna** – wskazanie możliwości poprawy

W tej części należy wyrazić wiarę w możliwość poprawy działania danej osoby, odwołując się do jej kompetencji czy jej doświadczenia. Wypowiedź warto zakończyć pozytywnym komentarzem, docenieniem wysiłków i przypomnieniem o silnych stronach. Konieczne jest także wskazanie własnej gotowości do pomocy.

Metoda kanapki jest kwestionowana jako manipulacyjna, ponieważ nie przedstawia w pełni celów komunikującego informację zwrotną uczestnika konwersacji. Dziś rekomenduje się jasne przedstawienie celu, jaki ma dający feedback



**perfectideas**



# Dawanie feedback-u - metody

**Model Pendletona**, zakłada plan udzielania informacji zwrotnej:

1. Sprawdź czy odbierający chce i jest gotowy na informację zwrotną
2. Daj szansę odbierającemu na skomentowanie materiału, który jest tematem informacji zwrotnej
3. Odbierający wskazuje co było zrobione dobrze
4. Udzielający informacji zwrotnej, wskazuje co jego zdaniem było zrobione dobrze
5. Odbierający wskazuje co może być poprawione
6. Udzielający informacji zwrotnej wskazuje w jaki sposób to może być poprawione
7. Wspólnie tworzony jest plan działania w celu poprawy sytuacji



# Dawanie feedback-u - metody

## Metoda: „Sytuacja –zachowanie - wpływ”

ODNIEŚ SIĘ DO:

1. konkretnej sytuacji, jaką zaobserwowałeś lub poznałeś
2. do dobrego/właściwego lub niewłaściwego zachowania osoby której udzielasz feedback-u
3. tego jaki wpływ miało to zachowanie na otoczenie/rezultat
4. analiza co w przyszłości można zrobić inaczej, lepiej



# Dawanie feedback-u - metody

## Metoda „Zaczynij, Przestań, Kontynuuj...”

Kolejna technika feedback-u (ang. Stop, Start, Continue).

W tej metodzie, omawia się z zainteresowanym:

- Co powinien zacząć robić, aby lepiej funkcjonować/pracować
- Co powinien przestać robić, aby lepiej funkcjonować/pracować
- Co chciałby kontynuować, aby lepiej funkcjonować/pracować



# Udzielanie pochwały – kluczowe zasady



1. Podczas rozmowy zawsze bądź partnerem
2. Nie prokrastynuj – udziel jej tego samego lub kolejnego dnia
3. Podejmij decyzję w kwestii formatu – publicznie lub osobiście
4. Pochwal za konkret (cel motywujący i rozwijający) zwięźle
5. Zadbaj o autentyczność – język ciała (gesty i spojrzenia)
6. **Feedback motywacyjny (pochwała) powinien być stałym elementem pracy menedżera!**

Good job!



# Udzielanie reprimendy - zasady

1. Podczas całej rozmowy bądź partnerem
2. Nie prokrastynuj – udziel jej następnego dnia
3. Udziel jej podczas spotkania 1 na 1
4. Bądź spokojny i przyjazny – wspólna kawa, „small talk”
5. Przedstaw konkret - fakty i ich rezultaty
6. Wysłuchaj aktywnie, z empatią wersji pracownika
7. Powiedz jak się czujesz w związku z zaistniałą sytuacją i dlaczego to ważne dla firmy
8. Zrób pauzę – milczenie na refleksję
9. Wspólnie poszukajcie rozwiązania na przyszłość
10. Okaż wsparcie, chęć pomocy i dalszej współpracy
11. Pożegnaj się serdecznie, po partnersku
- 12. Feedback korygujący (reprimenda) powinien być stałym elementem pracy menedżera**



# Kultura feedback-u – kiedy zadziała?

Kultura „zdrowego feedback-u” – informacji zwrotnej – w organizacji funkcjonuje wtedy, gdy jest on czymś oczywistym i codziennym dla wszystkich oraz działa na wszystkich płaszczyznach:

1. **Przełożony – pracownik**
2. **Pracownik – przełożony**
3. **Pracownik – pracownik – współpraca**

Tylko wtedy informacją zwrotną udzielaną, regularnie, transparentnie i na wszystkich płaszczyznach spełnia swoje zadania – rozwoju i doskonalenie ludzi (korekta ich zachowań i rozwój kompetencji), procesów i podnoszenie efektywności całej organizacji.



# Kultura feedback-u – otrzymywanie feedback-u

1. Proś swoich pracowników/współpracowników o feedback i pytaj o ich zdanie na temat Twoich działań i stylu pracy i komunikacji
2. Pokaż, że to, co mówią, ma dla Ciebie znaczenie, pracuj nad sobą zmieniaj „złe” nawyki
3. Pokaż w ten sposób, że preferujesz szczerą i transparentną komunikację (w obie strony) , że warto być otwartym na informację zwrotną otoczenia, co może wpływać na nasz rozwój i pomóc jeszcze lepiej wykonywać pracę
4. Nagradzaj szczerą innych wobec siebie – zmieniaj swoje zachowania lub wróć do rozmowy i uzasadnij swoje zdanie jeśli jest odmienne



# Kultura feedback-u – otrzymywanie feedback-u

1. Proś swoich pracowników/współpracowników o feedback i pytaj o ich zdanie na temat Twoich działań i stylu pracy i komunikacji
2. Pokaż, że to, co mówią, ma dla Ciebie znaczenie, pracuj nad sobą zmieniaj „złe” nawyki
3. Pokaż w ten sposób, że preferujesz szczerą i transparentną komunikację (w obie strony) , że warto być otwartym na informację zwrotną otoczenia, co może wpływać na nasz rozwój i pomóc jeszcze lepiej wykonywać pracę
4. Nagradzaj szczerą innych wobec siebie – zmieniaj swoje zachowania lub wróć do rozmowy i uzasadnij swoje zdanie jeśli jest odmienne



# Feedback – możliwe pola wykorzystania

## **Ocena okresowa pracy**

ocena 360, regularna - roczna, półroczna, kwartalna

## **Rozwój kompetencji**

doskonalenie nawyków i kompetencji – zespołu i własnych

## **Proces on-boardingu**

wprowadzanie do efektywnej pracy nowych pracowników, otrzymywanie informacji zwrotnej o słabościach firmy, procesów, ludzi

## **Optymalizacja procesów**

doskonalenie procesów poprzez ocenę ich jakości, w tym działania kapitału ludzkiego włączonego w proces

## **Rozwój projektów**

analizowanie wpływu poszczególnych czynników, także ludzi na realizację projektu

## **Zarządzanie zespołem/organizacja**

budowanie relacji, zaufania i doskonalenie kompetencji pracownika i przełożonego oraz optymalizacja procesów w organizacji



# Feedback – jak to robić?

1. Zawracaj się bezpośrednio do rozmówcy
2. Skup się na konkretach i bądź precyzyjny
3. Nie prokrastynuj - dawaj informację zwrotną tak szybko, jak to możliwe
4. Udzielaj informacji zwrotnej krótko, zwięźle i konkretnie
5. Zawsze dawaj informację zwrotną osobiście – F2F
6. Pochwały możesz udzielać publicznie, krytykuj zawsze w cztery oczy
7. Mów konkretnie, co jest nie tak i daj wskazówki jak to poprawić
8. Mów o zachowaniach, a nie o człowieku i jego cechach
9. Nie generalizuj, oceniaj konkretne zachowanie w konkretnej sytuacji
10. Nie szukaj „drugiego dna” i nie analizuj błędnie założonych intencji



# Kultura feedback-u

1. Pamiętaj, że informacją zwrotną powinna być stałym elementem twojej „zdrowej” kultury organizacyjnej
2. Wszyscy pracownicy powinni być przekonani, że pracują w atmosferze zaufania i powinni sobie nawzajem udzielać feedback-u dla rozwoju każdego pracownika, doskonaleniu procesów, a w efekcie rozwoju całej organizacji
3. Informacja zwrotna powinna być standardem: regularna, transparentna, na wielu płaszczyznach
4. Informacja zwrotna powinna być wykorzystywana na wszystkich płaszczyznach (zwłaszcza góra-dół i dół-góra)
5. W zarządzaniu zespołem organizacją realizuj ją w praktyce: regularne spotkania z zespołem (cotygodniowe), spotkania 1 na 1, spotkania projektowe, spotkania okolicznościowe „ad hoc”.



# Kultura feedback-u

## Ćwiczenie – praca domowa

Przeanalizuj swój styl i częstotliwość udzielania informacji zwrotnej na wszystkich poziomach:

- Do pracowników
- Do przełożonego
- Do współpracowników

Wybierz odpowiedni model przekazu oraz ustal regularną częstotliwość rozmów/spotkań feedback dla każdej z osób

**Opracuj swój schemat kultury feedbacku w swoim zespole i/lub całej organizacji**



# Rozwijaj potencjał

## Aktywne słuchanie

1. Nie przerywaj. Daj drugiej osobie czas i możliwość aby mogła się wypowiedzieć do końca.
2. Słuchaj empatycznie. Okazuj, że jesteś zainteresowany. Pokaż, że rozumiesz, co Twój rozmówca mówi i czuje na temat tego co się dzieje. Nie musisz się z nim zgadzać by wysłuchać do końca.
3. Sprawdź czy dobrze zrozumiałeś. Podsumuj wypowiedź. Powtórz, sparafrazuj, to co słyszałeś aby upewnić się, że wszystko zrozumiałeś/łaś właściwie.



# Rozwijaj potencjał Coaching

1. Zadawaj pytania wyjaśniające, doprecyzowujące, aby upewnić się, że dobrze rozumiesz

*Co masz na myśli? Powiedz mi coś więcej? Pomóż mi zrozumieć?*

2. Zadawaj pytania otwarte, aby znaleźć wszystkie alternatywy i pomysły  
*W jaki sposób? Gdzie? Kiedy? Jakimi zasobami?*

3. Zadawaj pytania odkrywające, aby pobudzić kreatywność rozmówcy  
*Przypominaj sobie sytuacje gdy,...? Wyobraź sobie sytuację, że... Jak podszedłbyś do tej sprawy? Załóżmy, że mógłbyś ... Co zrobiłbyś inaczej?*



# Rozwijaj potencjał

1. **Wprowadź kulturę feedback-u**, regularnie korzystaj z motywującej i korygującej informacji zwrotnej, aby wspierać te zachowania pracowników, które są cenne dla organizacji i realizacji strategii
2. **Bądź dla twojego zespołu coach-em** (słuchaj, zadawaj pytania i wzmacniaj) i mentorem (dziel się dobrymi praktykami i uczcie się na porażkach)
3. **Motywuuj zespół i każdego z pracowników indywidualnie** – system płac i nagród, benefity, motywacja pozafinansowa



# Proces doskonalenia Lidera

## **PRZYGOTOWANIE**

Autoanaliza (SWOT), badanie 360, testy kompetencji (np.: Gallup, MeyerBricks – ENTJ)

## **ROZWÓJ KOMPETENCJI**

Programy rozwojowe (szkolenia, warsztaty, mentoring indywidualny) – nauka i ćwiczenia kompetencji przywódczych

## **STOSOWANIE W PRAKTYCE**

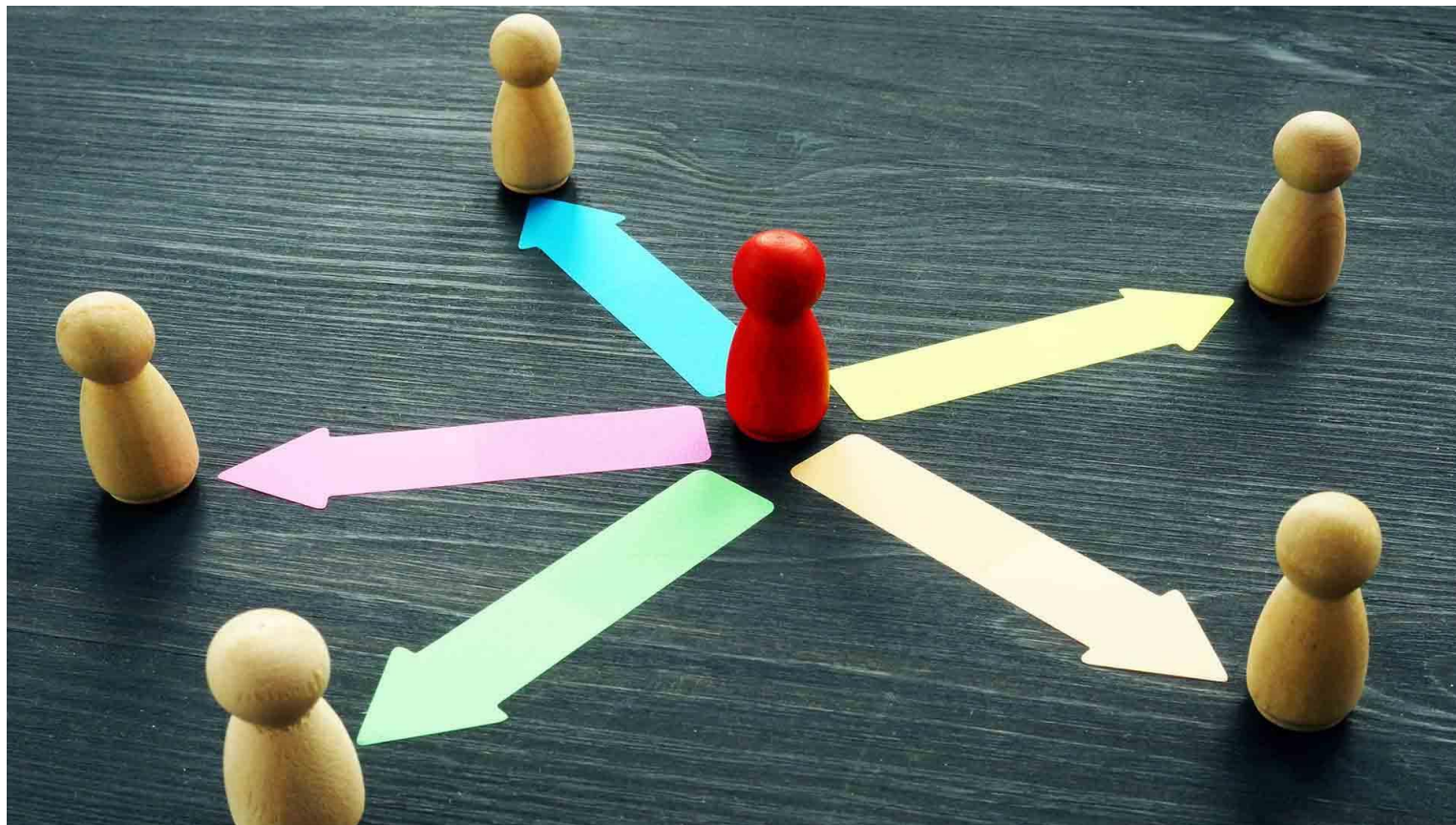
Praktyczne wykorzystywanie pozyskanej wiedzy i narzędzi rozwoju w codziennej pracy menedżerskiej

## **STAŁY ROZWÓJ**

Śledzenie zmian i nowych trendów, czerpanie z nowych źródeł wiedzy, praca z mentorem/coachem biznesu, czytanie wartościowych książek i artykułów



# Delegowanie



## Ćwiczenie 5 – Delegowanie

Zastanów się, jakie masz obawy przed delegowaniem zadań swoim pracownikom?...

Co Państwa zdaniem jest najtrudniejsze w delegowaniu zadań?

Dzielimy się opiniami...

Tworzymy listę obaw przed delegowaniem





## Poziomy Delegowania

1. Zabranie i przekazanie informacji
2. Zebranie i przekazanie informacji z sugestiami działań
3. Zebranie i przygotowanie informacji z sugestiami oraz rozmowa z menedżerem co zrobimy – przełom w zaufaniu
4. Zebranie informacji z sugestiami i przygotowanie propozycji działania do akceptu przełożonego
5. Zebranie informacji z sugestiami i przygotowanie planu działania oraz samodzielne wdrożenie go w życie z raportem podsumowującym (feedback do przełożonego)
6. Zebranie informacji, przygotowanie planu działania oraz samodzielne wdrożenie go w życie

WRAZ Z POZIOMEM DELEGOWANIA ROŚNIE ZAUFANIE  
PRZEŁOŻONEGO I MOTYWACJA PRACOWNIKA

## WARTO DELEGOWAĆ!

1. Oszczędzasz cenny czas na ważniejsze zadania (pozbywasz się ćwiartki 3) - CZAS
2. Ufając pracownikom i dając im decyzyjność (empowerment) pobudzasz ich wewnętrzną, szczerą motywację - MOTYWACJA
3. Delegując i wspierając rozwijasz potencjał swojego zespołu (4 filary przywódcy) – ROZWÓJ
4. Masz szybko zrealizowane zadania - WYKONANIE





Sesja pytań na  
koniec...

# Dziękuję za uwagę

**Luiza Woźniak**

Dyrektor Zarządzający PERFECT IDEAS

[Luiza.wozniak@perfectideas.pl](mailto:Luiza.wozniak@perfectideas.pl)

+48 509 931 901

[www.perfectideas.pl](http://www.perfectideas.pl)

Eksperckie doradztwo w obszarach:  
*zarządzanie i przywództwo*  
*sprzedaż i marketing*  
*kapitał ludzki i kultura organizacyjna*  
*Doświadczenia klienta*



## NIESPODZIANKA -😊

Tylko dla uczestników szkolenia  
Akademii Zarządzania Sportem

**50% rabatu na:**

1. Sesję mentoringu w wybranym obszarze
2. Szkolenie z „Fundamentów skuteczności – osobistej i w biznesie”
3. Opracowanie strategii związku sportowego

Oferta WAKACYJNA ważna do  
końca sierpnia 2022

