



## UMIEJĘTNOŚCI LIDERSKIE

PODRĘCZNIK Z METODAMI I NARZĘDZIAMI  
do rozwoju umiejętności miękkich wśród młodzieży

# UMIEJĘTNOŚCI LIDERSKIE



## Czym są i dlaczego są takie ważne?

- Czy niektórzy ludzie rodzą się liderami, podczas gdy inni skazani są na to, by za nimi podążać?
- Czy łatwo przychodzi ci posłuszeństwo autorytetom, czy też myślisz o sobie jako o buntowniku?

W wielu sferach życia niektórzy ludzie wyróżniają się bardziej na tle innych. Rzadko jednak zastanawiamy się, dlaczego tak się dzieje. Łatwo przychodzi nam krytykowanie osób, które uważamy za „złych” liderów. Bez wątpienia każdy z nas może wskazać nauczycieli, których nie lubił w szkole lub polityków, którzy regularnie nadużywają swojej władzy.

Liderstwo nie ogranicza się tylko do osób posiadających władzę, lecz jest widoczne we wszystkich aspektach życia, zaczynając od rodziny i przyjaciół, a kończąc na tobie! Życie stawia nas w różnych sytuacjach, w których umiejętności leaderskie są niezbędne. Potrzeba posiadania tych zdolności nie jest zarezerwowana wyłącznie dla tych, których nazywamy liderami.

W tej części podręcznika zrozumiesz lepiej, jakie umiejętności i cechy mogą uczynić kogoś skutecznym liderem, oraz jak możesz te umiejętności rozwijać. Liderstwo to nie pojedyncza umiejętność, a raczej ich zbiór, w którego skład wchodzi zdolności związane z komunikacją, adaptacją i pracą w grupie.

## Jak korzystać z tego podręcznika?

Możesz pracować z kolejnymi rozdziałami podręcznika samodzielnie albo w grupie. Twój mentor/opiekun/lider pomoże ci zdecydować, które podejście lepiej odpowiada twoim indywidualnym potrzebom.

Jeżeli nie przeczytałeś jeszcze części „Wstęp i podstawowe informacje”, zrób to teraz. Dowiesz się z niej jak najlepiej wykorzystać ten podręcznik.

Jeśli potrzebujesz miejsca na notatki lub zapisanie swoich działań, użyj dodatkowej kartki papieru.

# UMIEJĘTNOŚCI LIDERSKIE

## Efekty uczenia się

W tym rozdziale:

- Rozważysz, jakie umiejętności i cechy są potrzebne skutecznemu liderowi.
- Pomyślisz o różnych podejściach do liderstwa oraz ich zastosowaniu w różnych sytuacjach.
- Odkryjesz swoje własne zdolności leaderskie i zdecydujesz, w jaki sposób powinieneś je rozwijać.
- Zidentyfikujesz sytuację lub zadanie, z którym się mierzysz i zaplanujesz, w jaki sposób zastosować w nim twoje umiejętności leaderskie.
- Ocenisz, w jak sposób rozwinęły się twoje umiejętności w skutek wykonanych zadań oraz zaplanujesz, jak będziesz rozwijał je dalej.

Pamiętaj! Twoje umiejętności nie rozwiną się przez jedną noc. Będziesz musiał poświęcić trochę czasu, aby wykonać poniższe zadania, a następnie wykorzystać swoje umiejętności w praktyce i sprawdzić, jak udało ci się je rozwinąć.

Jeśli potrzebujesz wsparcia, poproś kogoś o pomoc przy pracy nad tym rozdziałem. Może to być nauczyciel, pracownik młodzieżowy, trener, mentor, doradca zawodowy albo ktoś, kto pełni podobną rolę.

Ten etap podróży różni się trochę od poprzednich i będzie skupiał się na pojedynczych umiejętnościach miękkich, które już przepracowałeś, aby pomóc ci rozwinąć te związane z liderstwem. Zanim jednak rozpoczniemy, zobaczmy, na jakim etapie podróży już się znajdujesz. Czas sprawdzić twoje umiejętności.

Poniższa tabela pomoże ci zaplanować i monitorować twój postęp podczas podróży:



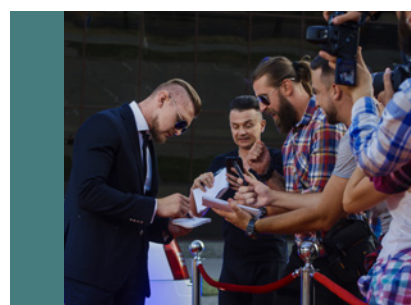
Aspekt	Data rozpoczęcia	Data zakończenia	Twoje notatki
Pierwszy test umiejętności			
Praktyczne zadania			
Plan działania			
Refleksja, samoocena i ponowny test umiejętności			
Kolejne kroki			

# PRZED PODRÓŻĄ – TEST UMIEJĘTNOŚCI

## Kto ma władzę?

Zastanów się nad poniższymi sytuacjami.

Która z postaci na zdjęciach ma władzę? Jak ją wykorzystuje?



Zapisz odpowiedzi na poniższe pytania. Nie zastanawiaj się za długo – spisz pierwsze myśli, które przyjdą ci do głowy!



Znana postać, którą podziwiam to:

Osoba ze szkoły, uczelni, pracy lub innej grupy, którą szanuję to:

Chwila, w której zaufałem komuś na tyle, by przejął kontrolę nad sytuacją, miał miejsce:

Chwila, w której musiałem przejąć kontrolę nad sytuacją miał miejsce, gdy:

**Teraz sprawdź swoje umiejętności.**

### Krok 1.

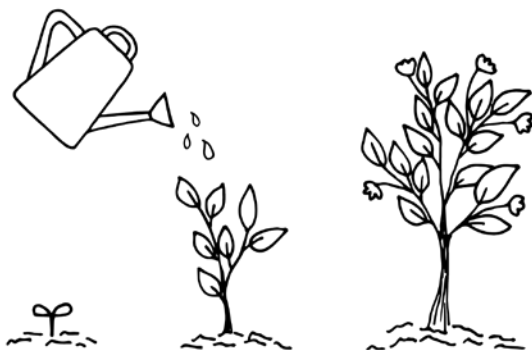
**Zaznacz w tabeli te miejsca, które najlepiej oddają aktualny poziom twoich umiejętności.**

Możesz pokolorować swoje odpowiedzi albo oznaczyć je symbolem X, a następnie połączyć linią, która wyznaczy poziom twoich obecnych umiejętności. Możesz to zrobić samodzielnie lub poprosić kogoś o pomoc.

		Rozwijające się		Utrwalane	Ukształtowane	
		Nigdy – to dla mnie trudne	Rzadko	Czasami	Często	Zawsze – nie ma problemu
	<b>Przykład:</b> Potrafię aktywnie słuchać i pracować w grupie z innymi.	1	2	3	4	5
1	Potrafię aktywnie słuchać i pracować w grupie z innymi.	1	2	3	4	5
2	Inni słuchają moich opinii, jestem przekonujący.	1	2	3	4	5
3	Rozpoznaję, kto najlepiej nadaje się do danego zadania i potrafię go zaangażować w pracę.	1	2	3	4	5
4	Szanuję innych członków zespołu, chwalam ich i doceniam, gdy na to zasługują.	1	2	3	4	5
5	Dotrzymuję słowa i ludzie ufają, że będę postępował zgodnie z moimi wartościami.	1	2	3	4	5
6	Potrafię skutecznie i kreatywnie rozwiązywać problemy.	1	2	3	4	5
7	Uczę się na błędach i zachęcam innych, by robili to samo.	1	2	3	4	5
8	Biorę odpowiedzialność za własne działania i nie mam nic przeciwko, gdy ktoś je kwestionuje.	1	2	3	4	5
9	Skupiam się na zadaniu i upewniam się, że będzie wykonane dobrze i na czas.	1	2	3	4	5
10	Jestem elastyczny i wystarczająco zdecydowany, by zmienić swoje podejście, jeśli okaże się to konieczne.	1	2	3	4	5

Zaznacz pole, które najlepiej oddaje twój ogólny poziom umiejętności liderkich.

Ogólnie, moje umiejętności liderkie są:	Rozwijające się	Utrwalane	Ukształtowane
---	-----------------	-----------	---------------



**Rozwijające się** = twoje umiejętności zaczynają rosnąć.

**Utrwalane** = ćwiczysz i rozwijasz swoje umiejętności, ale możesz osiągnąć więcej.

**Ukształtowane** = rozwinąłeś swoje umiejętności na tyle dobrze, że stały się częścią twojej codziennej rutyny.

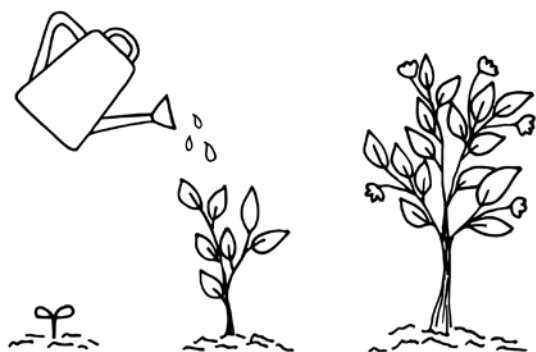
## Krok 2.

**Poproś kogoś, kto dobrze cię zna**, by zaznaczył w tabeli poniżej pola, które najlepiej oddają poziom twoich umiejętności. Może to być nauczyciel, pracownik młodzieżowy, mentor, doradca zawodowy lub ktoś w podobnej roli. Ktokolwiek to będzie, nie powinien wcześniej widzieć twoich odpowiedzi!

Ocena dokonana przez:		Rozwijające się		Utrwalane	Ukształtowane	
		Nigdy – to dla mnie trudne	Rzadko	Czasami	Często	Zawsze – nie ma problemu
Relacja z podopiecznym:						
	<b>Przykład:</b> Potrafi aktywnie słuchać i pracować w grupie z innymi	1	2	3	4	5
1	Potrafi aktywnie słuchać i pracować w grupie z innymi.	1	2	3	4	5
2	Inni słuchają jego opinii, jest przekonujący.	1	2	3	4	5
3	Rozpoznaje, kto najlepiej nadaje się do danego zadania i potrafi go zaangażować w pracę.	1	2	3	4	5
4	Szanuje innych członków zespołu, chwali ich i docenia, gdy na to zasługują.	1	2	3	4	5
5	Dotrzymuje słowa i ludzie ufają, że będzie postępował zgodnie ze swoimi wartościami.	1	2	3	4	5
6	Potrafi skutecznie i kreatywnie rozwiązywać problemy.	1	2	3	4	5
7	Uczy się na błędach i zachęca innych, by robili to samo.	1	2	3	4	5
8	Bierze odpowiedzialność za własne działania i nie ma nic przeciwko, gdy ktoś je kwestionuje.	1	2	3	4	5
9	Skupia się na zadaniu i upewnia się, że będzie wykonane dobrze i na czas.	1	2	3	4	5
10	Jest elastyczny i wystarczająco zdecydowany, by zmienić swoje podejście, jeśli okaże się to konieczne.	1	2	3	4	5

Zaznacz pole, które najlepiej oddaje ogólny poziom umiejętności liderskich podopiecznego.

Ogólnie, jej/jego umiejętności liderskie są:	Rozwijające się	Utrwalane	Ukształtowane
--	-----------------	-----------	---------------



**Rozwijające się** = twoje umiejętności zaczynają rosnąć.

**Utrwalane** = ćwiczysz i rozwijasz swoje umiejętności, ale możesz osiągnąć więcej.

**Ukształtowane** = rozwinąłeś swoje umiejętności na tyle dobrze, że stały się częścią twojej codziennej rutyny.

### Krok 3.

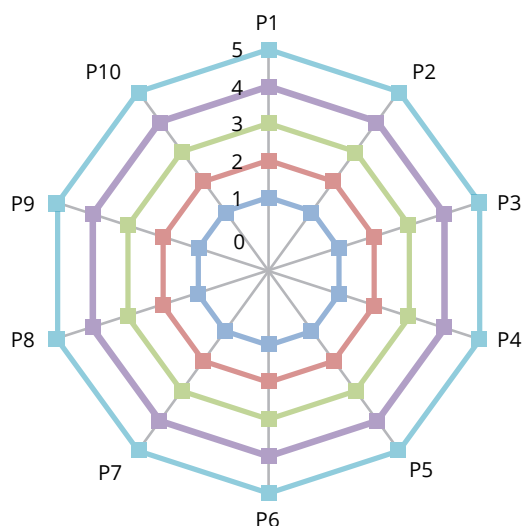
#### Przedstaw swoje odpowiedzi w formie diagramu-pajęczyny.

P1 - P10 odpowiadają kolejnym pytaniom. Przy każdym pytaniu, na które odpowiedziałeś „5”, zaznacz niebieski punkt. Jeśli wybrałeś „4”, zaznacz fioletowy, „3” - zielony, „2” - czerwony, a „1” - granatowy.

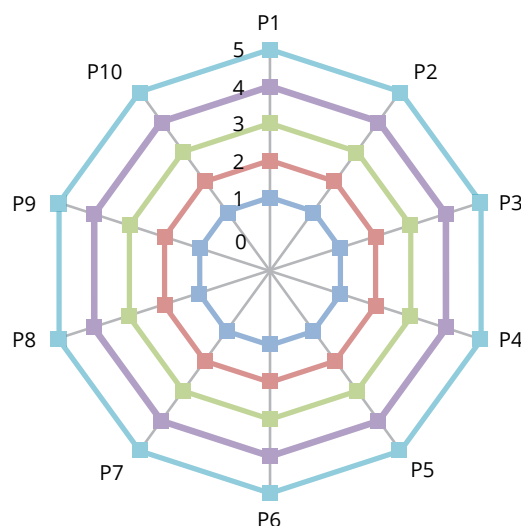
Po zaznaczeniu wszystkich punktów połącz je linią. Finalny diagram powinien przypominać pajęczą sieć o różnych kształtach, w zależności od twoich odpowiedzi.

Jeśli potrzebujesz więcej wskazówek, zajrzyj do rozdziału **Wstęp i podstawowe informacje**.

Moje odpowiedzi:



Odpowiedzi drugiej osoby:



#### Przedyskutujcie wasze rezultaty.

- Czy wasze diagramy są podobne, czy też różnią się od siebie?
- Czy inni ludzie postrzegają cię w taki sam sposób, w jaki ty widzisz siebie?



Zdecydujcie razem, jakie są twoje mocne i słabe strony. Upewnijcie się, że zgadzacie się ze sobą.

#### Poniżej stwórz listę swoich mocnych i słabych stron.

Jakie są twoje **najsłabsze** strony?

1:

2:

3:

Jakie są twoje **najmocniejsze** strony?

1:

2:

3:

Do najmocniejszych stron możesz zaliczyć te aspekty związane z umiejętnościami liderскими, w których jesteś dobry, ale nadal możesz je poprawić. Do słabszych stron zalicz te obszary, nad którymi powinieneś jeszcze popracować.

Pamiętaj, że te poziomy są indywidualne i odzwierciedlają twoje przyzwyczajenia, wiedzę i doświadczenie i nie mogą być porównywane z innymi osobami.





# DALSZA PODRÓŻ – PRAKTYCZNE ZADANIA

Rozpocząłeś już podróż po umiejętnościach miękkich. Pomyśl o zadaniach lub projekcie, w które jesteś zaangażowany. Prawdopodobnie wymagają od ciebie współpracy z innymi ludźmi.

## Liderstwo jako zbiór umiejętności

Jeśli pracowałeś już z innymi rozdziałami tego podręcznika (np. praca w grupie) z pewnością zauważyłeś, że na liderstwo składa się wiele różnych umiejętności. Tak jak w przypadku umiejętności pracy w grupie, najlepiej myśleć o cechach lidera jako o zbiorze powiązanych ze sobą umiejętności.



<b>Komunikatywność</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Słuchaj i okazuj empatię.</b> Bądź nie tylko aktywnym słuchaczem, ale też dbaj się o członków zespołu i spoglądaj na sytuację z ich perspektywy. Rozwiązuj problemy w sposób obiektywny i dyplomatyczny.</li><li>• <b>Bądź przekonujący.</b> Wyjaśniaj w pełni swoje pomysły i tok myślenia. Innym ludziom będzie łatwiej zrozumieć twoją logikę.</li><li>• <b>Komunikuj się jasno.</b> Inni członkowie zespołu będą wiedzieć, kiedy i czego się spodziewać, jeśli wyjaśnisz wszystko dokładnie, używając jasnego i zrozumiałego języka. Staraj się robić to zarówno ustnie, jak i na piśmie.</li></ul>
<b>Umiejętności adaptacyjne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Przyjmij krytykę.</b> Staraj się przyjmować krytyczną ocenę ze strony innych bez poczucia zagrożenia dla twojej pozycji lidera. Jeśli to słuszne, zmień swoje podejście w oparciu o opinię innych.</li><li>• <b>Podejmuj trudne decyzje.</b> Próbuń szybko oceniać „za” i „przeciw” danej sytuacji oraz bądź gotowy podejmować decyzje w oparciu o dane i dowody, jakie posiadasz, nawet jeśli to nie jest łatwe i nie zapewni ci popularności.</li></ul>
<b>Pozytywne nastawienie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Dostrzegaj to, co najlepsze w innych.</b> Szanuj pozostałych członków zespołu, chwal ich i nagradzaj, gdy na to zasłużyli.</li><li>• <b>Pokazuj, w czym jesteś dobry.</b> Zdobywaj wiedzę i umiejętności w dziedzinie, którą się zajmujesz. Staraj się być też bardziej zaangażowany. Bądź pewny swoich umiejętności, lecz nie zachowuj się arogancko.</li></ul>

Zarządzanie czasem i energią	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bądź niezawodny i solidny.</b> Zawsze bądź na czas i w pełni wypełniaj swoje zadania. Bądź osobą, na którą można liczyć, jeśli chodzi o dotrzymywanie terminów.</li> <li>• <b>Deleguj mądrze.</b> Nie bierz na siebie zbyt wiele pracy i nie obiecuj, że wykonasz zadania, jeśli wiesz, że to niemożliwe. Zamiast tego, nie bój się delegować pracy innym. Pomagaj i wspieraj swój zespół w zarządzaniu czasem i energią.</li> </ul>
Etyka pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bądź konsekwentny.</b> Bądź szczery i godny zaufania, a twoje liderstwo opieraj na dawaniu przykładu. Działaj zgodnie ze swoimi wartościami i bierz odpowiedzialność zarówno za sukcesy, jak i za porażki.</li> <li>• <b>Motywuuj swój zespół.</b> Bądź zmotywowany i zdeterminowany, co zachęci do działania również twój zespół. Inspiruj innych, by podejmowali inicjatywę.</li> </ul>
Rozwiązywanie problemów i umiejętności analityczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Miej jasną wizję działania.</b> Myśl strategicznie i przewiduj konsekwencje konkretnych działań. Miej na uwadze "większy obraz", ale nie zapominaj o detalach.</li> <li>• <b>Podejmuj oszacowane ryzyko.</b> Bądź otwarty na możliwości eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami. Zawsze jednak staraj się zachować równowagę i rozagę przy podejmowaniu decyzji, zamiast być niepotrzebnie negatywnie nastawionym lub beztroskim.</li> </ul>
Umiejętność pracy w grupie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Buduj i wspieraj swój zespół.</b> Staraj się dostrzegać, która osoba najlepiej odnajdzie się w danej roli w zespole oraz motywuj i zachęcaj do współpracy. Aktywnie buduj relacje oraz poczucie celu w zespole.</li> </ul>

Zastanów się nad poniższymi pytaniami (nie musisz robić notatek).



- Czy któreś z powyższych umiejętności lidera były dla ciebie zaskoczeniem? Które? Dlaczego?
- Czy potrafisz wskazać jeszcze jakieś umiejętności, których tu brakuje?
- Czy uważasz, że większość liderów aktywnych w polityce lub biznesie przejawia te cechy? Dlaczego tak/nie?
- Czy przychodzą ci na myśl ludzie, których znasz, którzy posiadają te umiejętności? Czy pełnią rolę liderów?
- Jak wiele z powyższych umiejętności leaderskich ty posiadasz?

## Sześć form władzy

W naszym codziennym życiu władza jest utrzymywana i sprawowana na setki sposobów. Może pomóc grupom i społeczeństwom w wykorzystaniu ich zdolności do wykonywania zadań, ale może również służyć manipulowaniu, nadużyciom lub wykorzystywaniu.



Ponad 60 lat temu psychologowie społeczni J. French i B. Raven wyróżnili sześć form władzy, którą mogą posiadać liderzy lub osoby zajmujące kierownicze stanowiska. Umiejętność rozpoznania, jaki rodzaj władzy jest sprawowany przez daną osobę, może ci pomóc rozpoznać dobrego lidera.



**Władza formalna** (z mocy prawa) jest dana ludziom, którzy zajmują stanowiska obdarzane powszechnym szacunkiem, związanym z autorytetem, przy dodatkowym poparciu społecznym. Dotyczy to na przykład przywódców politycznych, biznesowych lub religijnych. Jednak to wsparcie, a zatem i legitymacja władzy, może się bardzo szybko zmienić, więc zwykle nie wystarcza ono samo w sobie.



**Władza nagradzająca** należy do tych, którzy kontrolują system „nagród”. Nagrody, takie jak podwyżki, premie i pożądane zadania, mogą stanowić motywację i zachętę. Niebezpieczeństwo polega jednak na tym, że nagrody mogą być przyznawane niekonsekwentnie, a po ich rozdaniu, władza straci swoją legitymację.



**Władza ekspercka** ma miejsce wtedy, gdy dane osoby są w stanie zyskać szacunek dzięki swojej niezwykle obszernej wiedzy w danej dziedzinie. Oznacza to, że ich decyzje zwykle mają dużą wagę, w związku z czym ludzie ufają im i wierzą, że mogą oni ich prowadzić. Nie musisz zajmować wysokiej pozycji w hierarchii, by dowodzić z wykorzystaniem władzy eksperckiej.



**Władza referencyjna** występuje, gdy jedni ludzie dźwierzają władzę, ponieważ inni ludzie ich lubią. Dobrym przykładem jest siła i wpływ posiadany przez celebrytów. Tego rodzaju władzę łatwo można nadużywać. Na przykład ktoś może uzyskać awans, ponieważ jest lubiany, a nie dlatego, że jest dobry w pracy lub uczciwy.



**Władza oparta na przymusie** posługuje się karami i groźbami w celu utrzymania kontroli. Chociaż tego rodzaju przywództwo może być przydatne, by przetrwać krótkotrwały kryzys, jest zwykle postrzegane jako jedna z najbardziej niestabilnych form władzy. W zakładzie pracy może prowadzić do zastraszania, złości i utraty motywacji, a także powodować problemy ze zdrowiem psychicznym i fizycznym.



**Władza oparta na informacji** należy do osób kontrolujących przepływ informacji i mogących go w każdej chwili ograniczyć lub nie przedstawiać pełnego obrazu zdarzenia. Na przykład polityk lub dziennikarz może manipulować statystykami lub sędzia piłkarski może „oddać” mecz. Ten rodzaj władzy zyskał na znaczeniu w ostatnich dekadach.

**Po przeczytaniu tekstu zastanów się nad poniższymi pytaniami** (nie musisz robić notatek).

- Czy kiedykolwiek czułeś się bezsilny? Dlaczego tak się stało? Jaki rodzaj władzy został zastosowany wobec ciebie?
- Których z powyższych form władzy ostatnio doświadczyłeś? W jaki sposób?
- Których z powyższych form władzy sam użyłeś? Dlaczego? Co się stało?
- Gdybyś znalazł się w pozycji lidera, której formy władzy użyłbyś na początku?
- Której formy władzy byś unikał?





# PLAN DZIAŁANIA

Różni liderzy wykorzystują władzę na różne sposoby. Niezależnie od nauki i ćwiczenia umiejętności liderskich, powinieneś także zastanowić się, jakim liderem ty chciałbyś być.

Jednym z najnowszych podejść do tego tematu jest sześć stylów zarządzania według Daniela Golemana<sup>1</sup>.

Styl	Podejście	Kiedy je wykorzystać
<b>Nakazowy</b>	<b>Lider nakazowy</b> podejmuje wszelkie decyzje, nie pytając innych o zdanie i oczekuje, że będą one wykonane bez dyskusji.	Kiedy pilne i ważne zadania muszą zostać wykonane, a członkom zespołu brakuje doświadczenia.
<b>Procesowy</b>	<b>Lider procesowy</b> ma wysokie oczekiwania wobec zespołu i zarządza, dając przykład, a nie rozkazy.	Kiedy pilne i ważne zadania muszą zostać wykonane, a członkowie zespołu posiadają wiedzę i motywację.
<b>Wizjonerski</b>	<b>Lider wizjonerski</b> kieruje się jasną wizją tego, co chce osiągnąć i inspiruje innych do wspólnej pracy.	Kiedy potrzebne są długoterminowe strategiczne zmiany.
<b>Afiliacyjny</b>	<b>Lider afiliacyjny</b> za najważniejsze uważa dobre relacje w zespole, czasem nawet kosztem rezultatów.	Kiedy zespół przeszedł przez trudny okres i potrzebuje odbudować zaufanie.
<b>Demokratyczny</b>	<b>Lider demokratyczny</b> ceni pracę zespołową i stara się osiągnąć konsensus przez zachęcanie wszystkich do udziału. Każdy członek zespołu musi wnieść coś od siebie.	Kiedy potrzebne są kreatywne rozwiązania i silny zespół do ich wdrożenia.
<b>Trenerski</b>	<b>Lider trenerski</b> udziela porad i daje ciągłą informację zwrotną, by mieć pewność, że członkowie zespołu nauczą się czegoś nowego i rozwiną swoje umiejętności.	Kiedy zadania do wykonania są ważne, ale nie są pilne i istnieje przestrzeń do rozwoju umiejętności.

Jaki styl zarządzania został wykorzystany w poniższych przykładach? Podpisz go odpowiednio pod każdym z dymków.



Bez wymówek, mówię ci, żebyś zrobił to teraz!

Nie poszło ci zbyt dobrze. Co możesz zrobić, by nie popełnić tego błędu w przyszłości?

Musimy zmienić nasze społeczeństwo i wiem, jak to zrobimy.

Zastanówmy się wszyscy nad tym i zdecydujemy o kolejnych krokach.

Nie poszło ci z tym zbyt dobrze. Jak się teraz czujesz?

Nie skończę, póki zadanie nie będzie wykonane i oczekuję tego samego od was.

Na końcu rozdziału znajdziesz odpowiedzi.

1 Zobacz: <https://online.seu.edu/6-leadership-styles-in-business/>

Jaki styl zarządzania zmotywowałby ciebie do działania? A jaki zadziałałby wręcz przeciwnie? W jaki sposób **ty zarządzałyś zespołem**?

Krytykowanie liderów jest bardzo proste, o wiele trudniej natomiast jest być dobrym liderem. Wyobraź sobie, że jesteś odpowiedzialny za zarządzanie zespołem w miejscu, które znasz. Jaki byłby twój styl zarządzania?

**Jesteś pracownikiem.** Dwie osoby w twoim zespole pokłóciły się i nie chcą ze sobą rozmawiać. Ma to negatywny wpływ na relacje w grupie i ludzie zaczynają opowiadać się po jednej ze stron.



W tej sytuacji możliwe są różne podejścia:

- Nakazowe:** Zbierz wszystkich i każ im zachowywać się poważnie pod groźbą poinformowania menadżera – bez pytań i bez dyskusji.
- Procesowe:** Przywołaj sytuację, w której sam się z kimś pokłóciłeś, ale nie miało to negatywnego wpływu na waszą relację. Niech koledzy podążą tym przykładem.
- Wizjonerskie:** Zbierz wszystkich i wyjaśnij, jak ważne jest szybkie rozwiązywanie konfliktów. Okaż jasno, że właśnie tego oczekujesz od zwaśnionych stron.
- Afiliacyjne:** Spotkaj się z każdą stroną konfliktu na osobności, poznaj ich stanowisko, a następnie podejmij się mediacji, biorąc pod uwagę uczucia obu osób.
- Demokratyczne:** Porozmawiaj z każdą osobą w zespole i dowiedz się, jak wpływa na nich konflikt. Zapytaj ich, jak oni poradziliby sobie z tą sytuacją i dąż do porozumienia.
- Trenerskie:** Zaakceptuj fakt, że naprawa relacji między kolegami może zająć trochę czasu. Spotykaj się ze zwaśnionymi stronami regularnie, doradź im i staraj się doprowadzić do porozumienia w zespole.



Jakim rodzajem władzy byś się posłużył? Jaki byłby twój styl zarządzania?

**Jesteś pracownikiem.** Inna firma podkradała wasze pomysły i wygląda na to, że radzą sobie lepiej, niż wy. Twoja firma musi szybko zmienić swoje podejście, by przetrwać na rynku.

**Jesteś menadżerem.** Jeden z członków zespołu oświadcza, że zamierza odejść z pracy, ponieważ nikt nigdy nie bierze na poważnie jego pomysłów. Cenisz go i nie chcesz, żeby odszedł.

**Zastanów się nad poniższymi pytaniami** (nie musisz robić notatek):

- Jaki jest twój preferowany styl zarządzania?
- Jakiego stylu wolałbyś unikać?



**Teraz, spróbuj określić zespół lub grupę, której członkiem jesteś lub wkrótce będziesz.** Pomyśl o grupach związanych z zadaniami lub projektami, które obecnie wykonujesz.



*Celem zespołu jest:*



*Moją rolę w zespole jest:*



Gdy zaczniesz pracę w grupie, zanotuj odpowiedzi na poniższe pytania.

Kim są liderzy w zespole?	Jakiego rodzaju władzę wykorzystują?	Jaki jest ich styl zarządzania?
<b>Opisz dwie sytuacje, w których ty mógłbyś wystąpić w roli lidera.</b>	Sytuacja 1:	Sytuacja 2:
<b>W jaki sposób wykorzystasz poniższe umiejętności, by zarządzać zespołem?</b>		
Komunikatywność	Umiejętności adaptacyjne	Pozytywne nastawienie
Zarządzanie czasem i energią	Etyka pracy	Rozwiązywanie problemów i umiejętności analityczne
Umiejętność pracy w grupie	Jakiego rodzaju władzy będziesz używał?	Jaki styl zarządzania wykorzystasz?

Następnie zanotuj, w jaki sposób wykorzystałeś swoje umiejętności liderские.

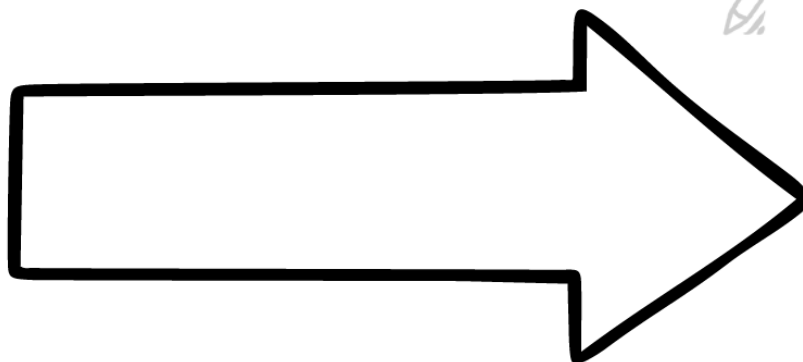
Co się stało? Czy wszedłeś w rolę lidera? Sytuacja 1:
Co się stało? Czy wszedłeś rolę lidera? Sytuacja 2:

# REFLEKSJA I SAMOOCENA

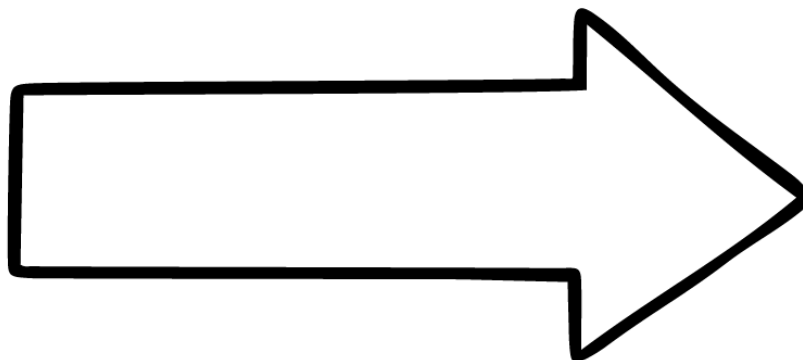
Jak ci poszło? Dzięki poniższemu schematowi masz możliwość zastanowić się, jak poprawiłeś swoje umiejętności leaderskie. Uzupełnij każdą strzałkę swoimi rezultatami i przemyśleniami.



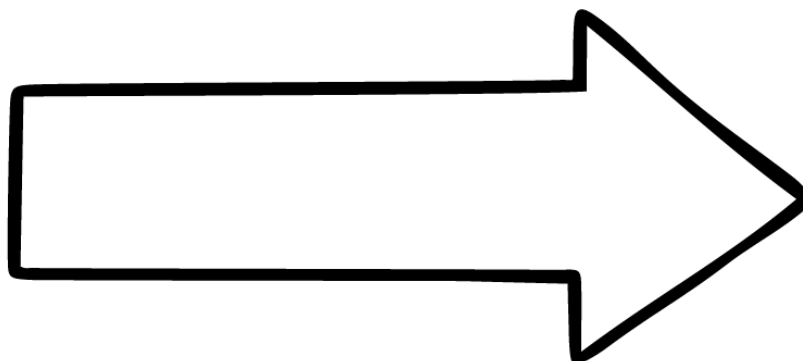
Które zadanie  
wykonałeś?



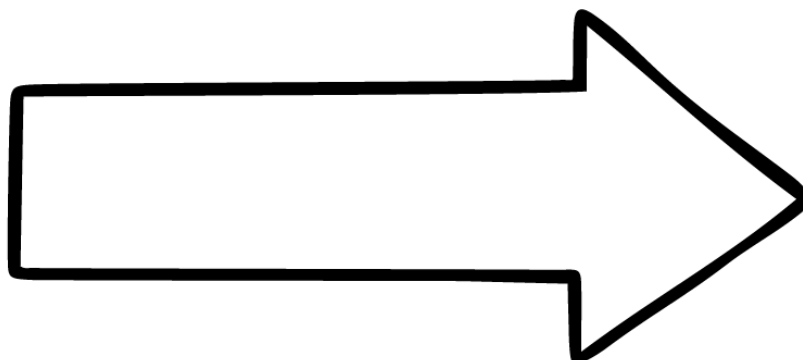
Czy kierowałeś się  
własną opinią o dobrym  
liderze? W jaki sposób?



Czy jesteś teraz w stanie  
lepiej zarządzać  
zespołem? W jaki  
sposób?



Jakie umiejętności  
leaderskie będziesz  
rozwijać w przyszłości?





# PO ZAKOŃCZENIU PODRÓŻY – SPRAWDŹ SWOJE UMIEJĘTNOŚCI

Już prawie ukończyłeś ten etap podróży. Wykorzystałeś go, by popracować nad twoimi umiejętnościami liderskimi. Teraz nadszedł czas, aby zobaczyć, jak daleko dotarłeś. Zaznacz w poniższej tabeli pola, które najlepiej odzwierciedlają twój obecny poziom umiejętności.

		Rozwijające się		Utrwalane	Ukształtowane	
		Nigdy – to dla mnie trudne	Rzadko	Czasami	Często	Zawsze – nie ma problemu
	<b>Przykład:</b> Potrafię aktywnie słuchać i pracować w grupie z innymi.	1	2	3	4	5
1	Potrafię aktywnie słuchać i pracować w grupie z innymi.	1	2	3	4	5
2	Inni słuchają moich opinii, jestem przekonujący.	1	2	3	4	5
3	Rozpoznaję, kto najlepiej nadaje się do danego zadania i potrafię go zaangażować w pracę.	1	2	3	4	5
4	Szanuję innych członków zespołu, chwalam ich i doceniam, gdy na to zasługują.	1	2	3	4	5
5	Dotrzymuję słowa i ludzie ufają, że będę postępował zgodnie z moimi wartościami.	1	2	3	4	5
6	Potrafię skutecznie i kreatywnie rozwiązywać problemy.	1	2	3	4	5
7	Uczę się na błędach i zachęcam innych, by robili to samo.	1	2	3	4	5
8	Biorę odpowiedzialność za własne działania i nie mam nic przeciwko, gdy ktoś je kwestionuje.	1	2	3	4	5
9	Skupiam się na zadaniu i upewniam się, że będzie wykonane dobrze i na czas.	1	2	3	4	5
10	Jestem elastyczny i wystarczająco zdecydowany, by zmienić swoje podejście, jeśli okaże się to konieczne.	1	2	3	4	5

Zaznacz pole, które najlepiej oddaje twój ogólny poziom umiejętności liderskich.

Ogólnie, moje umiejętności liderskie są:	Rozwijające się	Utrwalane	Ukształtowane
--	-----------------	-----------	---------------



**Rozwijające się** = twoje umiejętności zaczynają rosnąć.

**Utrwalane** = ćwiczysz i rozwijasz swoje umiejętności, ale możesz osiągnąć więcej.

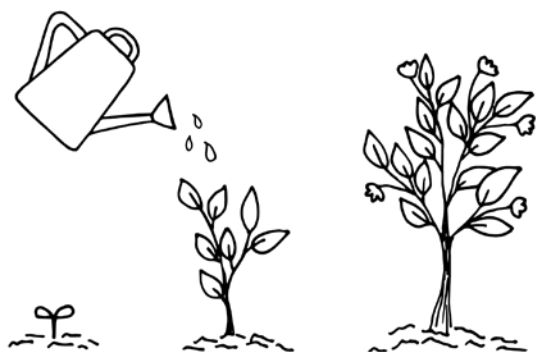
**Ukształtowane** = rozwinąłeś swoje umiejętności na tyle dobrze, że stały się częścią twojej codziennej rutyny.

**Ponownie poproś tę samą osobę, która dobrze cię zna, by zaznaczyła w tabeli poniżej pola najlepiej oddające twój aktualny poziom umiejętności. Ta osoba nie powinna wcześniej widzieć twoich odpowiedzi!**

Ocena dokonana przez:		Rozwijające się		Utrwalane	Ukształtowane	
		Nigdy – to dla mnie trudne	Rzadko	Czasami	Często	Zawsze – nie ma problemu
Relacja z podopiecznym:						
	<b>Przykład:</b> Potrafi aktywnie słuchać i pracować w grupie z innymi	1	2	3	4	5
1	Potrafi aktywnie słuchać i pracować w grupie z innymi.	1	2	3	4	5
2	Inni słuchają jego opinii, jest przekonujący.	1	2	3	4	5
3	Rozpoznaje, kto najlepiej nadaje się do danego zadania i potrafi go zaangażować w pracę.	1	2	3	4	5
4	Szanuje innych członków zespołu, chwali ich i docenia, gdy na to zasługują.	1	2	3	4	5
5	Dotrzymuje słowa i ludzie ufają, że będzie postępował zgodnie ze swoimi wartościami.	1	2	3	4	5
6	Potrafi skutecznie i kreatywnie rozwiązywać problemy.	1	2	3	4	5
7	Uczy się na błędach i zachęca innych, by robili to samo.	1	2	3	4	5
8	Bierze odpowiedzialność za własne działania i nie ma nic przeciwko, gdy ktoś je kwestionuje.	1	2	3	4	5
9	Skupia się na zadaniu i upewnia się, że będzie wykonane dobrze i na czas.	1	2	3	4	5
10	Jest elastyczny i wystarczająco zdecydowany, by zmienić swoje podejście, jeśli okaże się to konieczne.	1	2	3	4	5

Zaznacz pole, które najlepiej oddaje ogólny poziom umiejętności leaderskich podopiecznego.

Ogólnie, jej/jego umiejętności leaderskie są:	Rozwijające się	Utrwalane	Ukształtowane
---	-----------------	-----------	---------------



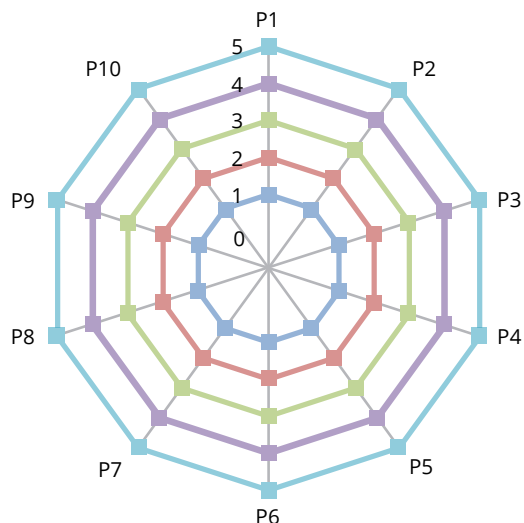
**Rozwijające się** = twoje umiejętności zaczynają rosnąć.

**Utrwalane** = ćwiczysz i rozwijasz swoje umiejętności, ale możesz osiągnąć więcej.

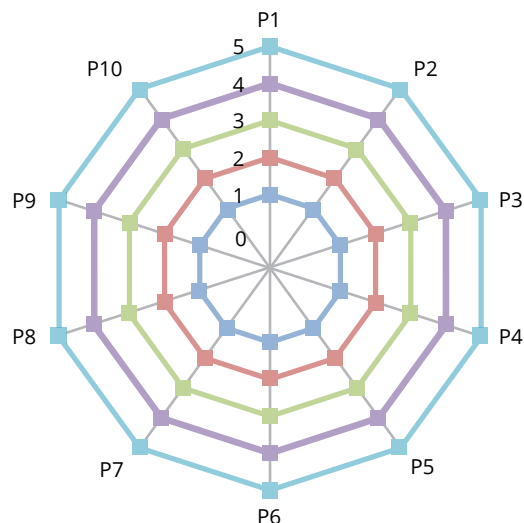
**Ukształtowane** = rozwinąłeś swoje umiejętności na tyle dobrze, że stały się częścią twojej codziennej rutyny.

**Następnie, przedstaw wasze odpowiedzi w formie diagramu-pajęczyny.**  
 Jeśli potrzebujesz wskazówek, zajrzyj do rozdziału **Wstęp i podstawowe informacje**.

**Moje odpowiedzi:**



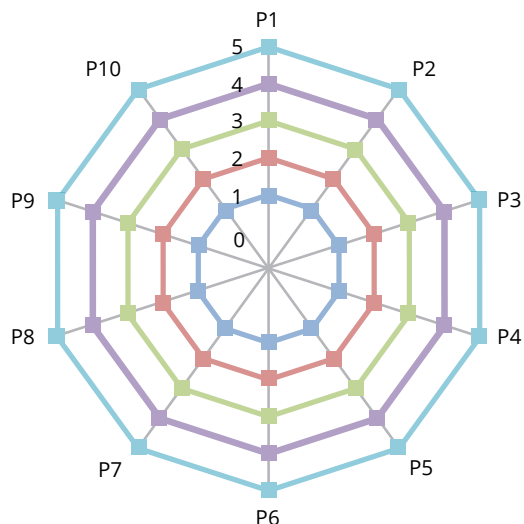
**Odpowiedzi drugiej osoby:**



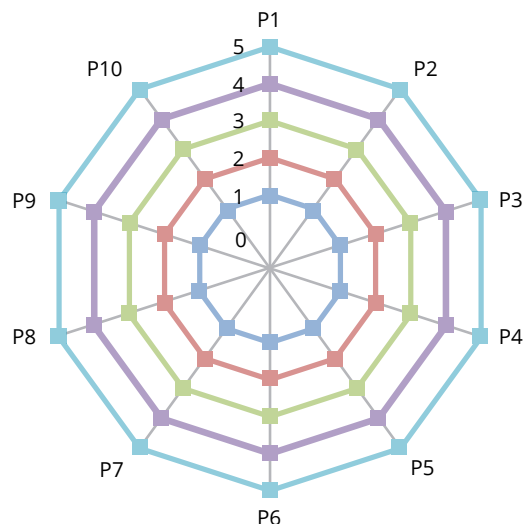
Jeśli wasze diagramy wyglądają tak samo, przejdź do następnego kroku.  
 Jeśli różnią się od siebie, uzgodnijcie razem jeden wspólny diagram.

**Przedstaw na poniższym diagramie twoje umiejętności „przed” rozpoczęciem podróży i „po” jej zakończeniu.**

**Moje umiejętności przedtem:**



**Moje umiejętności teraz:**



Czy powyższe diagramy różnią się od siebie? Jak duży postęp poczyniłeś?

Jeśli diagramy są takie same, nie załamuj się! Czasem trzeba zrobić jeden krok do tyłu, by zrobić trzy do przodu albo poświęcić więcej czasu, by rozwinąć swoje umiejętności. Wszystko to jest nieodłączną częścią podróży!

Pamiętaj, że te poziomy są indywidualne i odzwierciedlają twoje przyzwyczajenia, wiedzę i doświadczenie i nie mogą być porównywane z innymi osobami.

# KOLEJNE KROKI

Ta część podróży dobiega już końca. Czas przygotować się do jej kolejnego etapu.



## 1. W jaki sposób będziesz kontynuował rozwijanie swoich umiejętności leaderskich?

*Będę dalej rozwijał moje umiejętności leaderskie poprzez:*

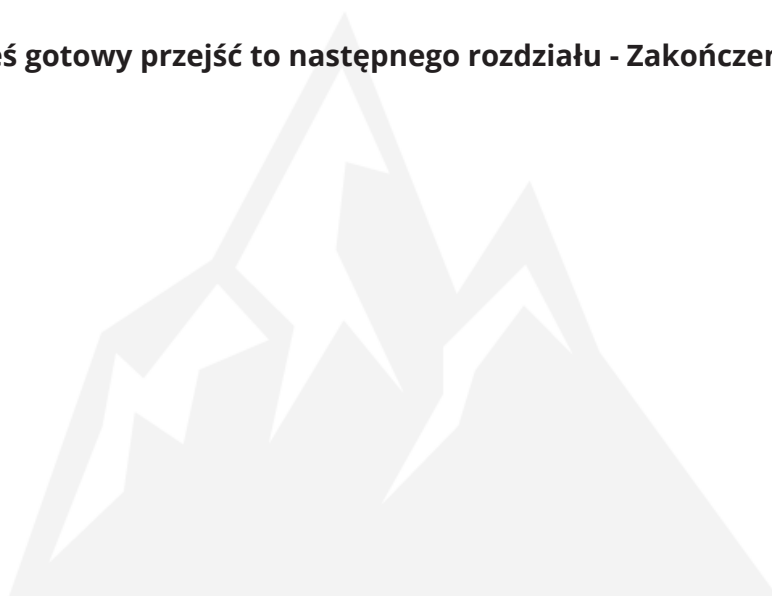
## 2. Starasz się o nową pracę albo staż i musisz podzielić się swoim doświadczeniem dotyczącym wykorzystania umiejętności leaderskich.

*Jakie przykłady możesz podać w zgłoszeniu?*

## 3. Twoje zgłoszenie spodobało się i zostałeś zaproszony na rozmowę kwalifikacyjną.

*Jakie dalsze przykłady umiejętności leaderskich możesz przytoczyć w czasie rozmowy?*

**Teraz jesteś gotowy przejść to następnego rozdziału - Zakończenie podróży.**



## Odpowiedzi

*Bez wymówek, mówię ci, żebyś zrobił to teraz!*

**Nakazowe**

*Nie poszło ci zbyt dobrze. Co możesz zrobić, by nie popełnić tego błędu w przyszłości?*

**Trenerskie**

*Musimy zmienić nasze społeczeństwo i wiem, jak to zrobimy.*

**Wizjonerskie**

*Zastanówmy się wszyscy nad tym i zdecydujemy o kolejnych krokach.*

**Demokratyczne**

*Nie poszło ci z tym zbyt dobrze. Jak się teraz czujesz?*

**Afiliacyjne**

*Nie skończę, póki zadanie nie będzie wykonane i oczekuję tego samego od was.*

**Procesowe**

