

SCENARIUSZ (22)

Autor: Janusz Żmijski

Temat: Czynniki sukcesu przedsięwzięcia. Sylwetka i rola menadżera.

Powiązanie z wcześniejszą wiedzą (wos, podstawy przedsiębiorczości)

Wiedza o społeczeństwie, III etap edukacyjny

Uczeń/uczennica: 1.1) omawia i stosuje zasady komunikowania się i współpracy w grupie (np. bierze udział w dyskusji, zebraniu, wspólnym działaniu); 1.2) wymienia i stosuje podstawowe sposoby podejmowania wspólnych decyzji; 24.2) przedstawia cechy i umiejętności człowieka przedsiębiorczego; bierze udział w przedsięwzięciach społecznych, które pozwalają je rozwinąć; 24.3) stosuje w praktyce podstawowe zasady organizacji pracy (ustalenie celu, planowanie, podział zadań, harmonogram, ocena efektów).

Podstawy przedsiębiorczości, IV etap edukacyjny

Uczeń/uczennica: 1.1) przedstawia cechy, jakimi charakteryzuje się osoba przedsiębiorcza; 1.2) rozpoznaje zachowania asertywne, uległe i agresywne; odnosi je do cech osoby przedsiębiorczej; 1.3) rozpoznaje mocne i słabe strony własnej osobowości; odnosi je do cech osoby przedsiębiorczej; 1.4) charakteryzuje swoje role społeczne i typowe dla nich zachowania; 1.8) stosuje różne formy komunikacji werbalnej i niewerbalnej w celu autoprezentacji oraz prezentacji własnego stanowiska; 5.10) charakteryzuje czynniki wpływające na sukces i niepowodzenie przedsiębiorstwa.

Powiązanie z podstawą programową ekonomii w praktyce

Uczeń/uczennica: 1.2) charakteryzuje cechy skutecznego menadżera; 4.3) analizuje mocne i słabe strony przeprowadzonego przedsięwzięcia uczniowskiego.

Cele lekcji

Uczeń/uczennica:

- określa kluczowe czynniki decydujące o powodzeniu przedsięwzięć ekonomicznych (w tym rolę skutecznego menadżera w kontekście potrzeb przedsiębiorstwa/NGO);
- stosuje e-portfolio i blog do opisu pracy indywidualnej i zespołowej.

Cele sformułowane w języku ucznia/uczennicy

Na dzisiejszych zajęciach:

- poznasz czynniki decydujące o powodzeniu przedsięwzięcia ekonomicznego (przedsiębiorstwa lub organizacji pozarządowej);
- dowiesz się, jakie są cechy i zachowania dobrego menadżera, co to są umiejętności miękkie i jakie mają znaczenie w zarządzaniu;
- dowiesz się, na czym polega różnica pomiędzy menadżerem a liderem;
- poznasz wybrane style zarządzania.

NaCoBeZu (kryteria sukcesu)

Uczeń/uczennica potrafi po lekcji:

- wymienić czynniki decydujące o powodzeniu przedsięwzięcia ekonomicznego (przedsiębiorstwa lub organizacji pozarządowej);
- wyjaśnić, jakie są podstawowe cechy i zachowania dobrego menedżera;
- wskazać wybrane umiejętności miękkie mające znaczenie w zarządzaniu;
- wskazać różnicę pomiędzy menedżerem a liderem;
- scharakteryzować wybrane style zarządzania;
- zastosować e-portfolio i blog adekwatnie do celów lekcji.

Materiały dydaktyczne

- Załącznik 1. Materiał na temat dobrego menedżera oraz stylów zarządzania.
- Załącznik 2. Zbiór artykułów opisujących style zarządzania.
- Załącznik 3. E-zadanie. Instrukcja do notatek i refleksji w e-portfolio i na blogu.
- Załącznik nr 4. Czynniki sukcesu przedsięwzięcia – przykłady dobrych praktyk.
- Załącznik nr 5. E-zadanie. Okresowa prezentacja w e-portfolio.

Uwagi

- Podczas zajęć stosowane są różne formuły: praca w parach, małych zespołach i z całą klasą, zatem należy przemyśleć, jak elastycznie zarządzać przestrzenią pracowni.
- Pożądane jest zachęcenie uczniów do nakręcenia po zajęciach filmiku o lokalnych menadżerach *Lokalny menadżer poszukiwany?*

Kluczowe pytania dla uczniów

- Dobry menadżer, czyli jaki?

Przebieg lekcji

1. Wyjaśnij uczniom, że na lekcji będziecie się zajmować czynnikami sukcesu przedsięwzięcia gospodarczego (w tym rolę menadżera oraz powiązaniem pomiędzy stylem jego zarządzania a efektami ekonomicznymi).

Przedstaw uczniom cele lekcji (w języku ucznia) i ustal, czy są one zrozumiałe. Zadaj zaproponowane pytanie kluczowe lub wymyśl i podaj uczniom własne.

2. Wyjaśnij, że sukces przedsięwzięcia gospodarczego może być postrzegany w kategoriach finansowych (zarabianie na sobie i przedsiębiorstwo/organizację) oraz pozafinansowych. Pozafinansowy sukces może być powiązany z wartościami ważnymi dla przedsiębiorstwa/organizacji i jej udziałowców (np. możliwość bycia na swoim, samorealizacja, pewność bytu, duża ilość czasu wolnego, budowanie więzi z pracownikami, odpowiedzialność społeczna, prestiż społeczny) bądź nakierowanymi na klienta (jego satysfakcja, zaspokojenie potrzeb). Pozafinansowe kryteria sukcesu, zwłaszcza te powiązane z klientem, będą odgrywały większą rolę w przypadku organizacji

pozarządowych, finansowe - w przypadku firm.

3. Poproś uczniów o krótką rozmowę w parach wokół pytania: *Jakie są jeszcze inne kryteria sukcesu przedsięwzięcia gospodarczego? Które z nich są dla mnie kluczowe?* Po zakończeniu rozmowy poproś każdą parę o jednozdaniową konkluzję z rozmowy. Jeśli pojawią się inne niż wcześniej omawiane kryteria sukcesu (np. szacunek, uznanie ze strony otoczenia, poczucie przynależności, budowanie firmy jako sposób budowania własnej tożsamości itp.), skomentuj je.
4. Następnie poproś uczniów, by pracując metodą kuli śniegowej, określili kluczowe czynniki decydujące o powodzeniu przedsięwzięć gospodarczych i społecznych. Uczniowie pracują według następującej instrukcji:

1 krok: indywidualna praca poszczególnych uczniów nad układaniem własnej listy pięciu kluczowych czynników decydujących o powodzeniu przedsięwzięcia (chodząc po klasie kontroluj przebieg pracy, możesz także sprawdzić powstałe listy po ich ukończeniu);

2 krok: uczniowie dobierają się w pary. Zadaniem każdej z nich jest wynegocjowanie wspólnej listy na podstawie list stworzonych uprzednio przez każdego z nich (chodząc po klasie zadbaj o to, by dyskusja miała charakter merytoryczny);

3 krok: uczniowie dobierają się w czwórki. Zadaniem każdej z nich jest wynegocjowanie wspólnej listy na podstawie list stworzonych uprzednio przez każdego z członków zespołu;

4 krok: powtórzenie kroku 3 w zespołach ośmioosobowych. Po zakończeniu dyskusji zespoły te zapisują wynegocjowane listy na plakacie.

Na koniec tego ćwiczenia poproś przedstawiciela każdej ósemki o zaprezentowanie na forum powstałych plakatów. Wspólnie spróbujcie podzielić zaproponowane przez nich czynniki na kategorie. Możesz np. zaproponować najczęściej pojawiający się podział na:

- **procesy wewnątrz przedsiębiorstw/organizacji:** nastawienie na ciągły rozwój, inwestowanie i rozszerzanie działalności, tworzenie scenariuszy rozwojowych w oparciu o realia rynkowe i obserwację rynku, aktywne podejście do pojawiających się barier (traktowanie ich w kategoriach wyzwania), formułowanie/posiadanie inspirującej wizji, planowanie strategiczne, efektywne zarządzanie ryzykiem (np. zdywersyfikowanie rodzajów działalności), skuteczna reklama i promocja;
 - **zasoby rzeczowe:** np. rodzaj i jakość wyposażenia, narzędzie, środków produkcji; **zasoby niematerialne:** np. rodzaj i jakość przywództwa i zasobów ludzkich, także również w kontekście określonych procesów (rekrutacja, utrzymanie pracowników, dawanie im inicjatywy), właściwe procedury, które pozwalają wyłaniać odpowiednich ludzi, kierować ich na właściwe stanowiska i utrzymywać ich w miejscu pracy, umiejętne motywowanie pracowników.
 - **szersze otoczenie i związane z nim szanse:** np. traktowanie konkurencji jako inspiracji, pozyskanie partnerów strategicznych, finansowania oraz wsparcia zewnętrznego.
 - **inne:** np. szczęśliwe zbiegi okoliczności.
5. Poleć uczniom, by zgrupowali się w swoich zespołach projektowych. Poproś, by w krótkiej dyskusji wybrali z propozycji zapisanych na plakatach te czynniki, które mogą mieć największy wpływ na powodzenie realizowanego przez dany zespół przedsięwzięcia gospodarczego czy społecznego. Poproś o podanie, do jakich wniosków doszły poszczególne zespoły. Skomentuj relacje uczniowskie.

6. Wyjaśnij, że w kolejnej części zajęć zajmiecie się jednym z czynników z grupy zasobów niematerialnych, czyli wpływem osoby menedżera i jego stylu zarządzania na sukces przedsięwzięcia gospodarczego. Wyjaśnij krótko, na czym polega rozróżnienie pomiędzy menedżerem a liderem (przywódcą) korzystając z materiałów zamieszczonych w Załączniku nr 1. Materiał na temat dobrego menedżera oraz stylów zarządzania.
7. Poproś uczniów, by pracując w swoich zespołach zadaniowych sporządzili listę cech, właściwości, umiejętności jakie powinien posiadać oraz zachowań, jakie powinien prezentować skuteczny menedżer w kontekście potrzeb przedsiębiorstwa/NGO oraz osiągnięcia celu przedsięwzięcia. Swoje propozycje poszczególne zespoły mogą zapisać na plakatach. Poproś o rozwieszenie plakatów. Zanim zaczniesz omawianie ich, wyjaśnij, czym się różnią kompetencje miękkie i twarde. Omów z uczniami sporządzone w zespołach listy, wskazując przykłady kompetencji miękkich i twardych. Sprawdźcie wspólnie, które propozycje powtarzają się na poszczególnych listach.
8. Poproś, by uczniowie w zespołach krótko przedyskutowali rolę kompetencji miękkich w pracy menadżera, odwołując się do przykładów podanych przez nich na omawianych przed chwilą listach oraz doświadczeń wynikających z dotychczasowej pracy ich zespołów. Zorganizuj przedstawienie wyników dyskusji zespołowej na forum.
9. Omów koncepcję stylów zarządzania wg Daniela Golemana, odnoszących się do inteligencji emocjonalnej w oparciu o Załącznik nr 1. Materiał na temat dobrego menedżera oraz stylów zarządzania. Po krótkim omówieniu własnym poproś, by uczniowie w zespołach przedyskutowali, czy elementy któregoś z prezentowanych stylów pojawiły się w ich zespołowym funkcjonowaniu.
10. Na zakończenie zajęć poproś uczniów, aby rozmawiając w parach określili: *Co z pracy na zajęciach chcieliby umieścić w e-portfolio?* Wyznacz 2 min czasu, a po jego upływie poproś, aby każdy uczeń jednym zdaniem opowiedział, czego dowiedział się od swojego kolegi czy koleżanki. Przypomnij im o ich systematycznej aktywności w e-portfolio (wskazówki znajdują w Załączniku nr 3. E-zadanie. Wskazówki do notatek i refleksji w e-portfolio). **Zwróć ich uwagę, że po dzisiejszych zajęciach dokonują też kolejnej (drugiej prezentacji okresowej wg wskazówek z Załącznika nr 5. E-zadanie. Prezentacja okresowa w e-portfolio), podsumowującej ich indywidualny rozwój związany z realizacją przedsięwzięcia zespołowego. Zachęć ich, by swoje e-portfolio (prezentację) udostępniłi swoim kolegom oraz tobie. Poproś, by uczniowie udzielali sobie nawzajem informacji zwrotnej.**
11. Poleć też uczniom, by uzupełnili swój wpis na blogu dotyczący zespołu – po dzisiejszych zajęciach z pewnością będą potrafili wskazać, jaki styl zarządzania dominuje w ich projektowym zespole oraz czy jego członkowie przejawiają wybrane cechy skutecznego menadżera.
12. Wróć do przedstawionych na początku celów zajęć i sprawdź, czy – zdaniem uczniów – zostały one zrealizowane.
13. Chętni uczniowie mogą przygotować dodatkowo wypowiedź na temat: *Polscy menadżerowie w międzynarodowych korporacjach – są, czy ich nie ma?* Praca ta może zostać przez nich zamieszczona w e-portfolio.
14. Warto zachęcić uczniów do tego, by spróbowali w lokalnej społeczności poszukać takich skutecznych menadżerów (może będzie to np. dyrektor waszej szkoły?) i nakręcili o nim krótki (dwuminutowy) film. Przypomnij uczniom o prawach autorskich oraz koniecznych zgodach na publikację wizerunku.

Załącznik 1. Materiał na temat dobrego menedżera oraz stylów zarządzania.

Czym różni się menedżer od lidera?

Od czterech dekad dyskutuje się o podobieństwach i różnicach pomiędzy menedżerem (osobą zarządzającą organizacją formalną) a liderem (przywódcą, osobą przewodzącą organizacji).¹ Pierwsza i oczywista różnica wynika z ich formalnego usytuowania. Zdecydowana większość menedżerów to formalni kierownicy różnych szczebli.² Liderzy natomiast mogą, ale nie muszą pełnić funkcji kierowniczej. Badacze, którzy zaczęli rozważać to zagadnienie, zwrócili także uwagę na różnicujące ich sposoby działania. *Liderzy w biznesie mają więcej wspólnego z artystami, aniżeli z menedżerami* - zauważył jeden z nich.³

Tabela nr 1	
Różnice pomiędzy działaniami menedżera a lidera⁴	
Menedżer	Lider
Zarządza	Przewodzi
Tworzy systemy	Tworzy wizje
Przyczynia się do stabilizacji życia w organizacji	Jest motorem sprawczym zmian
Określa plany i programy działania	Określa kierunek zmian, tworzy plany strategiczne umożliwiające przeprowadzenie zmian
Organizuje procesy, strukturę i hierarchię	Jednoczy ludzi wokół ważnych idei, wartości
Kładzie nacisk na kontrolę i rozwiązywanie problemów	Kładzie nacisk na inspirowanie i motywowanie do zmian, bezpośrednią komunikację
Nacisk na zmiany ewolucyjne	Nacisk na „twórczą dekonstrukcję”, zmiany o charakterze rewolucyjnym
Zmiany wprowadza odgórnie	Zmiany wprowadza oddolnie
Jego wpływ na innych uzależniony jest w dużej mierze od formalnego umocowania i pełnomocnictwa	Jego wpływ na innych uzależniony jest od osobistej wiarygodności
Silne strony: pragmatyzm, profesjonalizm, podejście systemowe, stosowanie wypróbowanych, dobrze sprawdzonych technik, metod i narzędzi działania	Silne strony: kreatywność, zarządzanie zmianami, motywowanie, integracja, współpraca, zaufanie

¹ Prekursorem tego rozróżnienia był Abraham Zaleznik, naukowiec z Harvard Business School, autor artykułu zatytułowanego: *Managers and Leaders: Are They Different?* (1977): http://tpserver.mit.edu/esd801/psds/11800988_Zaleznik_HBR.pdf [ost. wejście 2.02.2014]

² Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z oo, Warszawa 2009, s. 21.

³ Abraham Zaleznik, *Managers and Leaders...*

⁴ Joanna Madalińska- Michalak, *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 34.

Potencjalne zagrożenia/słabości: biurokracja, nastawienie na status quo, konserwatyzm, rutyna	Potencjalne zagrożenia/słabości: nadmiar zmian (chaos wynikający ze zmian), osłabienie a nawet zniszczenie organizacji
---	--

W praktyce podział na liderów (przywódców) i menedżerów nie jest jednak ostry, zwłaszcza współcześnie. Wymagania związane z globalizacją wymuszają na menedżerach konieczność angażowania się w nowe role organizacyjne i odwoływania się do tzw. kompetencji miękkich (piszemy o nich poniżej) na przykład związanych z kreatywnością, inspirowaniem pracowników do działania i wprowadzaniem zmian.

Różnice pomiędzy liderami a menedżerami coraz częściej zatem zacierają się. Ten sam zarządzający może w zależności od potrzeb i sytuacji występować w swoim zespole w każdej z tych ról. *Dyrektorzy firm i menedżerowie personalni mieliby prawdopodobnie duży kłopot z odpowiedzią na pytanie o to, ilu i w jakich miejscach ich organizacji potrzeba menedżerów, a ilu i gdzie przywódców.*⁵ Na wyższych szczeblach zarządzania w organizacjach formalnych wręcz z założenia wymaga się, by zarządzający tak samo sprawnie wypełniali role tak lidera, jak i menedżera. David Goleman, do którego sześciu stylów zarządzania będziemy się dalej odwoływać, często używa w swoich tekstach terminów „lider” i „menedżer” wymiennie, co w ślad za nim również będziemy my czynić.

Cechy i umiejętności dobrego menedżera

Kim jest dobry menedżer? Niewątpliwie współautorem sukcesu komercyjnego bądź organizacyjnego danego przedsięwzięcia. Ma również duży udział w tym, że pracownicy podejmują dla firmy czy organizacji wysiłki przekraczające zakres ich obowiązków i pozostają z nią na dobre i złe. *Ludzie nie opuszczają firm, oni opuszczają ich szefów* - głosi znane powiedzenie rodem ze świata biznesowego. Można je zatem odwrócić: *Ludzie nie wiążą się z firmami, oni wiążą się z ich szefami*.

W literaturze dotyczącej zarządzania można spotkać różnorodne listy cech, umiejętności i właściwości, które powinien posiadać efektywny menedżer. Poniżej znajdują się trzy ich przykłady odwołujące się do zupełnie odmiennych podejść; jedno z nich można określić pragmatycznym, drugie - psychologicznym, a trzecie dotyczy przywódcy NGOs.

Peter F. Drucker ⁶	Debra Benton ⁷
Elementy efektywności w pracy skutecznego menedżera	Cechy, umiejętności i zachowania składające się na postawę charyzmatycznego menedżera
Umiejętność odróżniania rzeczy naprawdę ważnych od mniej istotnych	Uczciwość
Umiejętność zarządzania własnym czasem	Pewność siebie
Skupianie się na rezultatach pracy, a nie na samej pracy	Transparentność
Budowanie na zaletach, mocnych stronach, na tym, co kto potrafi robić	Podejmowanie inicjatywy
Koncentracja na wybranych głównych	Konsekwencja
	Oczekiwanie akceptacji od innych
	Okazywanie akceptacji innym

⁵ Joanna Madalińska- Michalak, Skuteczne przywództwo..., s. 35.

⁶ Peter F. Drucker, Menedżer skuteczny, Wydawnictwo MT Biznes sp. Z oo, Warszawa 2009, s. 44- 45.

⁷ Debra Benton, Menedżer z charyzmą, GWP, Gdańsk 2003.

<p>dziedzinach, priorytetach</p> <p>Podjęmowanie skutecznych decyzji</p>	<p>Zachowywanie poczucia własnej wartości</p> <p>Umiejętne zadawanie pytań</p> <p>Umiejętne proszenie o przystępę</p> <p>Właściwa postawa (wyprostowana, uśmiech)</p> <p>Okazywanie poczucia humoru</p> <p>Umiejętne wykorzystywanie dotyku w kontaktach z innymi</p> <p>Świadome poruszanie się i działanie</p> <p>Uważne słuchanie innych</p>
--	---

Cechy i umiejętności profesjonalnego menedżera - kierownika polskiej organizacji pozarządowej:⁸

- Postawa „społecznikowska”
- Ciekawość poznawcza
- Czynna postawa wobec życia
- Wiara w możliwość poprawy społecznej
- Otwartość, okazywanie zaufania
- Uczciwość, etyczne postępowanie
- Motywowanie poprzez działanie i przykład
- Niekonwencjonalne myślenie
- Inspirowanie innych do wychodzenia poza schematy
- Umiejętność diagnozowania sytuacji „z lotu ptaka”
- Umiejętność tworzenia wizji, wyznaczania kierunku
- Osobista pasja
- Konsekwencja
- Gotowość do poświęceń, całkowite zaangażowanie
- Stwarzanie pracownikom warunków do rozwoju i pracy nad sobą

Istnieje wiele teorii przywództwa oraz wiele książek o skutecznych menedżerach, ale nie ma ani jednej koncepcji czy listy ich cech, która cieszyłaby się powszechną akceptacją. Słabością większości podobnych propozycji jest założenie, że istnieje jakiś stały zespół właściwości przywódczych czy ścieżka zachowań, która sprawdza się w każdej sytuacji. Sukcesy przywódców, liderów czy menedżerów, wydają się bowiem zależeć współcześnie w największym stopniu od ich elastyczności oraz oryginalności indywidualnych reakcji, aniżeli od przestrzegania recept czy posiadania określonego sztywnego zestawu cech albo umiejętności.⁹ Trzeba przy tym zauważyć, że na większości takich list dominują różnie ujęte tzw. kompetencje miękkie.

⁸⁸ Magdalena Mroczkowska, *Organizacja III sektora: szef w NGO? [w:] Szef polski. Studia przypadku o roli kierownika w organizacjach*, Sedno Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2012, s. 27- 42. Autorka zauważa, że dyrektor polskiej organizacji pozarządowej to postać, która nie weszła jeszcze do publicznego kanonu ról społecznych. Tym niemniej, powszechnie znane są postacie- ikony z tego obszaru, zarówno z przeszłości, jak i teraźniejszości: Marek Kotański, Jerzy Owsiak czy Janina Ochojska.

⁹ Joanna Madalińska- Michalak, *Skuteczne przywództwo...*, s. 105.

Tabela nr 2	
Kompetencje twarde i miękkie	
Kompetencje twarde	Kompetencje miękkie
Konkretna wiedza i umiejętności niezbędne do wykonywania określonej pracy. Są różne w zależności od zawodu. Współcześnie można do nich zaliczyć także uniwersalne umiejętności (np. znajomość języka czy obsługi programów komputerowych). Zwykle są potwierdzone dyplomami bądź certyfikatami, można je wykazać w teście lub rozmowie kwalifikacyjnej.	Zalicza się do nich umiejętności oraz dyspozycje psychologiczne i społeczne dwojakiego rodzaju <ul style="list-style-type: none"> osobiste – pozwalające na sprawne zarządzanie samym sobą i swoją pracą, w tym zdolność do automotywacji oraz umiejętność optymalnego organizowania własnej pracy; interpersonalne – w tym efektywne komunikowanie się z innymi, perswazyjność (przekonywanie ich do swoich racji), motywowanie, inspirowanie, kierowanie konfliktami

Inteligencja emocjonalna a skuteczne zarządzanie

Jedno z najbardziej wpływowych współczesnych stanowisk wobec kwestii skutecznego zarządzania głosi, że najbardziej istotnym czynnikiem w tym obszarze jest tak zwana **inteligencja emocjonalna**. W sposób szczególny determinuje ona powodzenie w przypadku menedżerów wysokiego szczebla. Badania wykazały, że ich zarządczy sukces aż w 85% zależy właśnie od poziomu inteligencji emocjonalnej.¹⁰

Autorem koncepcji inteligencji emocjonalnej i wywiedzionego z niej popularnego zestawu stylów zarządzania jest wspomniany już na początku niniejszego materiału **Daniel Goleman**, amerykański psycholog i publicysta naukowy. Swoją podstawową teorię zawarł w bestsellerze „Inteligencja emocjonalna” wydanym po raz pierwszy w Polsce w 1997r.¹¹ **Inteligencję emocjonalną opisał on jako pewien rodzaj ludzkiej mądrości, na który składają się takie elementy, jak: rozróżnianie własnych uczuć, ich komunikowanie, panowanie nad nimi oraz zdolność utożsamiania się z inną osobą.**

Inteligencja emocjonalna to coś, co czyni z nas dobrych współmałżonków, miłych sąsiadów, wyrozumiałych rodziców i charyzmatycznych szefów. Stanowi podstawę takich postaw i umiejętności jak opanowanie, zapał, wytrwałość oraz biegłość w motywowaniu siebie i innych do działania. Inteligencja emocjonalna nie zastępuje przy tym ani nie unieważnia tradycyjnie pojmowanej inteligencji, której symbolem i miernikiem są testy IQ. Przeciwnie, to w połączeniu z nią daje realną szansę na sukces w życiu. Człowiek potrzebuje bowiem zarówno sprawności intelektualnej, jak i emocjonalnej by wydobyć z siebie i dać innym to, co najlepsze.¹²

Po sformułowaniu teorii inteligencji emocjonalnej Goleman wraz ze współpracownikami skoncentrował się na badaniach, w jaki sposób przejawia się ona w działaniach ludzi, szczególnie tych, którzy na co dzień zajmują się kierowaniem zespołami ludzkimi i zarządzaniem.

¹⁰ Informacja podana przez Daniela Golemana podczas jego wizyty w Polsce na konferencji *Przywództwo przyszłości: lider czy dyktator?* w marcu 2012 r.: <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/goleman--dzis-szef-musi-byc-liderem--nie-dyktatorem,25615,1> [dostęp 25.01.2014]

¹¹ Daniel Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.

¹² Stefan Konrad, Claudia Hendl, *Inteligencja emocjonalna. Podręcznik z zestawem ćwiczeń*, Videograf II, Katowice 2000, s. 9-13.

Badania te pozwoliły na sformułowanie następujących tez:

- Istnieje wprost proporcjonalny związek pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a sukcesami w pracy menadżera.
- Menedżerowie osiągający sukcesy w swoich działaniach kładli nacisk na następujące elementy składające się na inteligencję emocjonalną: emocjonalna samoświadomość, emocjonalna samokontrola, motywacja, empatia, umiejętności społeczne (ich opis jest zawarty poniżej w tabeli nr 3).
- W zależności od tego, który z elementów składających się na inteligencję emocjonalną przeważa w menedżerskich działaniach, można wyróżnić sześć kluczowych stylów zarządzania: demokratyczny, afiliacyjny, trenerski, normatywny (procesowy), autorytarny, nakazowy (ich charakterystyka jest podana w dalszej części tekstu).
- Najlepsi menedżerowie nie ograniczali się do jakiegoś jednego wybranego stylu zarządzania, lecz potrafili elastycznie posługiwać się różnymi, dopasowując je do ogólnej sytuacji firmy, zespołu, z którym mieli do czynienia czy rodzaju realizowanego zadania. Im więcej stylów ma menedżer w swoim repertuarze, tym skuteczniej może zarządzać.

Tabela nr 3		
Pięć kluczowych składników inteligencji emocjonalnej w działaniu ¹³		
Element inteligencji emocjonalnej	Opis	Cechy
Emocjonalna samoświadomość	Zdolność do rozpoznawania i rozumienia własnych nastrojów, emocji i popędów oraz sposobu, w jaki wpływają one na innych	Zaufanie do siebie Realistyczna samoocena Poczucie humoru oparte na dystansie do siebie
Emocjonalna samokontrola	Zdolność do kontroli i przekierowywania destrukcyjnych impulsów i nastrojów Zdolność do zawieszania schematów myślowych- włączanie myślenia przed działaniem	Wiarygodność i integracja Dawanie sobie rady z sytuacjami wieloznacznymi Otwartość na zmianę
Motywacja	Zapał do pracy oparty na przyczynach wykraczających poza pieniądze i status Skłonność do realizowania celów z energią i uporem	Silne nastawienie na osiągnięcia Optymizm, nawet w obliczu niepowodzeń Zaangażowanie organizacyjne
Empatia	Zdolność do rozumienia	Biegłość w rozwijaniu i ujawnianiu

¹³ Daniel Goleman, *What Makes a Leader?* <http://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader/ar/1> (dostęp 25.01.2014). Tłumaczenie własne.

	emocjonalnych stanów psychicznych innych osób Umiejętność traktowania ludzi zgodnie z ich emocjonalnymi reakcjami	uzdolnień innych osób Wrażliwość międzykulturowa Nastawienie na interesantów i klientów
Umiejętności społeczne	Biegłość w kierowaniu relacjami i budowaniu sieci społecznych Zdolność do znajdowania wspólnego gruntu i budowania dobrych relacji	Efektywność w kierowaniu zmianą Perswazyjność Biegłość w budowaniu i kierowaniu zespołami

Style zarządzania wg Daniela Golemana¹⁴

Poniżej znajduje się opis sześciu stylów zarządzania, z których każdy sprawdza się w pewnych sytuacjach i wpływa w określony sposób na klimat firmy/organizacji. Klimat ten tworzą takie elementy stylu preferowanego w danym miejscu jak: motywowanie pracowników przez menedżera, zbieranie informacji i robienie z nich użytku, podejmowanie decyzji, kierowanie zmianą czy radzenie sobie z kryzysami.

Badania wykazały, że cztery z sześciu opisanych stylów pozytywnie wpływają na klimat: afiliatywny, demokratyczny, autorytatywny oraz trenerski.¹⁵ Klimat organizacyjny jest z kolei jednym z istotnych czynników sukcesu ekonomicznego. Wyliczono, że pozytywny emocjonalny klimat, jaki panuje w danej firmie czy organizacji, przyczynia się mniej więcej w jednej trzeciej do jej osiągnięć finansowych.

- **Styl nakazowy (*the coercive style*)**

Zdanie najbardziej charakterystyczne dla menedżera posługującego się stylem nakazowym mogłoby brzmieć: *Rób, co ci każę*. Podstawowym zadaniem menedżera przyjmującego styl nakazowy jest stałe monitorowanie i kontrolowanie podwładnych oraz wydawanie im jednoznacznych poleceń. Dyskusja czy wyrażanie opinii nie są przewidziane. Cenione jest posłuszeństwo.

Podejście nakazowe jest często spotykane w strukturach militarnych. Negatywnie działa na organizacyjny klimat, gdyż zarządzanie nakazowe opiera się na strachu i celowym wzmaganiu stresu. Upośledza elastyczność działania i obniża poziom motywacji, inicjatywy oraz kreatywności pracowników. Powoduje także większą ich rotację. W większości sytuacji będzie to zatem styl najmniej efektywny. Zdarzają się jednak okoliczności, w których może się sprawdzić: w sytuacji kryzysowej, gdy dochodzi do gwałtownego zwrotu w funkcjonowaniu firmy bądź organizacji albo gdy menedżer ma do czynienia z wyjątkowo „trudnymi” pracownikami.

- **Styl autorytatywny (*the authoritative style*)**

Podejście autorytatywnego menedżera mogłaby symbolizować fraza: *Chodźcie ze mną!* Posługujący się tym stylem menedżer samodzielnie formułuje i przedstawia wizję, ku której powinien dążyć zespół. Pozostawia przy tym członkom zespołu swobodę w określenia własnego sposobu na osiągnięcie wskazanego kluczowego celu. Innymi słowy, lider wskazuje jasno pracownikom dokąd mają dojść, ale nie mówi dokładnie którędy i jak to mają zrobić. Drugim ważnym zadaniem menedżera, poza kreowaniem celów, jest stałe i efektywne mobilizowanie pracowników do działania.

¹⁴ Opracowano na podstawie: Daniel Goleman, *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review: <http://standanddelivergroup.com/wp-content/uploads/2012/12/Goleman-Leadership-that-Gets-Results.pdf> [dostęp 25.01.2014]. Tłumaczenie własne.

¹⁵ Daniel Goleman, *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review: <http://standanddelivergroup.com/wp-content/uploads/2012/12/Goleman-Leadership-that-Gets-Results.pdf> [dostęp 25.01.2014]

Styl autorytatywny sprawdza się szczególnie w organizacjach, które chcą wyjść ze stanu „dryfu”, gdyż zatraciły sterowność i poczucie celowości oraz poszukują nowego kierunku. Autorytatywny menedżer musi posiadać wizję, jasno i precyzyjnie ją przekazywać oraz umieć skutecznie inspirować zespół. Jest to styl najbardziej pozytywnie wpływający na klimat emocjonalny firmy czy organizacji i sprawdzający się niemal w każdej biznesowej sytuacji. Mniej skuteczny będzie w sytuacji, gdy zarządzający ma do czynienia z zespołem ekspertów, którzy są podobnie lub bardziej doświadczeni, niż on sam albo gdy wizja szefa burzy ład panujący w egalitarnym i sprawnie działającym zespole.

- **Styl afiliacyjny (*the affiliative style*)**

Hasło menedżera preferującego afiliacyjny styl zarządzania mogłoby brzmieć *Ludzie są najważniejsi*. Jest to styl szczególnie użyteczny przy budowaniu zespołowej harmonii lub wzmacnianiu zespołowego morale. Lider afiliacyjny jest empatyczny, nastawiony na wspieranie członków zespołu, potrafi i lubi się komunikować, sprawnie radzi sobie z konfliktami oraz unika sztywnych procedur. Dbą o dobrą atmosferę pracy. Zależy mu na generowaniu aktywności i pomysłowości pracowników, lecz troskę o ludzi i ich emocje przedkłada ponad realizację celów i wskaźników. Pozostawia podwładnym dużą swobodę w określaniu sposobu pracy. Chętnie i sprawnie udziela im pozytywnych informacji zwrotnych, przez co często motywuje do podejmowania dodatkowych wysiłków.

Pozytywnym efektem stylu afiliacyjnego jest wysoki poziom współpracy, zaangażowania, zaufania i lojalności wobec zarządzającego i zespołu. Lider afiliacyjny bywa jednak czasem tak bardzo skupiony na udzielaniu pochwał, że pozostawia bez komentarza ewidentne błędy i niedoróbki, by nie zakłócać dobrego samopoczucia zespołu. Ponadto liderzy odwołujący się do tego stylu uchylają się od udzielania rad, by nie wchodzić w rolę sztywnego autorytetu. Brak wskazówek niekiedy wywołuje u pracowników konfuzję i potęguje rozterki. Jest to więc styl pasujący do zespołów złożonych z kompetentnych i zaangażowanych pracowników, którzy realizują zrozumiałe dla siebie cele. Dobrze się sprawdza również w zespołach, które odbudowują morale po negatywnych doświadczeniach. W większości innych zespołów nie powinien być jedynym stylem, z jakim mają do czynienia. Na przykład, dobrze koegzystuje ze stylem autorytatywnym: obok charakterystycznego dla stylu afiliacyjnego wysokiego poziomu opieki i wsparcia pracownicy otrzymują wtedy inspirującą wizję.

- **Styl demokratyczny (*the democratic style*)**

Zdanie najbardziej charakterystyczne dla lidera demokratycznego brzmi: *Co sądzisz na ten temat?* Styl ten zakłada przyznanie pracownikom szerokiego prawa do współdecydowania i wyrażania swoich opinii. Lider demokratyczny demonstruje umiejętność uważnego słuchania, nie sprawia wrażenia, że zna się na wszystkim lepiej niż jego podwładni oraz jest otwarty na oddolne pomysły i idee. Stara się na różne sposoby zaangażować pracowników we współpracę i współdecydowanie. Demokratyczne zarządzanie daje w efekcie przyrost organizacyjnej elastyczności, rozwija poczucie odpowiedzialności, sprzyja kreatywności, buduje w zespole atmosferę wzajemnego zrozumienia i pozwala na unikanie wielu błędów.

Styl demokratyczny nie wywiera jednak tak silnego pozytywnego wpływu na klimat organizacyjny firmy czy organizacji, jak mogłoby się to wydawać. Przykrą ceną za demokratyczne zarządzanie bywają niekończące się nasiadówki, powolne dochodzenie do decyzji oraz narastająca frustracja wśród pracowników, wynikająca z poczucia, że marnują czas i nikt im nie przewodzi. Niekiedy może generować to konflikty. Styl demokratyczny nie sprawdza się zwłaszcza w sytuacjach, w których potrzebny jest szybki ruch, np. firma musi zareagować na niespodziewane zmiany na rynku. Spali na panewce także jeśli zespół będzie się składał z mało kompetentnych lub kiepsko poinformowanych pracowników.

- **Styl normatywny** (*the pacesetting style*)

Zdanie najbardziej charakterystyczne dla menedżera posługującego się stylem nakazowym mogłoby brzmieć: *Rób to tak jak ja, natychmiast!* Lider preferujący styl normatywny ustanawia wysokie standardy, zgodne z wymaganiami danej organizacji. Jest silnie zmotywowany, by praca szła szybciej i lepiej. Chce świecić przykładem. Potrafi publicznie „zakasać rękawy” i przystępuje do działania, by podwładni zobaczyli, jak wzorcowo należy realizować wyznaczone zadania. Wywiera to pozytywny wpływ na pracowników, którzy są zmotywowani do pracy i posiadają wysokie kompetencje. Inni mogą się jednak czuć przytłoczeni „pokazówkami”, z których wynika, że tylko szef może sprostać sytuacji i prawidłowo wykonać zadanie.

Lider normatywny oczekuje od pracowników wysokich wyników, lecz posiada niski poziom empatii. Często deklaruje, że pracownicy powinni być samodzielni, lecz w rzeczywistości nie **pozwała im na inicjatywę i aktywność**, zadania muszą być bowiem wykonywane w określony przez niego sposób. Menedżer tego typu łatwo pozbywa się pracowników, którzy nie osiągają oczekiwanych przez niego rezultatów. Praca musi przebiegać tak, jak nakazał, przez co staje się powtarzalna i nudna. Podwładni nie otrzymują żadnej informacji zwrotnej, jedynie ogólne zachęty do podejmowania wysiłków, przez co nie rozwijają swoich mocnych stron oraz zawodowej samoświadomości. Styl ten najbardziej niekorzystnie wpływa na klimat organizacji czy firmy. Wskazuje się, że w przypadku większości zespołów korzystne jest równoległe wdrażanie innego stylu.

- **Styl trenerski** (*the coaching style*)

Formuła, która dobrze ilustruje trenerskie podejście menadżera mogłaby brzmieć *Spróbuj tego. Jest to styl zogniskowany bardziej na osobistym rozwoju członków zespołu aniżeli na zadaniach bezpośrednio związanych z wykonywaną przez nich pracą*. Menedżer - trener koncentruje się na diagnozowaniu słabych i mocnych stron członków zespołu. Zachęca ich do ustanawiania długoterminowych planów rozwojowych, wspiera w ich realizacji, udziela niezbędnych informacji zwrotnych o postępach. Sam demonstruje nastawienie prorozwojowe, potrafi motywować podwładnych do podejmowania aktywności w zakresie samodoskonalenia się i edukacji, patrzy perspektywicznie, starając się przewidzieć to, jakie kompetencje będą potrzebne w przyszłości oraz umie trafnie określać potrzeby szkoleniowe.

Styl ten sprawdza się w sytuacji gdy pracownicy są świadomi swoich deficytów i chcą nad nimi pracować oraz dążą do rozpoznania i realizacji swoich zawodowych potrzeb. Jest natomiast mało efektywny, kiedy stawiają opór, chcąc robić wszystko tak, jak dotychczas. Styl trenerski zakłada, że można powiązać rozwojowe cele osobiste pracownika z celami organizacji, co nie zawsze się sprawdza. Zdarza się, że organizacja odnosi z pracy menedżera nad rozwojem kompetencji jakiegoś pracownika korzyści niewspółmierne do włożonych wysiłków i kosztów- na przykład wtedy, gdy po zakończeniu kosztownego treningu przechodzi on do konkurencji. Jest najrzadziej stosowanym z sześciu stylów; większość menedżerów twierdzi, że nie ma dość czasu, by nauczać ludzi i skupiać się na ich rozwoju. Nie jest to zbyt wiarygodny argument, gdyż proces taki wymaga pewnej inwestycji ze strony lidera tylko na początku. Styl ten warto przy tym upowszechniać, gdyż bardzo pozytywnie wpływa na klimat organizacyjny, w szczególności na elastyczność, poczucie odpowiedzialności i poziom zaufania pracowników do kierownictwa.

Podsumowanie

Nie ma jednoznacznie dobrych czy złych stylów zarządzania. Każdy z nich ma coś do zaoferowania firmie/organizacji czy zespołowi pracownikemu i może się przydać w określonych okolicznościach.

Nakazowy lider wymaga natychmiastowego skupienia się na zadaniu, pozwalając osiągnąć cele w niesprzyjających warunkach. Lider autorytatywny skutecznie mobilizuje ludzi poprzez wizję. Lider

afiliatywny tworzy silne emocjonalne więzi i zespołową harmonię. Lider demokratyczny buduje pożądany konsensus poprzez uczestnictwo w procesie decyzyjnym. Lider normatywny motywuje swoim przykładem do osiągania doskonałości. Lider-trener skutecznie przygotowuje podwładnych do wyzwań przyszłości.

Ważnym wnioskiem z praktyki zarządczej jest zatem stosowanie elastycznego podejścia. Goleman ujął to następująco: *Skuteczny lider musi umieć zaadoptować różne modele zarządzania do różnych sytuacji. Musi jednak pamiętać o kluczowym znaczeniu inteligencji emocjonalnej.*¹⁶ Na tych, którzy pójdą ścieżką przez niego wskazaną, czeka dobra wiadomość: w przeciwieństwie do tradycyjnie pojmowanej inteligencji (IQ), która jest w przeważającej mierze uwarunkowana genetycznie, umiejętności związane z inteligencją emocjonalną mogą być kształtowane i rozwijane przez całe życie. Doskonalenie inteligencji emocjonalnej wymaga oczywiście systematycznej praktyki oraz zaufania, ale ten wysiłek przynosi następnie korzyści nie tylko na gruncie zawodowym, ale i osobistym.

Na koniec uwaga dotycząca roli odgrywanej w zarządzaniu przez nowoczesne technologie cyfrowe i komunikacyjne. Goleman twierdzi, że przyczyniają się one niewątpliwie do zwiększenia sprawności przebiegu różnych procesów zarządczych i wymuszają większą transparentność i autentyczność lidera. Jednocześnie zwraca uwagę, że współcześni liderzy są coraz bardziej rozpraszczeni przez np. smsy czy maile, a w związku z tym coraz mniej uwagi poświęcają relacjom międzyludzkim, co negatywnie wpływa na działalność organizacji. *Trzeba na to uważać* - konkluduje.¹⁷

¹⁶ <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/goleman--dzis-szef-musi-byc-liderem--nie-dyktatorem,25615,1> [dostęp 25.01.2014]

¹⁷ <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/goleman--dzis-szef-musi-byc-liderem--nie-dyktatorem,25615,1> [dostęp 25.01.2014]



Załącznik 2. Zbiór artykułów opisujących style zarządzania i przykłady dobrych praktyk (Magdalena Świdarska).

Publikacje internetowe na temat czynników sukcesu, sposobów zarządzania oraz skutecznego liderowania.

- Cechy sprzyjające i utrudniające działania przedsiębiorcze i społeczne.

<http://www.wup.lodz.pl/files/ciz/cechy.pdf> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Cechy przedsiębiorcze a sukces przedsięwzięcia gospodarczego.

http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=396%3Acechy-przedsiębiorcze-a-sukces-przedsięwzięcia-gospodarczego&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Uwarunkowania i czynniki wpływające na sukces projektu.

<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/35/id/751> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Czynniki ekonomicznego sukcesu przedsiębiorstwa społecznego - raport z badań.

http://www.fundacja-nadzieja.org.pl/ekonomiaspoleczna/pdf/ochinto_raport.pdf [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Raport z badania czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw przygotowany przez Fundację Kronenberga i Citibank.

http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/czynn_sukc_mikro.pdf [ost. wejście 27 listopada 2013]

- 6 stylów zarządzania według Daniela Golemana.

<http://weblog.infopraca.pl/2010/10/6-stylow-zarzadzania-wedlug-daniela-golemana/> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Tajniki zarządzania według Daniela Golemana. Tak pracują najlepsi.

<http://manager.money.pl/strategie/zarzadzanie/artukul/tajniki;zarzadzania;wedlug;daniela;golemana;tak;pracuja;najlepsi,92,0,1424476.html> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Najpopularniejsze style zarządzania polskich szefów.

<http://www.competitiveskills.pl/aktualnosci/najpopularniejsze-style-zarzadzania-polskich-szefow-239.html> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Cechy dobrego lidera.

<http://www.egospodarka.pl/37631,Jakie-sa-cechy-dobrego-lidera,1,20,2.html> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Cechy dobrego menadżera.

<http://www.szkolenia.avenhansen.pl/cechy-dobrego-menedzera.html> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Najważniejsze cechy dobrego menedżera.

<http://www.egospodarka.pl/58137,Najwazniejsze-cechy-dobrego-menedzera,1,39,1.html> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Umiejętności miękkie kluczem do sukcesu.

<http://www.bankier.pl/wiadomosc/Umiejtnosci-miekkie-kluczem-do-sukcesu-2703632.html> [ost. wejście 27 listopada 2013]

Publikacje książkowe

1. **Dowgiałło Z., Zadworny W., Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem (wybrane problemy, praktyczne zasady, techniki), Wydawnictwo Książek „Znicz” 2005.**

Książka ma służyć pomocą w studiowaniu wybranych praktycznych problemów organizacji i zarządzania aktualnym oraz przyszłym kierownikom, organizatorom przedsiębiorstw.

2. **Drucker P., Menedżer skuteczny, Wydawnictwo MT Biznes 2009.**

Jedna z najważniejszych książek Petera F. Druckera, niezastąpiony drogowskaz menedżerskiej efektywności.

3. **Gladwell M., Poza Schematem. Sekrety Ludzi Sukcesu, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, 2009.**

Książka Malcolma Gladwella to podróż w świat ludzi najlepszych, najwspanialszych, odnoszących największe sukcesy i najbardziej sławnych.

4. **Kaiser R., Kaplan B., Wszechstronny lider, Wolters Kluwer Polska 2010.**

Autorzy tej książki w praktyczny sposób ukazują, jak zostać wszechstronnym liderem.

5. **Blanchard K., Chełmiński d., Drzewiecki A., Kubica E., Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu, Wolters Kluwer Polska.**

Książka opisuje cechy wyróżniające dobrych liderów oraz dokumentuje w osobistych wywiadach tajniki sukcesu wybitnych polskich liderów biznesu.

6. **Menkes, J., Inteligencja Przywódcza – co wyróżnia wielkich liderów, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.**

W oparciu o osiem lat badań testów na inteligencję i zdolności poznawcze, książka *Inteligencja przywódcza* ujawnia zespół zdolności, którymi charakteryzują się błyskotliwi liderzy.

Załącznik nr 3. E-zadanie. Wskazówki do notatek i refleksji w e-portfolio (Sylwia Żmijewska-Kwiręg).

CELE I ZADANIE OBOWIĄZKOWE W E- PORTFOLIO	Spotkanie nr 22. Czynniki sukcesu przedsięwzięcia. Sylwetka i rola menadżera.
	Czego się uczysz i dlaczego? Określasz kluczowe czynniki decydujące o powodzeniu przedsięwzięć ekonomicznych.
	Co będziesz umieć? <ul style="list-style-type: none"> • wymienić czynniki decydujące o powodzeniu przedsięwzięcia ekonomicznego (przedsiębiorstwo lub organizacja pozarządowa); • podać cechy i zachowania dobrego menadżera; wyjaśnić, co to są umiejętności miękkie i jakie mają znaczenie w zarządzaniu; • wyjaśnić, na czym polega różnica pomiędzy menadżerem a liderem; • ocenić swoje umiejętności, cechy i kompetencje w kontekście sylwetki dobrego menadżera; • scharakteryzować wybrane style zarządzania.
	Jakie jest twoje zadanie obowiązkowe po zajęciach/dwugodzinnym bloku zajęć? Podczas tej sesji w e-portfolio dokonujesz autorefleksji na temat własnych predyspozycji do bycia skutecznym menadżerem. Zamieszczasz listę cech, które ci ułatwiają, lub utrudniają bycie skutecznym menadżerem. Planujesz pracę nad tymi drugimi. Zamieszczasz listę kryteriów sukcesu przedsięwzięcia ekonomicznego.
	Po czym poznać, że zadanie zostało wykonane prawidłowo? <ul style="list-style-type: none"> • Czy zamieściłeś/-aś notatki w adekwatnym miejscu w e-portfolio? • Czy twoja autorefleksja odpowiada na pytania: <i>Czy mam cechy, które pozwalają mi być menadżerem skutecznym? Jeżeli, tak to jakie? Nad jakimi cechami muszę popracować?</i> • Czy zamieściłeś/-aś listę kryteriów sukcesu? Czy Twoja lista zawiera co najmniej 5 czynników sukcesu? • Czy twoje „notatki” w e-portfolio spełniają ogólne kryteria (tytuł, opis, otagowanie, poprawność językowa i stylistyczna - więcej kryteriów ogólnych w Załączniku nr 3 do pierwszych zajęć)?
DODATKOWE PROPOZYCJE	Co możesz jeszcze zapisać w e-portfolio? <ul style="list-style-type: none"> • Możesz przygotować notatkę nt. <i>Co to są kompetencje miękkie w pracy menadżera?</i>

Załącznik nr 4. Czynniki sukcesu przedsięwzięcia – przykłady dobrych praktyk.

Multimedia (filmy, głównie w j. angielskim)

- Goleman's Leadership Styles.

<http://www.youtube.com/watch?v=vGPqfxAbwN4> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- What it Takes to be a Great Leader, Daniel Goleman.

<http://www.youtube.com/watch?v=p8um4l6tYo4> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Menedżer to nie lider! Poznaj różnicę (Grzegorz Turniak, Prezes BNI Polska)

<http://www.youtube.com/watch?v=glaB1NcnBao> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Management vs leadership - collection of videos about management and leadership.

<http://www.youtube.com/watch?v=lnaOz1TWENQ> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Personal Interview with Steve Jobs about his management style.

<http://www.youtube.com/watch?v=spSCnp4VjXw> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Finding Your Management Style. Two decades as a top manager at CNN has taught Charles Caudill this important lesson on managing.

<http://www.youtube.com/watch?v=Gxu8oys6fx4> [ost. wejście 27 listopada 2013]

Wypowiedzi i sylwetki ludzi sukcesu.

- Personal Interview with Steve Jobs about his management style.

<http://www.youtube.com/watch?v=spSCnp4VjXw> [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Wywiad z Adamem Ringerem, współwłaścicielem sieci kawiarni Green Coffee Nero.

http://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/1,96856,14555716,Prezes_od_kawiarni.html [ost. wejście 27 listopada 2013]

- Wywiad z właścicielem grupy VOX, Piotrem Voelkelem.

<http://www.gloswielpolski.pl/artykul/796921,meble-vox-podbija-ameryke-rozmowa-z-piotrem-voelkelem-zdjecia,id,t.html?cookie=1> [ost. wejście 26 listopada 2013]

- Henryka Bochniarz – bizneswoman pierwszego skojarzenia.

<http://www.bochniarz.pl/pl/a/Bizneswoman-pierwszego-skojarzenia> [ost. wejście 28 listopada 2013]

- Biznes i przedsiębiorczość – wywiad z Andrzejem Blikle.

<http://www.marcinkijak.pl/blog/index.php/biznes-i-przedsiębiorczosc-wywiad-z-andrzejem-blikle/> [ost. wejście 26 listopada 2013]

- Nie bój się marzyć – wywiad z Dr Ireną Eris.

<http://www.szpilki biznesu.pl/nie-boj-sie-marzyc-wywiad-z-dr-irena-eris/> [ost. wejście 26 listopada 2013]

- Piotr i Paweł - prawdziwa historia najbogatszych Polaków.

<http://manager.money.pl/ludzie/portrety/artykul/piotr;i;pawel;-:prawdziwa;historia;najbogatszych;polakow,87,0,917847.html> [ost. wejście 26 listopada 2013]

- Bakalland - biznes pod zastaw domu babci.

http://manager.money.pl/strategie/case_study/artikul/bakalland;-;biznes;pod;zastaw;domu;babci,77,0,725069.html [ost. wejście 26 listopada 2013]

- Dbam, żeby dobrze się sprzedać, ale nie tylko o pieniądze chodzi - mówi właścicielka firmy Małgorzata Rosołowska-Pomorska, założycielka i właścicielka zgierskiej fabryki rajstop Adrian.

http://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/1,96856,14825109,Adrian_ze_Zgierza.html [ost. wejście 26 listopada 2013]

- Andrzej Bartkowski: Nie zajmuję się pomnażaniem pieniędzy. Mnie w pracy chodzi o przygodę.

http://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/1,53668,13885933,Andrzej_Bartkowski_nie_zajmuje_sie_pomnazaniem_pieniedzy_.html [ost. wejście 26 listopada 2013]

- Wywiad z Patrycją Popławską, właścicielką firmy kosmetycznej Clarena.

http://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/1,96856,13838602,Patricia_Poplawska_Najpierw_milosc_potem_pieniadze.html [ost. wejście 26 listopada 2013]

Załącznik nr 5. E-zadanie. Okresowa prezentacja w e-portfolio (Sylwia Żmijewska-Kwirąg).

Po zajęciach nr 22 – oprócz tradycyjnej aktywności w e-portfolio wg wskazówek - przygotowujesz **drugą prezentację/e-portfolio** podsumowującą etap pracy dotyczący wyboru i realizacji przedsięwzięcia ekonomicznego.

Korzystając z możliwości narzędzia, w którym tworzysz e-portfolio, udostępniij wybranym osobom swój szkic. Po uzyskaniu informacji zwrotnej zweryfikuj, jeśli uznasz to za stosowne, swoje e-portfolio i popraw prezentację zgodnie ze wskazówkami.

Pamiętaj! Publikacja szkicu twojego e-portfolio umożliwi ci uzyskanie informacji zwrotnej nt. twojej pracy w e-portfolio od rówieśników, nauczyciela oraz administratora narzędzia, w którym tworzysz e-portfolio (czyli Centrum Edukacji Obywatelskiej).

Co powinno się pojawić w twoim e-portfolio?

Prezentacja nr 2. Wybór i realizacja przedsięwzięcia
O mnie <i>Aktualny profil</i>
Zdanie podsumowujące <i>Cytat lub własna wypowiedź podkreślająca to, co się wydarzyło w ciągu ostatnich zajęć.</i>
Refleksja miesiąca <i>Co było dla mnie najważniejsze? Najtrudniejsze? Najciekawsze?</i>
Moje doświadczenie <i>W czym brałam/-em aktywny udział? Lista co najmniej 5 aktywności z zajęć ekonomii w praktyce oraz dwóch innych szkolnych lub pozaszkolnych sytuacji, w czasie których mogłam/-em ćwiczyć umiejętności zdobyte na tym etapie.</i>
Moje prace <i>Co przygotowałam/-am? Wskazanie co najmniej 2 prac, które są dowodami uczenia się na tym etapie pracy.</i>
Moja wiedza/Moje umiejętności <i>Czego się dowiedziałem (wiedza), nauczyłem (umiejętności), zrozumiałem (postawy, zachowania) na tym etapie? Wskazanie co najmniej po 1 umiejętności, 1 z obszaru wiedzy i 1 wskazanie z obszaru postaw?</i>
W najbliższym czasie zamierzam... <i>Co zamierzasz zrobić w najbliższym czasie? Jak wykorzystasz doświadczenie pracy na ekonomii w praktyce, zdobyte umiejętności i wiedzę w najbliższym czasie (w szkole i poza szkołą)?</i>
Polecam (rodzaj linków, biblioteczek)