

# Być liderem w małej firmie

Marta Łazar

14 lipca 2023 r.

Nagranie jest realizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości  
w ramach projektu Centrum Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw



## Spis treści:

1. [Czym jest przywództwo?](#)
2. [Najczęstsze nieporozumienie związane z byciem liderem.](#)
3. [3 filary bycia liderem.](#)
4. [Umiejętność bycia liderem zespołu – kluczowe obszary.](#)
5. [Praktyczne przykłady, kiedy miękkie umiejętności przywódcze są niezbędne w prowadzeniu firmy.](#)
6. [Jak pracować nad swoimi umiejętnościami bycia liderem?](#)



[Powrót do spisu treści](#)

# Czym jest przywództwo?



## Co oznacza „być liderem”?

Przywództwo (z ang. leadership) to rola i umiejętność, która polega na tym, że lider kieruje innymi w celu realizacji wspólnego celu lub wizji. Przywództwo polega nie tylko na rozdzielaniu zadań, czy planowaniu, ale także (a może przede wszystkim), na umiejętności inspirowania, motywowania i pociągania innych za swoją wizją.

*NA PRZYKŁAD:*

- Liderem jest kapitan drużyny sportowej. Ale także jej trener. Kapitan motywuje, inspirowuje, daje przykład. Trener ustala strategię, podejmuje decyzje, rozdziela zadania.
- Liderem może być nauczyciel, który wpływa na uczniów, pomaga im w rozwoju i motywuje do nauki.
- Kierownik zespołu może być przywódcą, który inspirowuje zespół do współpracy, instruuje, wyznacza cele i je monitoruje, ale także motywuje i dba o atmosferę zaufania.

**Przywódcą / lider (używam tych określeń zamiennie) przewodzi i prowadzi innych.  
Kieruje, inspirowuje i motywuje.**



## Bycie przywódcą ma 3 poziomy

**01**

### **PROWADZĘ SIEBIE**

Przede wszystkim potrafię kierować, inspirować i motywować siebie. Znam swoje motywacje, potrafię wytrwale i skutecznie realizować swoje osobiste cele.



**02**

### **PROWADZĘ BIZNES**

Mam kontrolę nad swoim biznesem. Rozumiem go, wyznaczam cele, kieruję działaniem i biorę odpowiedzialność za rezultaty.



**03**

### **PROWADZĘ ZESPÓŁ**

Zespół pomaga mi skalować efekty. Moja wizja, wewnętrzna motywacja i przykład inspirować innych i pociągają ich. Moja osobowość i sposób bycia zachęcają do wspólnego wysiłku.



- 1. Aby być przywódcą dla innych, przede wszystkim trzeba umieć radzić sobie ze sobą** – z wyznaczaniem kierunku własnego działania, wizją, wewnętrzną motywacją. Aby być liderem dla innych – trzeba być przykładem, który ich zainspiruje.
- 2. Przywódca nie musi mieć najwyższych kompetencji w zespole, w każdym obszarze działania.** Kluczowe są tu cechy osobowości, postawy i charakter oraz umiejętności interpersonalne lidera. To one prowadzą, scalają i motywują zespół.
- 3. Przywództwo zaczyna się zanim zatrudnisz jakąkolwiek osobę!** Bycie liderem zaczyna się od prowadzenia siebie i swojego biznesu. Kiedy wykształcisz umiejętności przywódcze prowadząc siebie i firmę, to przyjęcie roli lidera w zespole, który później zbudujesz, będzie znacznie łatwiejsze.



[Powrót do spisu treści](#)

# Najczęstsze nieporozumienie, związane z byciem liderem / przywódcą



## Przywództwo oznacza BYCIE przywódcą.

A nie wyłącznie – DZIAŁANIE jak lider. Nie wystarczy zajmowanie kierowniczego stanowiska, wykorzystywanie metod kierowania ludźmi, wyznaczanie im celów i rozliczanie zadań. Liderem się jest.





Najczęstsze nieporozumienie związane z byciem liderem / przywódcą polega na rozumieniu przywództwa zawężonym do przewodzenia ludziom, bez fundamentów w postaci osobowości, odpowiedzialności za siebie, wewnątrz-sterowności, energii do działania i motywacji wewnętrznej samego lidera.

**Przywództwo zaczyna się od stabilności psychicznej,  
dojrzałości i siły WEWNĘTRZNEJ.**

Te cechy i umiejętności można kształcić i rozwijać przez całe życie, stając się coraz lepszym liderem dla swojego zespołu.



[Powrót do spisu treści](#)

## 3 filary bycia liderem

Na czym polega bycie przywódcą?  
Jakich cech wewnętrznych wymaga?



# Wewnętrzne filary bycia liderem

Nad każdym z tych filarów można pracować i go rozwijać.

**01**

## Samoświadomość

Świadomość własnych motywów, emocji, postaw, nawyków, przekonań i blokad mentalnych. Świadomość własnych motywacji i umiejętność kierowania sobą.

Wszystko to, co składa się na inteligencję emocjonalną.

**02**

## Zaufanie do siebie

Wiarygodność we własnych oczach: dotrzymanie własnych zobowiązań i realizacja planów. Tę wiarygodność można budować konsekwencją i wytrwałością.

Bycie autorytetem dla samego siebie. Opieranie się na własnym osądzie i rozsądku.

**03**

## Wiara w siebie

Realne poczucie własnej wartości. Bez umniejszania, fałszywej skromności i bez pychy.

Wiara w siebie i poczucie własnej wartości płyną z wewnątrz. Nie potrzebują udowadniania ani certyfikatów.



# Umiejętność bycia liderem zespołu – kluczowe obszary



## Podczas prowadzenia zespołu kluczowe są...

**01**

### Osobowość i autentyczność

Lider też jest człowiekiem.  
Może się bać, mieć wątpliwości  
i trudne chwile.

Ale jednocześnie nie boi się  
tego pokazać i umie sobie sam  
z nimi radzić.

Wtedy jest przykładem dla  
swojego zespołu.

**02**

### Sprawiedliwość i szacunek

Sz szczególnie w sytuacjach  
konfliktowych i niejednoznacznych  
lider umie prowadzić rozmowy  
oraz podejmować decyzje  
z uwzględnieniem różnych  
punktów widzenia i z szacunkiem  
dla każdego.

**03**

### Wizja i angażowanie zespołu do jej realizacji

Ludzi pociągają wizja, idea  
i wartości. Dlatego umiejętność  
ich określenia i autentyczność  
lidera ułatwiają prowadzenie  
zespołu do wspólnego celu.

Motywowanie nie ogranicza się  
do czynników finansowych.

Fundamentem tych umiejętności są dojrzałość wewnętrzna i „bycie” przywódcą.



Oczywiście, kiedy kieruje się zespołem, poza umiejętnościami twardymi (*jak planowanie, organizowanie, kontrolowanie, koordynowanie, monitorowanie*), bardzo istotne są także miękkie umiejętności:

- ✓ Umiejętność rozpoznawania emocji innych osób, rozumienia ich punktu widzenia, ich motywacji i pobudek, świadoma empatia.
- ✓ Umiejętności komunikacji interpersonalnej, jasnego i z szacunkiem wyrażania własnych poglądów, umiejętność słuchania (i słyszenia) innych.
- ✓ Umiejętność stawiania własnych i respektowania granic innych osób, zdrowa asertywność.
- ✓ Umiejętność współpracy, zaufania innym, czasem – rezygnacji z własnego punktu widzenia, nawyku, przekonania lub sposobu działania (nieodzowne przy delegowaniu zadań i odpowiedzialności).
- ✓ Umiejętność wpływania na innych, perswazji, ale też motywowania i przekonywania do swojej idei.



## Lider wie czego chce.

I potrafi to zrealizować skutecznie, współpracując z innymi, wykorzystując synergicznie ich talenty i umiejętności oraz z szacunkiem dla ich potrzeb czy punktu widzenia.



# Praktyczne przykłady, kiedy miękkie umiejętności przywódcze są niezbędne w prowadzeniu firmy

W tej części znajdziesz katalog wyzwań związanych z prowadzeniem zespołu wraz z listą umiejętności przywódczych, które w takich sytuacjach grają kluczową rolę.

Podane przykłady są czasem skrajne, ale podaję je, aby wyrazić pokazać jak umiejętności przywódcze wpływają na jakość działania oraz sprawność zarządzania biznesem. Wszystkie te przykłady są realne, spotykam się z nimi w codziennej pracy z przedsiębiorcami.





# 1. Wyznaczanie celów

Lider powinien umieć najpierw wyznaczyć sobie jasny cel (całej firmy). Dokonać wyboru spośród wielu ważnych obszarów działania. Określić, co jest priorytetem. Podjąć decyzję i nie zmieniać jej co chwilę.

Wtedy trzeba umiejętnie rozdzielić ten cel na szereg mniejszych powiązanych celów - dla każdego działu lub stanowiska. Lider powinien umieć precyzyjnie określić swoje oczekiwania i jasno zakomunikować cele cząstkowe odpowiednim osobom / działom. Lider bierze na siebie odpowiedzialność za realizację tych celów (jest zaangażowany i szanuje granice – nie przerzuca tej odpowiedzialności na innych).

*PRZYKŁADY częstych trudności:*

- Przedsiębiorca nie ma wyznaczonych celów. Nie wie, co chce osiągnąć. Nie kieruje sam swoim działaniem, ale oczekuje, że pracownicy „będą pracowali dobrze”. Nie określa jednak co to dla niego oznacza. W takiej sytuacji trudno też poczuć, że osiągnięto się sukces. Skoro nie ma celu, to nie ma momentu jego osiągnięcia, a samo „działanie dla działania” nie motywuje nikogo.
- Właściciel firmy określa cel, na przykład podwojenie obrotów firmy w ciągu roku. Ale po miesiącu ktoś podsuwa mu pomysł nowej inwestycji i zaczyna realizować tę inwestycję. W kolejnym miesiącu zaczynają spadać zamówienia, więc nowym celem staje się szukanie oszczędności. W ten sposób zespół jest nieustannie przekierowywany od jednego celu do drugiego, nikt już nie wie, co jest aktualnie ważne i na czym się koncentrować. Praca staje się nieefektywna, panuje chaos.
- Lider uznaje, że ważne jest „wszystko”. Ewentualnie podaje listę 10 celów. To oznacza, że nie potrafi wybrać priorytetów. W tej sytuacji na pewno niektóre cele nie zostaną zrealizowane. To tworzy pole do przerzucenia odpowiedzialności na pracowników, że „znowu nie zrealizowali XYZ”. Zamiast motywacji i skutecznej realizacji 3 najważniejszych celów jest demotywacja, zniechęcenie, chaos i zastój.



## 2. Delegowanie zadań

Skuteczne delegowanie wymaga nie tylko dobrych umiejętności komunikowania, ale przede wszystkim – zmiany nawyków kierownika. Powinien on powstrzymać nawyk mikrozarządzania, zapanować nad własnymi obawami i niepokojami, nauczyć się ufać pracownikom. Powstrzymać nadmierną kontrolę.

Jednocześnie potrzebna jest umiejętność zbudowania skutecznego systemu monitorowania realizacji zadań – bez skrupułów i przekonań, że to niemiłe, nie wypada, psuje relacje.

*PRZYKŁADY częstych trudności:*

- Kierownik powierza zadania, ale nieustannie wtrąca się w ich wykonanie. Pokazuje palcem, komenderuje i kontroluje, nieświadomie krytykując każdy krok pracownika. Nie myśli o emocjach i motywacji pracownika, tylko bezwiednie ulega własnemu nawykowi. Pozbawia pracowników inicjatywy i samodzielności, zniechęca do wysiłków (skoro wszystko zawsze jest w jego opinii źle zrobione).
- Lider powierza zadania, a w zasadzie – przerzuca na pracowników całe obszary. Po czym – usuwa się w cień, często zapominając o tym, co zlecił. „Abdykuje”. Nie kontroluje wykonania zadań, tłumacząc to brakiem czasu, choć tak naprawdę wynika to z pozbycia się przez niego odpowiedzialności. Z tego powodu też nie kontroluje niczego. Niechęć do monitorowania postępu pracy czasem wynika też z przekonań lidera, że będzie to źle odebrane przez pracowników. Tymczasem pracownicy pracują najlepiej jak mogą, ale bez informacji zwrotnej i bez wsparcia. Czasem realizują własne pomysły bez wiedzy, czy to działanie zgodne z zamysłem przełożonego. Po jakimś czasie lider wyrywkowo kontroluje wykonanie zadania, nieuchronnie dochodząc do wniosku, że „wszystko jest nie tak, jak chciał i delegowanie nie działa”. Pracownicy pozostają z poczuciem niesprawiedliwości, zniechęceni i sfrustrowani.



## 3. Egzekwowanie i rozliczanie realizacji

Kiedy pracownik nie wykonuje poleceń, nie przestrzega zasad albo nie osiąga takich rezultatów, jak oczekiwane kluczowa staje się stanowczość, pewność siebie i wiara w siebie, jako lidera. Z jednej strony konieczna jest umiejętność zrozumienia motywów, intencji i argumentów drugiej osoby. Z drugiej – powstrzymania własnych emocji i spokojnej, jasnej oraz pełnej szacunku komunikacji.

W takich sytuacjach szczególnie ważne stają się umiejętności asertywnego stawiania granic i zarządzania własnymi emocjami.

*PRZYKŁADY częstych trudności:*

- W trudnych sytuacjach, kiedy zdarzy się błąd albo zadanie nie zostało wykonane, przedsiębiorca zawsze wybuchy, krzyczy i odnosi się bez szacunku. To sytuacja bardzo nieprzyjemna dla pracowników, ale w żadnym stopniu nie jest dla nich motywująca. Z czasem pracownicy przyzwyczajają się, że przełożony jest cholerykiem, a jego wybuchy – są elementem codzienności. Długofalową konsekwencją najczęściej jest to, że najlepsi, wykazujący inicjatywę i znający swoją wartość pracownicy odejdą z zespołu, a pozostaną ci, którzy mają na tyle mało wiary w siebie i szacunku dla siebie, że tolerują takie wybuchy. Ale nadal - nie będą pracowali lepiej.
- Przełożony zawsze próbuje tłumaczyć, prosić, wyjaśniać swoje argumenty pracownikom. Nawet w sytuacjach ewidentnych zaniedbań, nie spełniania oczekiwań, braku poprawy – powtarza, mówi, tłumaczy. Boi się złej atmosfery, popsucia relacji, boi się trudnych rozmów. Wyobraża sobie, że twardsze postawienie sprawy spowoduje od razu odejście pracownika. W tej sytuacji – przyzwyczajają tych pracowników do naciągania granic, kontynuowania takiego sposobu pracy i traci szacunek. Co gorsza – pracownicy, którzy pracują dobrze są zniechęceni i czują się niesprawiedliwie traktowani widząc pobłażanie dla tych, którzy nie wykonują swoich zadań, oszukują lub są mniej efektywni.



## 4. Motywowanie pracowników

Motywacja niematerialna jest znacznie silniejsza od motywacji pieniężnej. Aby ją stosować przywódca powinien przede wszystkim rozumieć własne motywacje i umiejętnie komunikować swoją wizję zespołowi. Potrzebuje umieć zjednywać zwolenników dla swojej idei i wartości. Ale też – potrzebuje wierzyć w sukces i być wytrwałym, konsekwentnym i autentycznym – w ten sposób daje przykład.

Powinien być ludzki – miękki i silny jednocześnie. Jego umiejętność zdobywania szacunku, budowania relacji, poczucie sprawiedliwości i empatia, a jednocześnie stanowczość budują jego charyzmę w zespole.

*PRZYKŁADY częstych trudności:*

- Często zdarza się, że przedsiębiorca jest przemęczony, zniechęcony, wypalony, sfrustrowany. Wykonuje swoją pracę, ale ma już dość tej firmy. Sam nie jest zmotywowany. W takiej sytuacji w zespole też panuje negatywizm, zniechęcenie i brak wiary. Ludzie zaczynają obawiać się o kondycję firmy. Patrzą na przełożonego jako na lidera i czerpią z niego przykład. Nie są zmotywowani do lepszej pracy, bo nie mają poczucia bezpieczeństwa.
- Niektórzy właściciele firm wierzą wyłącznie w motywację finansową. Budują skomplikowane systemy premiowe, próbując karać i nagradzać pracowników. Nie dbają o wartości, wizję i budowanie kultury organizacyjnej. W pewnym momencie dochodzą do ściany: płacą bardzo dużo, a motywacja i zaangażowanie nie rośnie, wręcz spada albo nie ma już przestrzeni finansowej na podnoszenie płac. Takie podejście utrudnia pracownikom identyfikowanie się z firmą i zaangażowanie. Przełożony koncentruje się na kwestiach materialnych – więc pracownicy biorą z niego przykład. Pracują nie dlatego, że wierzą w jakąś misję, a po to, żeby zarobić jak najwięcej.



## 5. Budowanie kultury organizacyjnej i atmosfery

Umiejętność panowania nad swoimi emocjami, świadomość własnych działań i ich wpływu na innych, stosunek do innych ludzi, a z drugiej strony – łatwość nawiązywania relacji i zbliżania kontaktu, wpływają na budowanie atmosfery pracy w zespole. To lider narzuca styl działania i kulturę całej organizacji. Tworzy nieformalne normy co jest dopuszczalne, a co nie, w jaki sposób zespół działa i jak wyglądają relacje między członkami zespołu.

Akceptując, tolerując lub eliminując niektóre sposoby zachowania narzuca standardy grupy. To pomaga budować niematerialny zasób – kulturę pracy.

*PRZYKŁADY częstych trudności:*

- Jednym z bardzo mocnych motywatorów jest dla ludzi atmosfera w pracy, pozytywne relacje, szacunek i docenienie dla ich wysiłków. Swoją postawą i przykładem przywódca zdecydowanie wpływa na każdy z tych elementów. W ten sposób może kształtować kulturę współpracy lub rywalizacji, kolektywistyczną lub indywidualistyczną. Może tworzyć standardy reakcji na błędy i pomyłki, zniechęcać lub zachęcać do kreatywności lub zaangażowania. Brak świadomości znaczenia, własnego wpływu oraz brak świadomego wyboru jakiej atmosfery i jakiego typu kultury oczekuje się w firmie, może powodować, że ta kultura wytworzy się samoistnie i nie będzie korzystna dla realizacji celów firmy. Może wytworzyć się, raczej niepożądana, kultura ukrywania, oszukiwania i dbania tylko o siebie – której lider nie będzie świadomy lub o którą będzie obwiniał złe charaktery pracowników (przerzucając na nich odpowiedzialność).
- Czasem zdarza się, że przywódca tak chce zadbać o przyjazną, wręcz rodzinną, atmosferę w zespole, że zaniedbuje stawianie granic, określanie jasnych odpowiedzialności i rozliczanie rezultatów. Tworzą się z pozoru sympatyczne relacje, a jednak w głębi rozrasta się frustracja, bo firma nie osiąga założonych efektów, a sytuacje konfliktowe są maskowane.



## 6. Kształtowanie relacji z klientami

Przy budowaniu relacji z klientami szczególnie ważna jest delikatna równowaga między szanowaniem drugiej strony, a stawianiem granic i braniem odpowiedzialności. Zdrowe poczucie własnej wartości (oraz wartości oferty), uporządkowanie własnych przekonań na temat sprzedawania czy umiejętność negocjacji, czyli określania swojego stanowiska, wymiany argumentów, asertywności. W kontekście sprzedaży bardzo ważne jest też rozpoznanie własnych lęków i obaw oraz zarządzanie nimi, na przykład w procesie ustalania cen.

*PRZYKŁADY częstych trudności:*

- Wiele trudności ze sprzedażą wynika z niesprzyjających przekonań o tym, czym jest sprzedaż oraz uczuć i emocji z nią związanych. Opór, strach i obawy związane z przedstawianiem oferty klientowi mogą powodować unikanie takich sytuacji, obniżanie oczekiwań (np. cen), nadmierny formalizm, czyli brak budowania faktycznej relacji. Stres związany z takimi kontaktami będzie wyczerpywał, a próby "delegowania problemu" kończyły się chaotycznymi działaniami bez strategii. Zawsze jest to powód do sprzedaży niższej niż możliwa.
- W niektórych firmach obawy, wynikające z przekonania, że wyższe ceny odstraszą klientów, skutecznie zniechęcają do podnoszenia cen. *(Spotykałam się z sytuacjami, kiedy ceny nie były podnoszone przez 10 lat!)* To powoduje spadek marż i rentowności firmy, pogorszenie jakości usług lub obsługi oraz frustrację całego zespołu. Co więcej – jest też rujnujące dla wizerunku marki. Źródłem tych negatywnych zjawisk – są przekonania, obawy i lęki właściciela firmy. Umiejętne zarządzanie nimi mogłoby wyeliminować niekorzystne skutki.
- W trakcie współpracy z klientem nieumiejętność stawiania zdrowych granic może powodować sytuację, kiedy klienci „wchodzą na głowę” przedsiębiorcy. Ich oczekiwania, często pretensje, rosną, a obsługa staje się coraz trudniejsza i bardziej kosztowna. Wystarczyłoby ustalić jasne zasady współpracy, egzekwować je i nie ulegać obawom, że „wszyscy klienci odejdą”.



## 7. Kryzysowe sytuacje i trudności w firmie

W sytuacjach kryzysów rynkowych, gospodarczych, turbulencji prawnych lub jakichkolwiek innych kluczowa jest umiejętność stabilizacji własnych emocji przez przywódcę, jasnego osądu, twórczego poszukiwania rozwiązań, myślenia poza schematami (*out of box*). W takich sytuacjach kluczowe stają się też szacowanie i umiejętność podejmowania ryzyka.

Warto także pamiętać o emocjach zespołu, empatycznie je tonując, komunikując jak wygląda sytuacja i pociągając oraz motywując wizją wyjścia z kryzysu. Stabilność emocjonalna i zdecydowanie lidera wzmocni także zespół.

*PRZYKŁADY częstych trudności:*

- W trudnej sytuacji lider zamiera, przyjmuje postawę wyczekującą albo udaje, że nic się nie dzieje. Najczęściej działa tak ze strachu i braku odwagi do zmierzenia się z problemem. Brak reakcji na trudności zwykle je pogłębia. Dodatkowo taka postawa może zwiększać panikę zespołu, powodując stres lub chęć ucieczki z tonącego okrętu. Wszyscy będą widzieć jak trudna jest sytuacja lub nawet to wyolbrzymiać skoro nie mają rzetelnych informacji od swojego lidera.
- Nieumiejętność zarządzania własną paniką i obawami może spowodować chaos decyzyjny i podejmowanie nieracjonalnych wyborów. Takim przykładem bywają drastyczne cięcia kosztów ze strachu (często powodujące szkodę dla firmy w dłuższej perspektywie). Poddanie się strachowi powoduje też zwykle myślenie tunelowe, czyli nieumiejętność wyjścia poza schematy i znajdowania nieszablonowych skutecznych rozwiązań. Nakładający się na to stres wyczerpuje, powoduje spadek efektywności działania i jeszcze bardziej komplikuje sytuację.



# Jak pracować nad swoimi umiejętnościami bycia liderem?





# Rozwijanie stabilności emocjonalnej

## 1.

- Rozpoznawanie własnych emocji, uczuć i motywacji.
- Umiejętność radzenia sobie z własnymi emocjami, zarządzania nimi i tonowania.
  - Na przykład czy wpadam w atak paniki, w furię, w przygnębienie i na ile potrafię z nich samodzielnie wychodzić.



## Zwiększanie samoświadomości

# 2.

- Zwiększanie świadomości własnych myśli, przekonań, blokad mentalnych, nawyków.
- Umiejętność ich zmiany (samo uświadomienie sobie jest już dużym krokiem do zmiany).
- Rozpoznawanie motywacji i wpływu własnych działań.



## Kształtowanie umiejętności komunikowania własnych oczekiwań

### 3.

- Jasne i precyzyjne określanie celów i priorytetów.
- Umiejętność dobrania komunikatu i sposobu komunikacji do rozmówcy.
- Umiejętność słuchania i rozumienia stanowiska rozmówcy.
- Wysłuchiwanie i dawanie informacji zwrotnej.



# Rozumienie emocji i motywacji innych ludzi

## 4.

- Umiejętność obiektywnego oglądu (wyjście poza własne ego).
- Rozumienie emocji innych i empatia (umiejętność odczucia tego, co czuje druga osoba).
- Umiejętność nawigowania w sytuacji trudnej emocjonalnie dla obu stron.
- Wypracowywanie rozwiązań *win-win* (wygrany - wygrany).



## Rozwijanie własnego poczucia wartości i zaufania do siebie

# 5.

- Budowanie wiarygodności w swoich własnych oczach - kiedy wiem, że dotrzymuję zobowiązań danych samemu sobie.
- Kiedy jest się wiarygodnym we własnych oczach, to ludzie też takiej osobie wierzą i ufają.
- Kiedy ktoś ma poczucie własnej wartości i szanuje siebie, to szanuje innych, a ludzie jego też szanują.



## Działanie w oparciu o własne wizje, pasje i marzenia

# 6.

- Kiedy lider ma wizję i w nią wierzy oraz ma silną motywację, to jego energia udziela się innym i ich też motywuje. Jego wiara w sukces udziela się zespołowi.



**Umiejętności przywódcze możesz rozwijać całe życie!**

I jest to najbardziej opłacalna inwestycja. Bez ryzyka.



Dziękuję za uwagę

Marta Łazar

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

