

Proiectul Leonardo da Vinci RO/03/B/F/PP-175017

Sigla organizației



CONDUCEREA – PENTRU OPTIMIZARE

Cuprins:

Partea preliminară și Introducerea

Capitolul I: Liderul eficient

Capitolul II: Dinamica conducerii

Capitolul III: Managementul conflictelor și negocierea

Partea preliminară și Introducerea:

Principalul obiectiv al acțiunii de training este dezvoltarea conștiinței managementului în întreprinderile mici și mijlocii în ceea ce privește conducerea ca element ce are rolul de decizie în ceea ce privește intențiile unanime și politica companiei.

Conducerea este constituită nu numai din competențele și capacitățile manageriale, ci și de implicarea directă în organizarea companiei.

a. Introducere

Oricare dintre etichetele atribuite în mod tradițional *stilului de management* se pot aplica și pentru *stilul conducerii*.

Managementul constă în conducerea aplicată situațiilor de afaceri; sau, cu alte cuvinte: managementul formează un subset de procese mai largi de conducere.

Conducerea apare ori de câte ori cineva încearcă să influențeze comportamentul unui individ sau a unui grup, indiferent de motiv. Managementul este un fel de conducere în care îndeplinirea obiectivelor organizaționale este primordială.

Obiective pentru îmbunătățirea conducerii:

- Creșterea bunelor condiții în mediul de lucru
- Facilitarea comunicării interne (angajați)
- Creșterea motivării personalului
- Îmbunătățirea calității lucrului din punctul de vedere al eficienței și eficacității
- Deținerea unui rol activ în situații manageriale de conflict și nemulțumire
- Reducerea absenteismului

b. Terminologie utilizată:

- i. Conducere
- ii. Management
- iii. Abilități relaționale
- iv. Atribuire de puteri relațională
- v. Comunicare internă

c. Sfera de utilizare:

- i. Managementul întreprinderilor mici și mijlocii

e. Categoriile de utilizatori:

- i. Acest modul de training se adresează angajatorilor, managerilor, supraveghetorilor, persoanelor responsabile cu luarea deciziilor din cadrul organizațiilor, directorilor, specialiștilor în angajare responsabili pentru îmbunătățirea eficienței angajaților, precum și pentru condițiile de lucru din întreprinderile mici și mijlocii.

f. Detalii despre organizația care a creat modulul

API Varese, Asociația întreprinderilor mici și mijlocii situate în zona Varese, a fost constituită în 1947.

API Varese este un organism reprezentativ și instituțional al cărui scop primar este apărarea intereselor angajatorilor din întreprinderile mici și mijlocii, precum și promovarea calificării în zona locală.

API oferă servicii și consultanță pentru întreprinderile asociate.

Asociația are ca scop protejarea trăsăturilor distinctive și a intereselor generale ale categoriei IMM-urilor prin dezvoltarea reprezentării efective la nivel politic și economic, ca și în relațiile cu sindicatele și instituțiile comerciale.

Asociația cuprinde 950 de companii cu aproximativ 19,000 persoane angajate. Companiile înrolate la API Varese aparțin celor mai importante sectoare de producție, în care Italia este lider la nivel mondial.

Serviciile oferite în general companiilor asociate se concentrează în principal asupra relațiilor cu sindicatul, problemelor economice și de finanțare, training, asistență pentru comerț și piețe, inovație, calitate și certificare, mediu și ecologie.

Capitolul I – Liderul eficient:

Cu toate acestea, se dovedește a fi utilă distincția clară între management și conducere. Acest lucru permite o relație de reciprocitate între conducere și management, implicând faptul că un manager eficient trebuie să dispună de abilități de conducere, iar un lider eficient trebuie să demonstreze abilități de management.

Abraham Zaleznik a descris diferențele dintre conducere și management. I-a văzut pe lideri ca pe niște vizionari inspirați, concentrați asupra substanței; în timp ce pe manageri îi consideră ca planificatori preocupați de proces.

Liderul eficient este persoana care...:

- ⇒ Are competențe (cunoștințe și capacități)
- ⇒ Ajută la rezolvarea problemelor
- ⇒ Se implică direct în viața companiei

⇒ Oferă o viziune și este capabil să o comunice (politici și strategii) personalului, clienților și furnizorilor

Capitolul II – Dinamica conducerii

Indiferent de cum este definită conducerea, implică în mod specific un element de viziune, în afară de cazurile conducerii involuntare și, adeseori, în cazurile conducerii tradiționale. O viziune oferă direcție procesului de influență. Un lider (sau grup de lideri) poate avea una sau mai multe viziuni de viitor care să-i ajute să îndrepte un grup cu succes către îndeplinirea acestui obiectiv.

II.1 Motivarea personalului

Câteva din modurile cele mai eficiente pentru manageri de a motiva personalul sunt laudele; recunoașterea; *feedbackul pozitiv*; trecerea la feedback de la managerii seniori; și înștiințarea personalului în legătură cu persoanele responsabile pentru munca și/sau eforturile demne de laudă.

Deseori, personalul trece prin 'management din greșeală', atunci când majoritatea feedbackului primit este corectiv sau punitiv, pentru greșeli despre care se crede că le-au comis.

Dacă personalul simte că deciziile sale sunt în general susținute și atunci când se fac greșeli adevărate, sunt îndreptați în direcția cea bună, vor fi mai siguri pe ei înșiși și pregătiți în mai mare măsură să-și asume responsabilitatea luării deciziilor.

Atunci când li se arată membrilor personalului așteptări clare și atunci când sunt apreciați, încurajați și motivați, va fi foarte probabil că își vor da toată silința.

II.2 Luați în considerare următoarele elemente pentru a planifica motivarea personalului:

Apreciați cât de motivat este personalul, observați dacă arată "semne" că nu sunt destul de motivați.

Dacă problemele sunt grave, discutați cu supervisorul și luați decizii în legătură cu ceea ce trebuie făcut.

Dacă "aceste semne" sunt detectate nu la membri individuali ci la întreaga echipă, luați întreaga echipă și discutați toate aceste probleme.

În aplicarea practicilor motivaționale personale, încercați să le utilizați pe cele pe care vă este ușor să le controlați și simțiți efectul. Apoi, testați și altele; inventați unele proprii dumneavoastră, pe măsură ce acumulați mai multă experiență.

Împărtășiți situații reușite cu alți manageri și încurajați-i să-și dea toată silința.

II.3 Liderul este apt să comunice

Comunicarea cu credibilitate este o formă de artă pe care managementul o poate stăpâni dacă se folosește de anumite linii directoare.

Adaptați-vă limbajul verbal și non-verbal. Credibilitatea este îmbunătățită prin limbajul coerent verbal și non-verbal.

Cuvântul cheie în acest caz este coerența. Persoanele din executiv care nu-și dau seama de limbajul non-verbal sau de limbajul corpului elimină unul dintre cele mai puternice instrumente de comunicare. Atunci când limbajul dumneavoastră verbal sau non-verbal nu este adaptat, trimiteți un mesaj amestecat.

Care este rezultatul? Persoana care primește mesajul este confuză, întrebându-se dacă trebuie să-l creadă pe cel verbal sau pe cel non-verbal.

Comunicarea non-verbală are mai multe funcții, însă cele două scoase aici în evidență sunt funcțiile de consolidare sau contrazicere a mesajului verbal pe care-l transmiteți.

Atunci când mesajul non-verbal consolidează mesajul verbal, vă păstrați credibilitatea.

Atunci când mesajul non-verbal contrazice sau este incoerent cu mesajul verbal, există riscul să trimiteți mesaje amestecate și să pierdeți credibilitatea.

Spre exemplu, liderul care spune "Susțin pe deplin aceste negocieri salariale" dar se uită departe sau în jos, transmite un mesaj non-verbal conflictual care spune "Nu prea sunt de acord cu asta."

Atunci când mesajele verbale și non-verbale sunt în conflict, mesajul non-verbal este cel care va învinge întotdeauna, deoarece este perceput ca fiind mai demn de crezare. De aceea este numit "limbaj tăcut."

Amintiți-vă, credibilitatea dumneavoastră se bazează pe "cât de demn de încredere sunteți". Fiți coerenți în limbajul verbal și non-verbal și nu va trebui să vă îngrijorați niciodată de mesajele amestecate transmise care vă pot compromite credibilitatea.

II.4 Conducerea prin ascultare

Întrebați-i pe executivi ce doresc să aibă în echipele de management, și cei mai mulți vor spune, "Buni ascultători." Vestea bună în privința ascultării este că este un comportament învățat, ceea ce înseamnă că, în ciuda faptului că în prezent nu prea știți să ascultați, vă puteți antrena pentru a deveni un bun ascultător în viitor. Cât de bine îi ascultați pe clienții dumneavoastră principali? Dar pe angajați? Pe acționari? Pe consultanții cheie?

Un bun ascultător nu se mulțumește doar să audă ceea ce i se spune, ci și observă și își folosește toate simțurile pentru a reflecta întreaga imagine.

De ce trebuie să știi să ascuți dacă ești lider?

În piața competitivă din prezent, observația tăcută este unul dintre instrumentele cu cea mai mare influență pe care le puteți dezvolta pentru a dobândi un simț pătrunzător al conștiinței și pentru a vă menține în prim plan.

II.5 Faceți promisiuni realiste și respectați-le

Credibilitatea poate dispărea dacă nu vă țineți cuvântul, indiferent dacă l-ați comunicat în scris sau verbal. Credibilitatea dvs. scade atunci când nu respectați standardele pe care dumneavoastră sau altcineva le-a stabilit pentru dumneavoastră. Dacă promisiunile făcute sunt încălcate în mod repetat, începeți să vă pierdeți credibilitatea. Fie că faceți promisiuni unui client cheie, unui membru sau unui reprezentant al personalului dvs., credibilitatea va scădea foarte repede dacă nu vă respectați promisiunile.

Dacă aveți prostul obicei de a face mai multe decât puteți respecta, țineți seama de următorul sfat: gândiți înainte să vorbiți și faceți în mod realist doar promisiunile pe care le puteți ține.

Vorbiți din inimă

Unii din cei mai puternici prezentatori sunt oamenii care vorbesc din inimă. Atunci când un mesaj este comunicat din inimă, este mai demn de crezare. Audiența vă poate spune repede diferența dintre vorbitorul autentic și cel artificial.

Anumiți profesioniști își repetă de atâtea ori prezentările încât sunt adeseori interpretați ca fiind banali sau nesinceri.

Nu vă mulțumiți doar să vorbiți. Simțiți ceea ce spuneți.

Fii tu însuși

Acest lucru este foarte simplu. Mulți își pierd credibilitatea deoarece se reprezintă în mod fals pe ei înșiși ca fiind altcineva. Cu toții cunoaștem indivizi care și-au amplificat realizările pentru a părea mai potriviți pentru poziția de lider. În curând descoperă, după ce au obținut poziția dorită, că nu au nivelul de pricepere pe care ceilalți îl așteaptă de la ei (și toți din jur știu acest lucru!). Oamenii pot vedea prin cei care încearcă să pară ceea ce nu sunt.

În timp ce anumiți oameni își petrec timpul aderând la cluburile potrivite, călătorind în zonele potrivite și luând parte la evenimente de înalt profil, ceilalți cunosc diferența dintre un lider în intenție și unul autentic.

Fii expert

Vă aflați în vârf deoarece vă cunoașteți meseria și aveți capacitatea rară de a-i conduce pe alți oameni. Totuși, există lideri care nu se bucură de credibilitate, deoarece dispun de o bază de cunoștințe superficială, lipsită de orice adâncime.

Cu cât știți mai mult, cu atât mai credibil sunteți. Dar lucrurile nu se opresc aici. *Liderul credibil* este cel care este dispus să împărtășească cu alții cunoștințele pe care le au și care încurajează comunicarea deschisă și împărtășirea ideilor.

Nu numai volumul cunoștințelor vă îndreptățește la poziția de lider credibil, ci și disponibilitatea de a împărtăși cu ceilalți cunoștințele.

Fii cinstit

Liderii sunt primii examinați atunci când există probleme, deoarece se află sub control, indiferent dacă reprezintă guvernul, întreprinderile sau organizație non-profit. Prea mulți lideri vă consideră invincibil.

Atunci când acceptați o poziție de lider, acceptați, de asemenea, întreaga responsabilitate pentru cuvintele și acțiunile dvs.

Fiți cinstit încă de la început și credibilitatea dvs. va rămâne intactă.

Fiți proactiv

Niciodată nu e prea târziu să faceți o verificare a credibilității. Pentru a rămâne pe drumul cel bun, trebuie să vă puneți întrebări, cum ar fi, "Ce mi-ar putea compromite credibilitatea?" "Ce aș putea face pentru a-mi putea îmbunătăți credibilitatea?" "Ce aș putea face în fiecare zi pentru a mă asigura că mi se menține credibilitatea?" Cu cât sunteți mai conștient, cu atât mai bine pregătit veți fi să vă mențineți credibilitatea ridicată.

Nu există nici un bun mai valoros sau mai puternic decât credibilitatea personală, deoarece aceasta merge chiar la inima persoanei care este lider.

II.6 Liderul oferă motivația necesară pentru îmbunătățire

Feedback pozitiv.

Atunci când oferă feedbackul sau când prezintă recunoașterea neoficială, supervizorii trebuie să folosească formatul "Eu":

- (Eu) am văzut ce ai făcut
- (Eu) apreciez
- Este important
- Asta mă face să cred....

Recunoașterea imediată

Managerii sau supervizorii pot folosi trei metode diferite pentru a le oferi angajaților recunoașterea imediată:

- Să exprime laudele sau recunoașterea direct angajatului;
- Să exprime laudele atunci când este prezent un alt angajat; sau
- Să exprime laudele față de angajat în prezența altui manager sau supervizor.

Recunoașterea neoficială

Sunt și alte moduri prin care să li se acorde angajaților recunoașterea neoficială.

Exemple cu costuri reduse și ușor de realizat: creați un panou de onoare în care să afișați fotografii ale persoanelor meritorii, eliberați certificate de apreciere, oferiți baloane, afișați bannere pe computer, acordați premii sau creați un premiu special.

Programe de proiectare

Concentrați-vă asupra unui număr redus de zone sau obiective, cu maximum de impact.

Unde trebuie să vă direcționați eforturile de recunoaștere?

Implicați grupul țintă de angajați în procesul de proiectare.

Efortul făcut de angajat îl ajută pe acesta să se implice în noul program.

Anunțați cu mare pompă programul de premiere. Toată lumea trebuie să fie informată în legătură cu programul.

Prezentați cu claritate criteriile programului. Asigurați-vă că toată lumea este la curent cu programul, criteriile sale și procesul de propuneri.

Trasați în mod public procesul programului. Utilizați grafice, diagrame și desene pentru a arăta că obiectivele au fost atinse, pentru a trasa activitatea programului și pentru a arăta cine sunt beneficiarii.

Trebuie să aveți din ce în ce mai mulți beneficiari. Asigurați-vă că fiecare are șanse egale să primească recunoașterea, nu doar câțiva.

Asigurați flexibilitatea și alegerea recompenselor. Trebuie să aveți o varietate de premii, așa că managerii au numeroase posibilități.

Încheiați sau revizuiți programul, după cum este necesar. Dacă programul nu funcționează, este mai bine să se sfârșească repede și concepeți un alt program.

Îmbinați premiile neoficiale și oficiale. Asigurați-vă că premiile neoficiale sunt în ton cu structura premiilor oficiale; realizați acest lucru făcând din premiile neoficiale un subset de programe de premiere deja implementate.

Găsiți diferite căi pentru a vă susține comportamentul. După ce i-ați răsplătit pe angajați pentru eforturile depuse, căutați alte căi pentru a le menține motivarea.

Capitolul III – Managementul conflictelor și negocierea

Strategii de Management al Conflictelor: colaborare, compromis, competiție, acomodare, evitare.

III.1 Colaborarea

Aceasta rezultă dintr-o mare preocupare pentru interesele proprii ale grupului, împreună cu interesul altor parteneri. Rezultatul este "câștigi /câștigă."

Această strategie este în general folosită atunci când sunt importante preocupările pentru ceilalți. Este, de asemenea, în general, cea mai bună strategie atunci când interesul firmei este în joc.

Această metodă ajută la constituirea angajamentului și reducerea sentimentelor negative.

Inconveniente sunt timpul îndelungat și energia.

În plus, anumiți parteneri pot profita de încrederea și deschiderea celorlalți. Privită în general ca cea mai bună metodă pentru gestionarea conflictului, obiectivul colaborării este atingerea consensului.

III.2 Compromisul

Această strategie rezultă dintr-o mare preocupare pentru interesele proprii ale grupului dvs., împreună cu o preocupare moderată față de interesele altor parteneri.

Rezultatul este "câștigi ceva/pierde ceva."

Această strategie este utilizată în general pentru a obține soluții temporare, pentru a evita bătăliile de putere destructive sau atunci când există presiune a timpului.

Un dezavantaj este că partenerilor le pot scăpa din vedere anumite valori importante și obiective pe termen lung. De asemenea, această metodă poate să-i distragă pe parteneri de la anumite merite și crea un climat cinic.

III.3 Competiția

Această strategie rezultă dintr-o mare preocupare pentru interesele proprii ale grupului cu mai puține preocupări pentru altele.

Rezultatul este "câștigi/pierde." Această strategie include mai multe încercări prin negociere.

Se folosește în general atunci când sunt în joc drepturile de bază sau pentru a stabili un precedent.

Cu toate acestea, poate cauza conflicte de evoluție continuă, iar perdantii pot încerca să răspundă.

III.4 Acomodarea

Rezultă dintr-o preocupare pentru interesele proprii ale grupului, combinată cu o foarte mare preocupare pentru intereselor altor parteneri. Rezultatul este "pierzi/câștigă." Această strategie este folosită în general atunci când problema este mai importantă pentru ceilalți decât pentru tine.

Este un "gest de bunăvoință." De asemenea, este potrivit atunci când recunoașteți că ați greșit. Dezavantajele sunt că propriile idei și preocupări nu captează atenția. Puteți să vă pierdeți credibilitatea și influența viitoare.

III.5 Evitarea

Rezultă dintr-o preocupare redusă a intereselor proprii ale grupului, îmbinată cu o preocupare redusă a intereselor altora. Rezultatul este "pierzi/pierde." Această strategie este folosită în general atunci când problema este trivială sau atunci când alte probleme sunt mai presante. Se folosește, de asemenea, atunci când confruntarea are un potențial ridicat de producere a daunelor sau atunci când sunt necesare mai multe informații. Dezavantajele sunt că deciziile importante pot fi luate la întâmplare.

III.6 Abilități de negociere

Negocierea este o abilitate importantă pentru a ajunge la un acord atunci când se dezvoltă conflicte acasă, la muncă sau atunci când ne ocupăm de probleme cum ar fi cele legate de management.

Atunci când negociați, separați oamenii de problemă.

Atunci când negociați, amintiți-vă că aveți de-a face cu persoane care au propriile necesități unice, emoții și percepții.

Anumite conflicte se bazează pe diferențele în gândire și în percepții.

Aceste conflicte pot exista în principal în mintea oamenilor. Este de folos pentru fiecare parte să se pună în pielea altora, astfel încât să înțeleagă punctul de vedere al celorlalți.

Identificați și discutați deschise diferențele în percepții, având grijă să nu existe jigniri. În plus, recunoașteți și înțelegeți emoțiile altora ca și pe ale dvs. proprii.

III.7 Concentrare pe interese, nu pe poziții

Concentrarea pe interese, mai degrabă decât pe poziții face posibil să se ajungă la o mai bună înțelegere. Chiar atunci când oamenii se află pe poziții diferite, de obicei au anumite interese în comun.

Este nevoie de timp și de eforturi pentru a identifica interesele. Grupurile nici măcar nu pot să-și înțeleagă clar propriile interese. Este util să se noteze interesele fiecărui grup, pe măsură ce sunt descoperite. Este util să vă întrebați de ce alții adoptă pozițiile sau iau deciziile pe care le iau.

Partenerii au interese multiple.

Interesele care implică nevoie umane importante, (cum ar fi securitatea, bunăstarea economică, simțul proprietății, recunoașterea și controlul asupra vieții unei persoane) sunt greu de negociat.

III.8 Dezvoltați soluții opționale

Atunci când dezvoltați soluții opționale care satisfac intereselor tuturor părților, încercați să îndepliniți într-o cât mai mare măsură cu putință interesele tuturor. Începeți prin a invita toate părțile la un schimb polemic de idei.