

| Wioletta Małota

Jak z menedżera stać się przywódcą?

Poradnik dla menedżerów i coachów

Difin

**Jak z menedżera
stać się
przywódcą?**

Recenzent
prof. nadzw. dr hab. Czesław Szmidt

Copyright © Difin SA
Warszawa 2012
Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie
całości lub fragmentów niniejszej pracy
bez zgody wydawcy zabronione.

Redaktor prowadząca
Julia Siemińska

ISBN 978-83-7930-516-2

Printed in Poland
Difin SA
ul. F. Kostrzewskiego 1, 00-768 Warszawa
tel. 22 851 45 61, 22 851 45 62, fax 22 841 98 91
Wydanie pierwsze, Warszawa 2012
Skład i łamanie: Poligrafia, tel. 601-306-035
Wydrukowano w Polsce.

SPIS TREŚCI

Rekomendacje	9
Od autorki	11
Wprowadzenie	13
1. Profil przywódcy	19
1.1. Menedżer a przywódca	20
1.2. Z jakiego poziomu jesteś przywódcą? 3 poziomy przywództwa	21
1.3. Na jakim poziomie rozwoju jest twoja organizacja? 3 poziomy rozwoju	24
1.4. Na co poświęcasz głównie czas? Od zarządzania do przewodzenia	27
1.5. Kultura organizacyjna a przywództwo. 4 metafory organizacji i role przywództwa w każdej z nich	33
Podsumowanie rozdziału	36
2. Wymiary przywództwa	37
2.1. Nowy paradygmat przywódcy. Przywódca transformacyjny	38
2.2. Czym się zajmujesz jako przywódca? Model przywództwa 3 obszarów	47
2.3. Co decyduje o sukcesie przywódcy? Model 4 krytycznych czynników przywództwa	50
2.4. Mądrość przywódcy w czasach uogólnionej niepewności. Model 5 kompetencji globalnego przywódcy	66

2.5. Jak wspierać rozwój przywództwa w organizacji? Przywództwo dystrybucyjne	69
Podsumowanie rozdziału	76
3. Od menedżera do przywódcy – kompetencje przywódcze	81
3.1. Kim jest menedżer, a kim przywódca? Model zmian w 7 obszarach	81
3.2. Dziewięć funkcji pełnionych przez przywódcę strategicznego	95
Ćwiczenie do odgrywanych 9 ról przywódcy	99
Nawigator	99
Ćwiczenie – Jakie widzisz złożoności?	99
Ćwiczenie – Kreatywne myślenie	99
Ćwiczenie – Myślenie innowacyjne	100
Ćwiczenie – Tworzenie możliwości	100
Ćwiczenie – Jakim jesteś nawigatorem zespołu?	100
Strateg	100
Ćwiczenie – Oceń swoje umiejętności jako strateg	100
Przedsiębiorca	101
Ćwiczenie – Doskonal umiejętności przedsiębiorcy	101
Integrator zasobów	101
Ćwiczenie – Łączenie wody z ogniem	101
Sponsor rozwoju talentów	101
Ćwiczenie – Ty sponsorem rozwoju talentów	101
Motywator	102
Ćwiczenie – Motywowanie innych i siebie	102
Globalista	102
Ćwiczenie – Ty globalnym przywódcą	102
Inicjator zmian	102
Ćwiczenie – Ty inicjatorem zmian	102
Strażnik interesów interesariuszy	103
Ćwiczenie – Ty strażnikiem interesów interesariuszy	103
Ćwiczenia podsumowujące	103
Ćwiczenie – Dziewięć funkcji przywódcy strategicznego, które ty sprawujesz	103
Ćwiczenie – W jakich rolach twoi współpracownicy są najlepsi?	103
Ćwiczenie – Twoje wartości	108
Ćwiczenie – Realizowane wartości organizacyjne	110

Rozwiązania do ćwiczeń	103
Nawigator	103
Ćwiczenie – Jakie widzisz złożoności?	103
Ćwiczenie – Kreatywne myślenie	104
Ćwiczenie – Myślenie innowacyjne	104
Ćwiczenie – Tworzenie możliwości	104
Przedsiębiorca	104
Ćwiczenie – Doskonał umiejętności przedsiębiorcy	104
3.3. Przekonania i wartości przywódcy globalnego. Model 4 P	105
3.4. Model osiągania wspaniałości przywódcy. Aspiruj, planuj, motywuj, działaj i celebryzuj osiągnięcia	111
4. Twoje DNA przywódcy	117
4.1. Twoje credo przywódcy	117
5. Przywództwo czynnikiem sukcesu organizacji	122
5.1. Wpływ energii przywódcy na poziom energii organizacji	123
5.2. Wpływ przywództwa na sukces biznesowy	123
5.3. Wpływ menedżera na szczęście pracowników w miejscu pracy	124
5.4. Wpływ menedżera na retencję pracowników	126
5.5. Refleksje końcowe	127
Bibliografia	129
O autorce	132

REKOMENDACJE

Na rynku można spotkać wiele książek dotyczących przywództwa, czasami wzbogaconych przemyśleniami i doświadczeniami ich autorów. To wszystko jest bardzo ważne, ale obecnie już niewystarczające. Ta książka jest inna, bo zawiera dodatkowo praktyczne zestawy narzędzi gotowych do wykorzystania w pracy menadżera oraz wiele ciekawych pytań zachęcających do autorefleksji. Warto więc sięgnąć po nią, aby znaleźć inspirację i rozpocząć swoją własną drogę do przywództwa. Życzę Ci zatem Czytelniku miłej i owocnej lektury. Ja przeczytałem tę książkę jednym tchem. Polecam.

Paweł Bombola, menedżer z kilkunastoletnim stażem zawodowym

W czasach powszechnej informacji w Internecie oraz zmian społecznych, a w szczególności, gdy coraz większe rzesze społeczeństwa są wykształcone, stare modele przywództwa opartego w głównym stopniu na charyzmie odchodzą w przeszłość. Potrzebny jest nowy model przywództwa i przywódcy. Opisany w książce model słuchania transformującego i przywództwa dystrybucyjnego pokazują, w jaki sposób silna wizja, strategia i cele, wsparte pracą z wewnętrzną motywacją zespołu prowadzą organizację do osiągnięcia doskonałych wyników. A ponadto wszystko jest przedstawione w sposób rzeczowy i praktyczny oraz zobrazowane przykładami. Zachęcam do lektury i stosowania w praktyce.

Michał Kuklewski, Dyrektor Generalny SCA Hygiene Products Sp. z o.o.

Autorka książki ma inspirujący zwyczaj stawiania pytań, na które tylko czytelnik zna odpowiedź. To doskonały praktyczny przewodnik po nas samych – liderach, menedżerach, szefach. Dla tych, którzy lubią wszystko opakować w odpowiednie definicje, teorie i zasady – jest też teoria w doskonałej, bo skrótovej formie. A wszystko po to, by po lekturze książki, zdecydować: czas na kolejny etap w moim zawodowym życiu. Menedżerem jestem. Przywódcą mogę się stać. To lektura niezwykle w tym pomocna.

Daniel Ekiel, dyrektor w instytucji publicznej

Autorka książki we wstępie do niej napisała „Mam nadzieję, że niniejsza książka, która jest moją kontrybucją do lepszego świata, stanowić będzie inspirację dla obecnych i przyszłych przywódców”. Znam Wiołę od wielu lat i cieszę się, że napisała tę książkę, bo przekazała nam całą swoją bogatą wiedzę nie tylko teoretyczną, ale także i praktyczną.

Ta książka zainspiruje każdego, kto ma ambicje przywódcze, niezależnie od dziedziny, w której się specjalizuje. Polecam ją bardzo menedżerom z branży farmaceutycznej, moim kolegom. Wioli dziękuję za to, że napisała ją nie tylko piórem, ale i sercem.

Irena Rej, Prezes Izby Gospodarczej „Farmacja Polska”

Czy chcesz spojrzeć na problem przywództwa inaczej? Czy lubisz marzyć i jesteś romantykiem? Czy twardo stąpasz po ziemi, jesteś menedżerem lub chcesz nim zostać i myślisz o przywództwie? Czy dążysz do sukcesu? Jeśli tak, ta książka jest właśnie dla Ciebie.

Mirosława Gerkowicz, Mentor biznesowy

OD AUTORKI

Rola przywódców we współczesnym świecie uogólnionej niepewności, sieciowych powiązań i globalnych zależności jest ogromna. To oni kształtują kulturę organizacyjną firmy, inspirują (lub nie) do dokonywania zmian; to ich postawa, wartości i umiejętności decydują o tym, czy organizacja odniesie sukces. Od ich sposobu przewodzenia, postawy, charakteru zależą losy pracowników, dostawców czy lokalnych społeczności.

Oczekiwanie od przywódców w XXI w. są bardziej złożone niż w ubiegłym wieku, dlatego ważne jest, aby osoby, którym powierzono losy firmy i pracowników, rozpoznały oczekiwania wobec nich, aby były świadome wyzwań, jakie przed nimi stoją, i były na nie przygotowane. Ważne jest, aby doskonaliły swoje kompetencje, rozwijały nowe, prezentowały postawę godną przywódcy i posiadały mądrość, która da im zrozumienie świata, aby swoimi działaniami wniosły do niego pozytywny wkład.

Mam nadzieję, że niniejsza książka, która jest moją kontrybucją do lepszego świata, stanowić będzie inspirację dla obecnych i przyszłych przywódców. Niech wzmacnia ona, czytelniku, twoje korzenie i dodaje ci skrzydeł.

Podziękowania

Lubię pracować z ludźmi, podróżować, poznawać nowe kultury, idee. To, co mnie w życiu prowadzi, to ciekawość światów innych ludzi, ich życiowych map, a to, co nadaje sens mojej pracy, to dzielenie się zdobytym doświadczeniem. Jako menedżer miałam szczęście pracować w międzynarodowych organizacjach o wysokiej kulturze korporacyjnej, dzięki temu uzyskałam solidną wiedzę i praktyczne umiejętności przywódcze. Miałam również szczęście jako trener biznesu uczyć się u najlepszych trenerów w swojej dziedzinie, międzynarodowych ekspertów – u dr. Richarda Boldstada, Roberta Diltsa, Stephena Galligana, Josepha O’Connora, dr. Martyna Newmana, dr. Johnatana Passmore’a, Carol Wilson oraz u Sri Sri Ravięgo. Jako doktorantka z zakresu zarządzania na Akademii Leona Koźmińskiego miałam możliwość korzystać zarówno ze zbiorowej mądrości, jak i mądrości poszczególnych profesorów.

W tym miejscu chciałabym podziękować im nie tylko za ich mądrość, ale przede wszystkim za to, że swoim doświadczeniem dzielą się nie tylko w książkach, ale również na warsztatach i poprzez osobisty kontakt, stwarzając sposobność do wielu osobistych wglądów, nowych perspektyw, dzieląc się tym, co jest w rozwoju jednostki ważne, tworząc kolejne generacje, które mogą tę wiedzę i mądrość przekazywać innym.

Niniejsza książka jest owocem ich zbiorowego dzieła – dzielenia się ich mądrością. Dziękuję również osobom trudnym, które pojawiły się w moim życiu – jak określa je Dalajlama, „moim przyjaciółom, wrogom”, którzy stworzyli mi warunki do „przyspieszonego uczenia się”, oraz przyjaciółom, rodzinie, którzy swoją obecnością dawali mi wsparcie i akceptację tego, co robię, i tego, kim jestem. Dziękuję również menedżerom i pracownikom, uczestnikom moich szkoleń, którzy dzieląc się swoim doświadczeniem, byli mimowolnymi mentorami mojego rozwoju zawodowego, inspirując mnie do napisania niniejszej książki integrującej zdobytą u wielkich tego świata wiedzę i mądrość, której uczyło mnie życie.

Z przyjemnością dzielę się wiedzą, jak doskonalić umiejętności przywódcze, które czynią różnicę w życiu zawodowym i osobistym.

Życzę lektury pełnej refleksji, aktywnego wykonywania ćwiczeń oraz stawania się tym, kim chce się być.

WPROWADZENIE

Dlaczego przywództwo w praktyce?

Źródłem cierpienia jest brak wiedzy

Zaczerpnięte z ksiąg buddyjskich

*Przywództwa uczymy się z czasem, przywódcą stajemy się
poprzez działanie, refleksję, naśladowanie wzorców,
przyjmowanie informacji zwrotnej i wyciąganie z niej wniosków
oraz poprzez uzyskiwanie wiedzy z zakresu przywództwa*

Peter Senge, profesor MIT Sloan

Istnieje wiele książek przedstawiających przywództwo, jego pożądane cechy i kompetencje, ale niewiele z nich przedstawia sposób ich osiągnięcia. Mówiąc o kompetencjach, mam na myśli wiedzę, umiejętności i postawę przywódcy. Celem niniejszej książki jest przedstawienie różnych modeli przywództwa, pokazanie nowych kompetencji na miarę wyzwań XXI w. oraz dostarczenie narzędzi pozwalających czytelnikowi na zdiagnozowanie swojego profilu przywódcy oraz jego doskonalenie.