



9 LEKCJI Z PRZYSWÓDZTWA



ul Mysłowicka 15,
01-612 Warszawa
tel: (+48) 22 266 08 48

email: biuro@projektgamma.pl
www: www.projektgamma.pl

Szanowni Państwo!

Rozwój przywództwa jest niezbędny, ponieważ organizacje nabierają osobowości swoich liderów. Przywódcy kształtują pozytywną kulturę firmy, są wzorcami zachowań, wpływają na przekonania i wierzenia panujące w firmie, tworzą ramy etyczne w pracy, promują właściwe wartości.

W tym tutorialu znajduje się 9 lekcji, których celem jest wsparcie menedżerów, przełożonych, szefów projektów na drodze do stawania się liderem. Służą one do samodzielnej pracy nad kształtowaniem własnego przywództwa. Mogą również stanowić doskonałe ćwiczenie przed szkoleniem z zakresu przywództwa, pomiędzy sesjami, a także jako zadanie domowe po szkoleniu.

Życzymy owocnej nauki!

Zespół Gamma

Spis treści

0. WPROWADZENIE PRZYWÓDZTWO vs ZARZĄDZANIE	5
Przywództwo rozpoczyna się tam, gdzie kończy się zarządzanie	6
Różnice pomiędzy rolą przywódcy a rolą menedżera	6
Efektywność przełożonego = menedżerskie IQ + przywódcze EQ	7
Co czyni menedżera przywódcą?	8
Osobista wiarygodność	9
1. lekcja Fałszywe nuty	12
Test „Fałszywe nuty”	13
2. Lekcja Osobisty plan wzrostu zaufania	15
Plan działania w obszarze wiarygodności	16
Wybór kierunku	17
Kim są interesariusze?	18
3. lekcja Potrzeby moich interesariuszy	19
Matryca potrzeb moich interesariuszy	20
Misja, czyli jakim celom służysz ?	22
4. lekcja Jaka jest misja twojego działu?	24
Misja mojego działu	25
Wizja, czyli dokąd zmierzasz?	26
Cechy dobrej wizji	27
5. Lekcja Wizja przyszłości	28
Pomost w przyszłość	29
Przyciąganie innych	31
Różne typy zwolenników	31
Transformacyjny styl przywództwa	33

6. Lekcja Typy zwolenników	34
Typologia zwolenników.....	35
7. Lekcja Plan transformacji	36
Jak przekształcić pracowników w efektywnych zwolenników?	37
Patronowanie doskonałości	38
Pętla pozytywnej energii w doskonaleniu	40
Ostatnie pytanie do przywódcy	41
8. Lekcja Czy właściwi ludzie są we właściwym miejscu?.....	42
Efektywność pracowników na zajmowanych stanowiskach	43
9. Lekcja Ku mistrzostwu	44
Roszady i rozwój – pierwsze kroki zmiany	45



0. wprowadzenie

Przywództwo vs zarządzanie

Przywództwo rozpoczyna się tam, gdzie kończy się zarządzanie



Nikogo nie można mianować przywódcą. Formalna i nadana z góry władza czyni kogoś jedynie zwierzchnikiem. Na bycie przywódcą trzeba zapracować i zasłużyć w oczach innych ludzi, ponieważ to oni decydują, kto będzie ich przywódcą. Formalne zwierzchnictwo nadawane jest z góry, przywództwo zawsze idzie z dołu.



Zwierzchnik (np. dyrektor, kierownik, lider), który nie jest dla pracowników autentycznym liderem, jest tylko przywódcą tytularnym.



Narzędziami menedżera są procedury, formalne systemy i normy. Jedynym narzędziem wpływu przywódcy jest on sam.



Przywódcą szuka odpowiedzi na pytania „co?” i „dlaczego?”, menedżer skupia się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie „jak?”. W realiach biznesowych często te role powinny współwystępować w jednej osobie.



Przywództwa można się nauczyć, można je w sobie rozwinąć i kultywować. Wymaga to świadomości własnych walorów, uzdolnień lub cech, które sprawiają, że znajdzie się odpowiedź na pytanie: „Dlaczego inni ludzie mieliby za mną podążać?”.

Różnice pomiędzy rolą przywódcy a rolą menedżera

Przełożony, który chce być sprawnym menedżerem, wykorzystuje swoje IQ, a więc własne zdolności umysłowe.

Szef, który chce być skutecznym przywódcą, wykorzystuje swoje EQ, a więc swoje zdolności emocjonalne.



Przywódca	Menedżer
Jego władza jest nadana z dołu	Jego władza jest nadana z góry
Ma nieformalny wpływ na innych	Ma formalną władzę
Inspiruje wizją	Planuje harmonogramy
Mobilizuje do działania	Organizuje działania
Wyzwala entuzjazm	Porządkuje i nadaje strukturę
Wspiera	Egzekwuje
Rozwija	Kontroluje
Daje przykład	Dyscyplinuje
Mówi co i dlaczego	Mówi jak
Zajmuje się strategią	Zajmuje się taktyką
Kieruje przez wartości i zasady	Kieruje przez procedury i techniki
Skoncentrowany na ludziach	Skoncentrowany na rzeczach
Pociąga ludzi	Popycha ludzi
Poszukuje zmian	Dbą o stabilność
Nastawiony na przyszłość	Nastawiony na bieżącą sprawność działań

Efektywność przełożonego = menedżerskie IQ + przywódcze EQ

Łączenie umiejętności menedżerskich i zdolności przywódczych oraz zdolność do zachowania równowagi pomiędzy tymi dwiema rolami – oto recepta efektywnego przełożonego?



Co czyni menedżera przywódcą?

Droga do przywództwa wiedzie przez cztery obszary:

1. Budowanie zaufania i osobistej wiarygodności w oczach pracowników.
2. Określenie kierunku, w którym przywódca chce podążać.
3. Przyciąganie innych ludzi i poszukiwanie zwolenników.
4. Troska i wsparcie pracowników w osiągnięciu przez nich mistrzowskich rezultatów.



Osobista wiarygodność

„Nie znam się na muzyce, ale gdy ktoś zagra fałszywą nutę, to ją słyszę”

– Anonim

Każdy z nas ma umiejętność słyszenia „fałszywych nut” w zachowaniach innych ludzi. Przywódcą może stać się ktoś, kto zasługuje na miano osoby godnej zaufania. Umiejętność zdobywania, obdarzania i odbudowywania zaufania w relacjach ze współpracownikami, klientami czy partnerami biznesowymi jest najważniejszą i fundamentalną kompetencją przywódcy.



Z wielu badań naukowych¹, doświadczeń liderów i obserwacji pracowników wynika, że własną wiarygodność przywódcy budują na czterech filarach.

**Prawość**

Wierność swoim zasadom i postępowanie zgodnie z deklarowanymi wartościami, np. uczciwość, lojalność, dyskrecja, odpowiedzialność, pokora, szacunek, prawda.

**Intencje**

Prawdziwe motywy naszych działań, np. czy działamy w interesie wszystkich, czy interesują nas tylko własne korzyści.

**Przejrzystość**

Udzielanie pełnej informacji wymaganej we współpracy, np. ujawnianie kryteriów podejmowanych decyzji, informowanie o swoich zamiarach, umożliwianie wymiany opinii wszystkich zainteresowanych.

**Kompetencje**

Posiadanie niezbędnej wiedzy i kwalifikacji potrzebnych do skutecznej realizacji swoich zadań, np. umiejętności menedżerskie pozwalające na osiągnięcie pożądanego rezultatu.

Menedżer aspirujący do stania się przywódcą powinien zadać sobie samemu pytanie: „Czy jestem osobą godną zaufania w oczach współpracowników?”.

¹ Roderick M. Kramer, „Trust in organization”.



Zachowania budujących zaufanie

- 1 Mówienie prawdy
- 2 Dotrzymywanie zobowiązań
- 3 Mówienie wprost
- 4 Jasne wyrażanie oczekiwań
- 5 Ujawnianie prawdziwych intencji
- 6 Okazywanie szacunku
- 7 Zachowanie dyskrecji
- 8 Branie odpowiedzialności
- 9 Demonstrowanie lojalności
- 10 Obdarzanie zaufaniem



1. lekcja

Fałszywe nuty

Test „Fałszywe nuty”

Poniżej znajduje się opis kilkunastu zachowań będących „fałszywymi nutami”, które powodują, że traci się zaufanie do osób, które przejawiają tego typu skłonności. Zastanów się spokojnie kolejno nad każdym z opisanych zachowań i szczerze zaznacz, w jakim stopniu dane zachowanie dotyczy ciebie.

Zdarzają mi się sytuacje, gdy...	czasem	często	tak, ale rzadko	nigdy	zawsze
nie dotrzymuję niektórych swoich zobowiązań wobec innych					
nie jestem w stanie być z kimś do końca szczerzy w rozmowie					
nie mówię komuś całej prawdy					
podczas rozmawiania z ludźmi mówię o kimś źle, gdy ta osoba nie jest uczestnikiem rozmowy					
trudno jest mi przyznać się do swojej pomyłki lub błędu					
przypisuję innym winę za swoje niepowodzenie					
nie robię tego, co mówię					
jestem podejrzliwy wobec kogoś, kogo nie znam					
wypowiadam się na tematy, na których nie do końca się znam					
unikam jednoznacznych odpowiedzi na niektóre pytania od współpracowników					
co innego mówię, a co innego robię					
łapię się na tym, że mówię komuś o rzeczach, które powinienem raczej zachować w dyskrekcji					
jestem dla kogoś miły wówczas, gdy coś od niego potrzebuję, a gdy nie jest mi już potrzebny, zaczynam go ignorować					
nie wysłuchuję do końca opinii innych ludzi, z którymi się nie					



zgadzam					
mówię dużo, mało słucham					
zostawiam kogoś samego z problemem					
nie wyrażam dość jasno i jednoznacznie swoich oczekiwań wobec innych					
oceniam ludzi, a nie fakty					
nie przekuwam swoich słów w czyny					
składam zbyt wiele obietnic, których nie mogę później dotrzymać					
nie doceniam wysiłku i wkładu innych ludzi w rezultaty zespołu					
ukrywam przed innymi własne braki w wiedzy					
ukrywam lub zaciemniam moje intencje i zamiary					
kłamię lub wprowadzam kogoś w błąd					
okazuję innym zbyt mało troski lub szacunku					
plotkuję					
wycofuję się z danych wcześniej obietnic					
lepiej traktuję swoich przełożonych (lub klientów) niż swoich pracowników					
udaję, że szanuję swoich pracowników jako ludzi, a tak naprawdę w duchu lekceważę ich					



2.lekcja

Osobisty plan wzrostu zaufania

Plan działania w obszarze wiarygodności

Przyjrzyj się swoim odpowiedziom i wyciągnij wnioski dotyczące obszarów, w których powinieneś zadbać o wzrost swojej osobistej wiarygodności. Na podstawie wyciągniętych wniosków stwórz osobisty plan wzrostu zaufania, odpowiadając na pytanie:

OSOBISTY PLAN WZROSTU ZAUFANIA

	Jakie są trzy najważniejsze działania lub zachowania, które mógłbyś podjąć, aby wzrosło zaufanie innych ludzi do ciebie
Prawość	1.
	2.
	3.
Intencje	1.
	2.
	3.
Przejrzystość	1.
	2.
	3.
Kompetencje	1.
	2.
	3.



Wybór kierunku

Wszyscy ludzie gdzieś idą, ale tylko przywódcy wiedzą, gdzie chcą dojść, jak chcą dojść i przede wszystkim – dlaczego chcą tam dojść.

„Nie musisz być charyzmatyczny, jeśli służyś charyzmatycznym celom”

– Jim Collins

Wybór kierunku oznacza odpowiedź na trzy pytania:

- 1 **Kto jest dla nas ważny w pracy i co jest dla niego najważniejsze?**
- 2 **Co jest dla nas ważne i co stanowi nasz najważniejszy cel?**
- 3 **Dokąd zmierzamy i jak tam dojdziemy?**



Kim są interesariusze?

Żadna firma i żaden dział firmy nie istnieje w próżni. Wokół są ludzie, którzy decydują o sukcesie lub porażce firmy. Interesariusze to osoby lub grupy, które mają wpływ (pozytywny lub negatywny) na nasze działania i osiągnięte przez nas rezultaty. Także nasze działania i rezultaty mają wpływ (pozytywny lub negatywny) na interesariuszy.

Interesariuszami w pracy mogą być na przykład:

- klienci,
- partnerzy biznesowi,
- pracownicy/członkowie zespołu,
- współpracownicy z innych działów firmy,
- zarząd firmy,
- akcjonariusze,
- społeczność lokalna,
- związki zawodowe,
- agendy rządowe,
- dostawcy.





3. lekcja

Potrzeby moich interesariuszy



Matryca potrzeb moich interesariuszy

Zastanów się, kto jest dla ciebie ważny w pracy i co jest dla niego ważne.

Moi najważniejsi interesariusze	Jakie są najważniejsze potrzeby tych interesariuszy?
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	



Skutki prezentyzmu

- Niższa koncentracja podczas wykonywania zadań
- Brak kreatywności
- Obniżenie ogólnej wydajności o 40%
- Drażliwość i konfliktowość
- Szybkie poddawanie się w sytuacji problemów występujących w pracy



Misja, czyli jakim celem służysz ?

Misja jest podstawą tożsamości firmy lub działu. Określa ona najważniejsze zadanie do zrealizowania przez firmę/dział. To zadanie jest służebnym celem w stosunku do otoczenia. Misja odpowiada na pytanie: „Po co istnieje nasza firma/nasz dział?”.

Przykłady misji firm

Walt Disney „Uczynić ludzi szczęśliwymi”

Harley Davidson „Umożliwić ludziom spełnienie marzeń poprzez doświadczanie jazdy na motocyklu”

Microsoft „Pomóc ludziom i firmom na całym świecie w pełni zrealizować (może lepiej: wykorzystać?) swój potencjał”

Google „Uporządkowanie światowych zasobów informacji, aby stały się powszechnie dostępne i użyteczne”

Facebook „Dać ludziom moc do współuczestnictwa i uczynić świat bardziej otwartym i połączonym”

Merck „Utrzymywanie i poprawa życia ludzkiego”

Apple (misja historyczna) „Umożliwić każdemu korzystanie z komputera”

Amnesty International „Walczymy o prawa człowieka”

Xerox „Chcemy poprawiać wydajność biur”

Przykłady misji działów

HR „Jesteśmy po to, aby wspierać firmę w pozyskaniu i utrzymaniu najbardziej wartościowych pracowników”

IT „Ułatwiamy codzienną pracę wszystkim pracownikom firmy poprzez zapewnienie stabilności i bezawaryjności systemów informatycznych i sprzętu”

Dział zakupów „Jesteśmy strażnikiem niskich kosztów oraz wewnętrznym dostawcą efektywnych rozwiązań dla wszystkich działów firmy”

Dział księgowości „Dostarczamy na czas kompleksową i rzetelną informację dla decydentów odpowiedzialnych za trwanie i rozwój firmy”



Problemy w firmie nie zawsze mają swoje źródło w firmie, lecz często w domu lub w rodzinie pracowników. Problemy emocjonalne, które pracownicy przenoszą do pracy z domu, wpływają na efektywność i atmosferę pracy. Te dwie sfery wzajemnie się przenikają. Świadomość tego problemu w wielu firmach jest coraz większa.

Prezes zarządu dużej polskiej spółki energetycznej podczas warsztatów poświęconych temu zagadnieniu powiedział: „Nasi pracownicy przychodzą często

w poniedziałek do pracy obciążeni problemami rodzinnymi z weekendu. Paradoksalnie przychodzą do pracy odpocząć od problemów z domu, bo tam nie dają sobie rady. Póki co firma nie potrafi im pomóc w tych problemach. Żaden szef nie jest, nie będzie i nie powinien być terapeutą. Lecz otwarte pozostaje pytanie, czy pracodawca, firma może coś z tym zrobić i czy w dobrze pojętym własnym interesie firma nie powinna zająć się tym obszarem. Firmy wydają dużo pieniędzy na różne szkolenia, więc dlaczego by nie zainwestować pieniędzy w szkolenia, które wesprą pracowników w tego typu problemach – jak dobrze żyć i funkcjonować po pracy”.

Z kolei członek rady nadzorczej dużego banku zadaje retoryczne pytanie: „Dlaczego menedżerowie, którzy posiadają bardzo wysokie kompetencje komunikacyjne, świetnie radzą sobie z komunikacją w pracy, a nie potrafią porozumieć się z własnym dzieckiem?”.

Program zrównoważonego rozwoju pracowników polega na doskonaleniu kompetencji społecznych we wszystkich obszarach (emocjonalnym, psychologicznym), a nie tylko czysto zawodowym.



4. lekcja

**Jaka jest misja twojego
działu?**

Misja mojego działu

Wyobraź sobie sytuację, że w twojej firmie z powodu restrukturyzacji ma być zlikwidowany jeden z działów. Szefowie wszystkich działów zostali poproszeni o przygotowanie 2-minutowej prezentacji, której głównym celem jest przekonanie zarządu, że ich dział jest niezbędny w firmie i nie może być zlikwidowany.

W jaki sposób chciałbyś przekonać zarząd o tym, że twój dział nie może być zlikwidowany? Przygotuj dobre uzasadnienie, odpowiadając na trzy poniższe pytania.

1. Kim jesteśmy, co robimy?

.....

.....

.....

.....

2. Dlaczego to robimy?

.....

.....

.....

.....

3. Dla kogo to robimy?

.....

.....

.....

.....

4. Co wartościowego im dajemy, jakie ich potrzeby zaspokajamy?

.....

.....

.....

.....

Na podstawie odpowiedzi na pytania zapisz misję swojego działu.

Nasza misja:

Wizja, czyli dokąd zmierzasz?

Wizja to inspirujące wyobrażenie siebie, działu lub firmy w przyszłości. Opisuje wyraźnie i jasno długoterminowy cel, pożądany stan końcowy. Wizja wyraża nasze aspiracje i marzenia dotyczące firmy.

Badania pokazują, że pracownicy, którzy rozumieją znaczenie wizji swojej firmy, są o 28% bardziej zaangażowani w realizację celów organizacji niż pracownicy nieznający lub nierozumiejący wizji (Joseph Folkman „8 ways to ensure Your Vision is valued”, Forbes 04/2014).



Cechy dobrej wizji

- 1 Inspirująca**
Porusza, mobilizuje i motywuje do działania.
- 2 Wyzwanie**
Wymaga od nas wysiłku, aby ją osiągnąć. Wizja nie jest łatwym celem; to jest coś, czego osiągnięcie budzi dumę i poczucie spełnienia.
- 3 Osiągalna**
Wizja nie musi być tak daleko idąca, że jest poza naszym zasięgiem. Osiągnięcie pożądanego stanu jest możliwe i prawdopodobne.
- 4 Wspólna**
Wizja musi być wspólna dla wszystkich, którzy podejmują działania, aby ją urzeczywistnić. Z tego powodu tworzenie wizji we współpracy z pracownikami jest zawsze mile widziane.
- 5 Preferowana**
Wizja jest opisem preferowanej przyszłości. Powinna ona brać pod uwagę i reprezentować korzyści dla większości interesariuszy.
- 6 Jasna**
Najlepsze wizje są sformułowane w sposób jasny i zwięzły. Trzeba posługiwać się językiem, który jest zrozumiały dla wszystkich. Oznacza to także unikanie słów, które są nadużywane lub mają niewielkie znaczenie.





5. lekcja

Wizja przyszłości

Pomost w przyszłość

1. Co chciałbyś, aby za 10 lat o twoim zespole/twojej firmie powiedzieli:

Twoi klienci

.....
.....
.....

Współpracownicy z innych działów

.....
.....
.....

Twoi przełożeni

.....
.....
.....

Pracownicy twojego zespołu

.....
.....
.....

Kontrahenci/partnerzy biznesowi

.....
.....
.....

Firmy konkurencyjne

.....
.....
.....



2. W idealnej przyszłości marzę, że pewnego dnia:

Mój zespół/moja firma

.....
.....
.....

Ludzie pracujący w moim zespole/mojej firmie

.....
.....
.....

Nasze produkty/usługi

.....
.....
.....



Przyciąganie innych

„Przywódcą staje się ktoś, kto wie, dokąd zmierza, i potrafi sprawić, aby inni ludzie chcieli tam z nim iść. Przywódca, za którym nikt nie podąży, jest tylko spacerowiczem”

– John C. Maxwell

Żaden nawet najbardziej uzdolniony przywódca w biznesie nie osiągnie niczego sam. Do realizacji ambitnych zamierzeń i aspiracji nieodzowni są szczerzy zwolennicy. Dlatego sprawny przywódca potrafi zjednywać sobie ludzi, integrować ich wokół głównych celów i angażować w realizację.

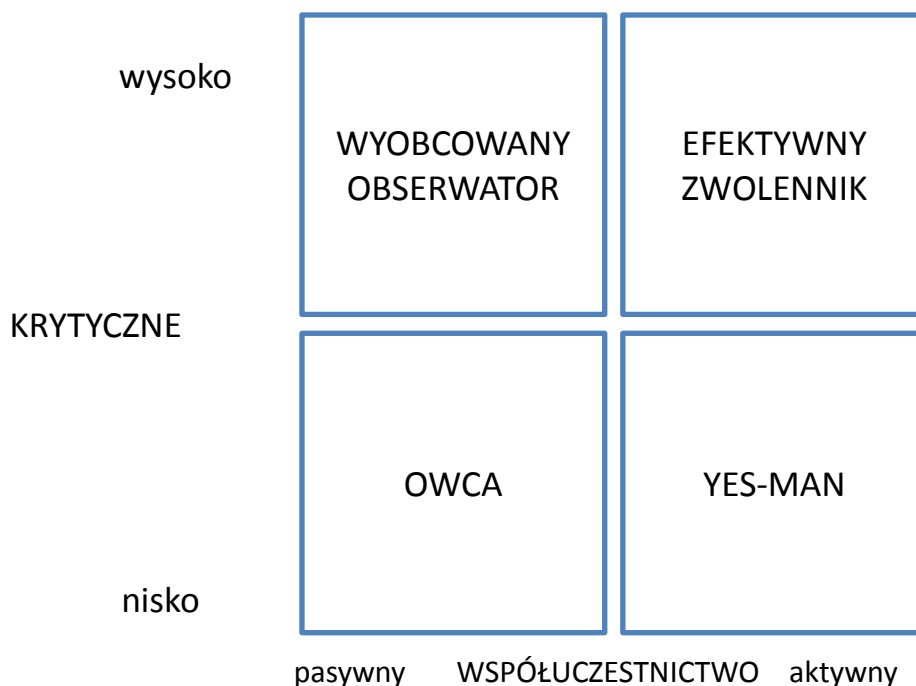
Różne typy zwolenników

Przyciągając pracowników do misji, wizji i celów, nie wystarczy powiedzieć: „Chodźcie ze mną”. Przywódca powinien mieć jasność co do tego, że nie tyle potrzebuje swoich fanów, ile skutecznych sprzymierzeńców w realizacji zamierzeń.

Co odróżnia skutecznego zwolennika od nieskutecznego? Inteligencja, motywacja, entuzjazm są przydatne, ale niewystarczające dla efektywnego zwolennika.

Według Roberta Kelleya, wybitnego badacza społecznego, istnieją dwa wymiary, które decydują o efektywności zwolenników: krytyczne myślenie i nastawienie na współuczestnictwo.





Owca

Osoba pasywna i zależna, wymagająca zewnętrznej motywacji ze strony lidera. Brakuje jej inicjatywy, nie odgrywa aktywnej roli. Po prostu zastosuje się do każdego polecenia.

Wyobcowany obserwator

Osoba pasywna, krytyczna, samodzielnie myśląca i niezależna. Zachowuje dystans i nie oferuje wsparcia. Osoba ta może postrzegać siebie jako prawowitego lidera. Nastawiona na samodzielną pracę.

Yes-man

Osoba aktywna, zależna i bezkrytycznie potakująca, niekwestionująca decyzji i działań lidera. Ochoczo i bezkrytycznie wykona dowolne polecenie lidera. Przykład: osoba, która zawsze mówi to, co jej zdaniem lider chce usłyszeć.

Efektywny zwolennik

Osoba aktywna, niezależna, samodzielna, krytycznie myśląca. Nie akceptuje ślepo każdej decyzji lub działań lidera, dopóki sama tego nie oceni. Może odnieść sukces bez obecności lidera. Nastawiona na pracę z innymi.



Transformacyjny styl przywództwa

Skuteczni przywódcy nie kreują zwolenników czy naśladowców. Oni kreują innych liderów.

Lider, który przyjmuje transformacyjny styl przywództwa, przekształca pracowników z biernych wykonawców poleceń na aktywnych, samodzielnych i niezależnych członków zespołu, którzy wspierają misję, wizję i główne cele firmy. Pracownicy pobudzani są do samodzielnego myślenia, zachęceni do wyrażania własnych opinii, kwestionowania przyjętych założeń i metod działania.

Przywództwo transformacyjne wymaga pasji lidera do tego, co robi, wartościowej misji oraz inspirującej i optymistycznej wizji.





6. lekcja

Typy zwolenników



Typologia zwolenników

Skuteczni przywódcy nie kreują zwolenników czy naśladowców. Oni kreują innych liderów.

Przeanalizuj członków swojego zespołu pod kątem typu zwolennika. Wpisz inicjały poszczególnych pracowników w pole, w którym aktualnie znajduje się ten pracownik.

WYOBKOWANY OBSERWATOR Niezależny i bierny	EFEKTYWNY ZWOLENNIK Niezależny i aktywny
OWCA Zależny i bierny	YES-MAN Zależny i aktywny





7. lekcja

Plan transformacji

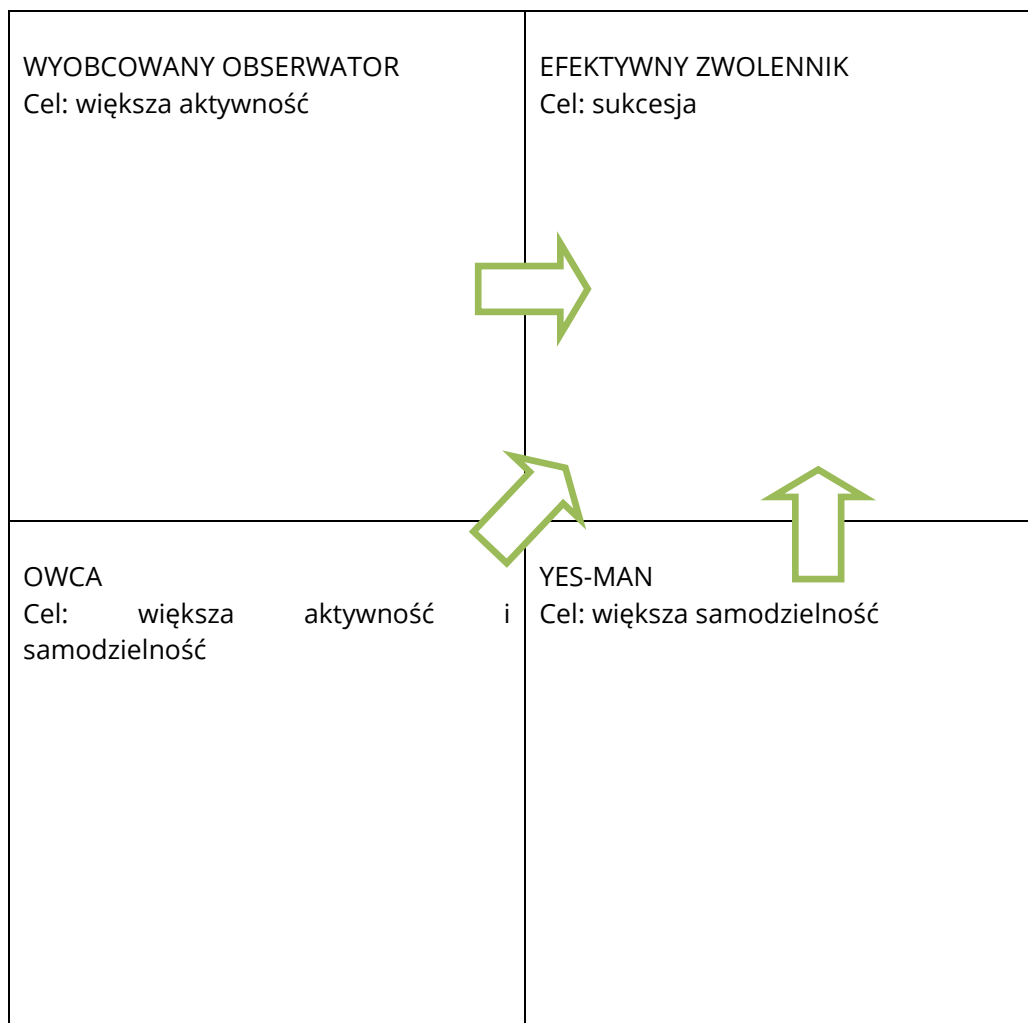


Jak przekształcić pracowników w efektywnych zwolenników?

Pomyśl kolejno o pracownikach, którym przypisałeś typ zwolennika w ćwiczeniu 6, a następnie zastanów się nad planem ich transformacji w efektywnego zwolennika.

Przy każdym typie jest opisany najważniejszy cel do osiągnięcia z tym pracownikiem. Zapisz swoje pomysły na działania, które pozwolą przekształcić pracowników w efektywnych zwolenników.

Dodatkowo zapisz pomysły na działania, które sprawią, że aktualny efektywny zwolennik będzie w stanie zastąpić ciebie w roli lidera podczas twojej nieobecności.



Patronowanie doskonałości

Celem rozwoju pracowników jest osiągnięcie przez nich mistrzostwa w tym, co robią. Rozwój i mistrzowskie rezultaty są możliwe tylko wówczas, gdy pracownicy mają w swojej pracy okazję wznieść się na wyżyny swoich umiejętności.

Koncentrując się na doskonaleniu słabych stron pracowników, osiągniesz co najwyżej przeciętność. Doskonałość można osiągnąć poprzez koncentrację na najmocniejszych stronach ludzi”

– Peter Drucker



Rolą przywódcy jest zbudowanie takiej kultury pracy, w której każdy pracownik ma chęć i możliwości uruchomienia i wykorzystania całego tkwiącego w nim potencjału.

Kultura pracy, która umożliwia pracownikom osiągnięcie mistrzostwa w tym, co robią, spełnia trzy warunki:



Pasja:

zadania są zgodne z pasją i zamiłowaniem pracownika.



Talent:

zadania w maksymalnym stopniu wykorzystują uzdolnienia i umiejętności, które aktualnie posiada pracownik.



Wysiłek:

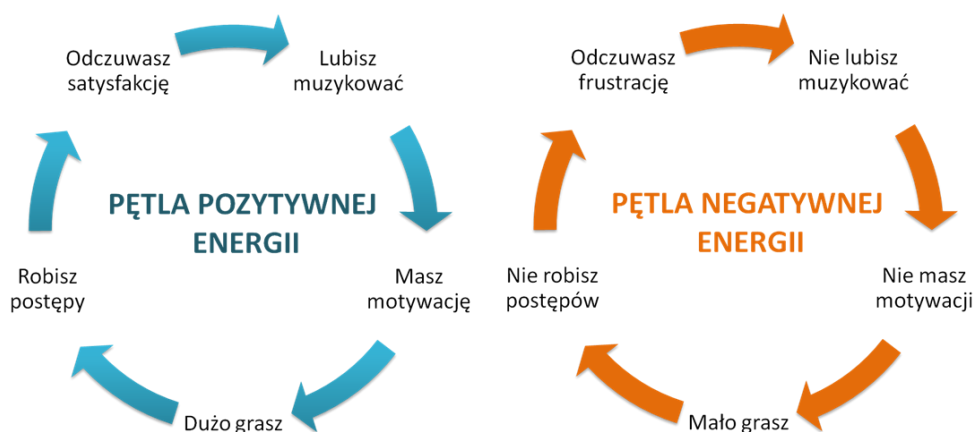
zadania są wyzwaniem dla pracownika, które wymagają od niego rozwinięcia posiadanych aktualnie umiejętności i przejścia o jeden poziom wyżej w drodze do mistrzostwa.



Pętla pozytywnej energii w doskonaleniu

W dążeniu do mistrzostwa ważną rolę odgrywają pasja i zamięłowanie, czyli po prostu robienie tego, co najbardziej się lubi. Bez choćby minimalnego poziomu pasji bardzo trudno jest osiągać postęp w tym, co się robi, ponieważ nie ma motywacji ani chęci do podejmowania wysiłku, dzięki któremu można dokonać jakiegoś postępu i rozwoju posiadanych zdolności. Zamięłowanie uruchamia proces pętli pozytywnej energii. Brak zamięłowania tworzy pętlę negatywnej energii, której efektem jest to, że coraz bardziej nie lubimy tego, co robimy.

Poniższy przykład ilustruje działanie pozytywnej i negatywnej pętli energii.



Proces pętli energii dotyczy każdej pracy. Dla przykładu: jeśli handlowcowi nie sprawia radości kontakt z ludźmi, nie lubi przekonywać innych do swoich idei, to nie znajdzie w sobie długodystansowej motywacji do częstych kontaktów z klientami, będą go te kontakty z czasem coraz bardziej męczyć i będzie ich coraz bardziej unikać. Przez ten brak ćwiczenia się w sprzedawaniu jego rezultaty będą na tym samym poziomie, co spowoduje frustrację i jeszcze większą niechęć do kontaktów z klientami.

Ostatnie pytanie do przywódcy

Celem rozwoju pracowników jest osiągnięcie przez nich mistrzostwa w tym, co robią. Rozwój i mistrzowskie rezultaty są możliwe tylko wówczas, gdy pracownicy mają w swojej pracy okazję wznieść się na wyżyny swoich umiejętności.

A co z twoim przywództwem? Podobnie jak w każdym innym przypadku – jeśli nie znajdujesz przyjemności w przewodzeniu innym, to nie znajdziesz w sobie wystarczającej motywacji do podejmowania często dużego wysiłku nad budowaniem swojej osobistej wiarygodności, zarażania pracowników misją i wartościami, inspirowania poprzez wizję, dzielenia się energią i pozyskiwania zwolenników, wspierania pracowników w doskonaleniu się i osiągnięciu przez nich mistrzowskich rezultatów. Dlatego odpowiedz na ostatnie pytanie. Tak naprawdę powinno ono być pierwszym pytaniem, na które powinienes sobie szczerze odpowiedzieć:

**CZY CHCESZ
BYĆ LIDEREM ?**





8. lekcja

**Czy właściwi ludzie są
we właściwym miejscu?**



Efektywność pracowników na zajmowanych stanowiskach

1. Zrób listę ludzi pracujących w twoim zespole.
2. Przy każdym z pracowników odpowiedz na pytanie: „Czy zatrudniłbyś tę osobę ponownie na tym stanowisku? Dlaczego?”.

PRACOWNIK	Czy zatrudniłbyś ponownie na to samo stanowisko?	
	Tak	Nie Dlaczego?





9. lekcja

Ku mistrzostwu



Roszczy i rozwój – pierwsze kroki zmiany

1. Zapisz inicjały osób, co do których masz wątpliwości, czy zatrudniłbyś je ponownie na tym samym stanowisku.
2. Przy każdej osobie wpisz odpowiedź na dwa pytania:
 - Czy tej osobie brakuje jakichś istotnych umiejętności/zdolności potrzebnych do osiągnięcia mistrzowskich rezultatów? Jakich?
 - Czy widzisz jakieś inne, bardziej odpowiednie stanowisko dla tej osoby? Jakie?

PRACOWNIK	Czy tej osobie brakuje jakichś istotnych umiejętności/zdolności potrzebnych do osiągnięcia mistrzowskich rezultatów? Jakich?	Czy widzisz jakieś inne, bardziej odpowiednie stanowisko dla tej osoby? Jakie?

W ramach naszej polityki dzielenia się wiedzą i rozwoju rynku szkoleniowego kolejne treści będziemy publikowali na naszych serwisach społecznościowych.

Gorąco do nich zapraszamy.

