

---

# 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.

Każdy rozdział zawiera *chwile refleksji* wspierające dokonanie wglądu w siebie, stanowiąc podstawę do rozwoju i zmiany. Aby zachęcić cię, czytelniku, do doskonalenia twoich i twoich podwładnych kompetencji przywódczych, w rozdziale V przedstawiam wybrane dowody potwierdzające wpływ przywództwa na sukces organizacji i ludzi w niej pracujących.

## O czym jest ta książka?

Książka przedstawia w sposób systemowy różne aspekty przywództwa, wiedzę i umiejętności, jakie powinien posiadać przywódca, oraz zestaw ćwiczeń doskonalących kompetencje przywódcze. Przedstawione modele oparte są na badaniach naukowych (*evidence based*), ćwiczenia i narzędzia zostały w praktyce przećwiczone osobiście przeze mnie w ciągu ostatnich 5 lat wraz z menedżerami, uczestnikami warsztatów na menedżerskich studiach podyplomowych oraz studiach MBA prowadzonych przeze mnie.

Książka składa się z pięciu rozdziałów. W rozdziale 1. przedstawione jest przywództwo z różnych perspektyw, każdy czytelnik będzie mógł rozpoznać, w którym miejscu znajduje się jako przywódca, oraz określić, w którym miejscu chciałby być.

Rozdział 2. poświęcony jest nowym modelom przywództwa oraz różnym wymiarom przewodzenia. Modele przywództwa ilustruję opisem zachowań (opisem przypadku), który jest przykładem (lub wręcz przeciwnie) modelowych zachowań przywódcy. Celem ćwiczeń oznaczonych *Chwile refleksji* umieszczonych w każdym rozdziale jest – zgodnie z tytułem książki i moim zamysłem – skłonienie do świadomego praktykowania przywództwa.

W rozdziale 3. są przedstawione funkcje, jakie pełni przywódca i które różnią go od menedżera. Jeśli, czytelniku, planujesz rozwój swojej kariery zawodowej, to ten rozdział wraz z wieloma ćwiczeniami może być dla ciebie szczególnie użyteczny.

W rozdziale 4. określisz swoje DNA przywódcy, czyli to, co jest w tobie unikalne, wyjątkowe, oraz zdefiniujesz swoje credo przywódcy.

To będzie wymierna korzyść twojego zaangażowania w przeczytanie książki oraz poświęcenie czasu na chwilę refleksji.

Kierując się zasadą „im wyższy poziom umiejętności menedżerskich, tym większe znaczenie odgrywa rozwój poprzez refleksję i wgląd”, oraz moim doświadczeniem w pracy jako coach, które potwierdza wielką moc jaką posiada zadawanie pytań w dokonywaniu zmian, książka zawiera wiele pytań, mocnych pytań transformujących ciebie i twoją rzeczywistość.

Pytania wspierają rozwijanie się przez inspirację, jak również pozwalają przekształcić negatywne doświadczenia w pozytywne lekcje i wnioski. Nie ograniczaj się tylko do odpowiedzi na pytania postawione w książce, zadawaj sobie pytania, o których wiesz, że są dla ciebie ważne. Gdybyś się nie bał, jakie byś sobie zadał pytanie?

Ważne jest, aby czytając książkę i stosując narzędzia w praktyce, uwzględnić kulturę organizacyjną, w której pracujesz, gdyż ona określa styl przewodzenia i komunikowania się w organizacji. Ważne jest, abyś w elastyczny sposób stosował zaproponowane narzędzia, odpowiednio do sytuacji oraz do istniejącej kultury. Jednocześnie warto, abyś miał świadomość, że jako przywódca kształtujesz kulturę organizacji, w której pracujesz, masz więc na nią wpływ. Od tego, które narzędzia i w jaki sposób je zastosujesz, zależy zakres zmian, jakie możesz dokonać w kulturze organizacyjnej. Twój wkład i twoja rola są ważne.

## Dla kogo jest ta książka?

Książka jest dla każdej osoby zainteresowanej świadomym kształtowaniem swojego życia – zawodowego i osobistego.

Książka jest więc **dla menedżera**, który sam widzi potrzebę doskonalenia swoich umiejętności przywódczych; **dla pracowników działu HR**, dla których może stanowić cenną wskazówkę, jakie kompetencje, modele i narzędzia powinien znać menedżer odpowiedniego szczebla. Jest przeznaczona również **dla coachów**, którzy mogą wykorzystać przedstawione modele i narzędzia w pracy z indywidualnymi klientami.

Książka jest de facto dla każdego, kto chce czegoś więcej, chce pracować lepiej (co nie oznacza wcale, że więcej i ciężiej), chce znajdować sens i znaczenie swojej pracy.

## **Jak z menedżera stać się przywódcą? Poradnik dla menedżerów i coachów**

Pomysł książki z ćwiczeniami narodził się ponad 10 lat temu, kiedy jeszcze pracując w dużej międzynarodowej korporacji, uczestniczyłam w wielu szkoleniach, zdobywałam wiedzę, otrzymywałam materiały poszkoleniowe, ale ze względu na ich nieciekawą dla mnie formę – dużo tekstów, a mało schematów czy rysunków, które mogłabym zapamiętać – nigdy do nich ponownie nie zaglądałam, gdyż w szybkim korporacyjnym świecie nie było czasu na czytanie długich tekstów.

Kiedy już jako trener prowadziłam warsztaty z grupami menedżerów, najczęściej jako komentarz do moich materiałów otrzymywałam opinie: „...nareszcie materiały praktyczne, każde narzędzie na osobnej kartce, łatwe do zastosowania, opisane prosto, świetna ściągą...”.

I w taki właśnie sposób są przedstawione zarówno same zagadnienia, jak i ćwiczenia – prosto i praktycznie.

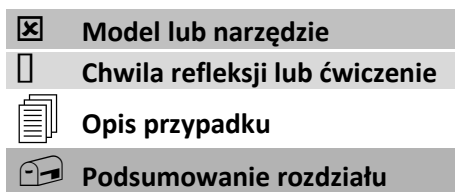
Również pracując na sesjach coachingowych z menedżerami, wręczając im materiały z przedstawionym narzędziem zastosowanym w czasie sesji, słyszałam opinie od klientów: „...materiały, które otrzymuję od ciebie, zmuszają mnie do dalszej refleksji”, „...dobrze, że jest to przedstawione graficznie, jednym rzutem oka mogę je ogarnąć, dobrze, że mogę je mieć pod ręką”.

Tak narodziła się idea napisania książki, w której materiały i narzędzia zebrane są w formie formularzy, które można zastosować w odpowiedniej sytuacji.

Ponadto zawarłam w książce cytaty, które podobnie jak pytania zawarte w ćwiczeniach służą inspiracji i chwili refleksji.

## Instrukcja korzystania z książki oraz ćwiczeń

Każdy z nas uczy się w określony sposób, niektórzy, aby zastosować dane narzędzie, potrzebują informacji o modelu oraz badaniach potwierdzających ich skuteczność. Te osoby z pewnością z zainteresowaniem przeczytają informację o modelach i badaniach skuteczności ich zastosowania. Innych osób nie interesuje cała „teoretyczna otoczka” i od razu przechodzą one do ćwiczeń. Książka jest skonstruowana w taki sposób, aby każdy mógł znaleźć to, co go interesuje. Dla ułatwienia korzystania z książki zastosowałam następującą nawigację graficzną:



Niektóre ćwiczenia można wykonać, czytając książkę, inne należy zastosować w działaniu. Jeśli zastosujesz model i wiedzę w praktyce, wróć do formularza z modelem, przeanalizuj sposób jego wykonania, pomyśl o rezultatach, jakie osiągnąłeś, i wyciągnij wnioski. Uczymy się poprzez działanie (doświadczenie), refleksję (analizę) odnośnie osiągniętych rezultatów oraz wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

Celem niniejszej książki jest przedstawienie dobrych praktyk (są one przedstawione jako *opis przypadku*), które możesz wykorzystać do rozwoju umiejętności przywódczych, rozszerzenia świadomości, do refleksji odnośnie swojego stylu przewodzenia i wpływu, jaki wywierasz na innych.

Praktyka czyni mistrza. Praktykowanie to droga wiodąca od wiedzy – *wiem, co zrobić i dlaczego jest to ważne* – do mądrości – *umiem to zrobić, mam doświadczenie i wiem, jak to wykorzystać*. Wykonuj ćwiczenia, dostosuj je do swoich potrzeb i okoliczności, baw się tym, co robisz, wracaj do ćwiczeń i notatek po pewnym okresie, zauważ zmiany w tobie i w twoim otoczeniu. Pamiętaj – zmieniając siebie, zmieniasz świat.

Zapraszam do dzielenia się ze mną refleksjami z podróży, jaką odbyłeś dzięki tej książce.

*Autorka*