

Przedmowa

Zaproponowałem wydanie w Polsce podręcznika zrównoważonego przywództwa, bo uderza mnie jednostronność większości liderów, których spotykam w swojej praktyce jako konsultant i coach. Z jednej strony zorientowani na wynik, „twardzi” menedżerowie w większości ignorują znaczenie relacji i wagę szacunku wobec podwładnych, z drugiej strony dyrektorom HR i „zorientowanym na ludzi” liderom zbyt często brakuje nastawienia biznesowego i zaawansowanej wiedzy o strategii firmy. Skuteczni menedżerowie projektów za bardzo grzęzną w detalach, z kolei wizjonerzy i stratedzy mogą tracić kontakt z brutalną rzeczywistością ich biznesu i firmy. Autorzy w niezwykle praktyczny sposób wskazują, jak ambitny menedżer może wspierać swoje mocne strony komplementarnymi kompetencjami i postawami oraz jak możemy się wspólnie pilnować, żeby „nie przeginać” w walce o przetrwanie i w dążeniu do sukcesu.

Autorzy prezentują nie tylko nowoczesne podejście do przywództwa, lecz także sposób oceniania naszych możliwości za pomocą unikalnej formuły feedbacku 360 stopni (LVI).

Praktyczne przykłady wprowadzają nas w metodykę coachingu wewnętrznego nastawiania, nowego podejścia w tej dziedzinie. Polecam lekturę tej wyjątkowej książki zarówno aktywnym menedżerom, jak i konsultantom, coachom oraz trenerom. Ręczę, że zadowoli ona najbardziej wymagających Czytelników.

Jacek Santorski
psycholog biznesu
VALUES Grupa Firm Doradczych

Podziękowania

Pracowałem nad tą książką długo, ciężko i z przyjemnością, ciesząc się odosobnieniem, które zapewniła mi owa praca. Jest ona jednak również owocem bogatej, intensywnej i satysfakcjonującej współpracy z wieloma innymi osobami. Ich zaangażowanie i wysiłki nie tylko motywowały mnie do pisanja, ale także stanowiły ogromną pomoc na różnych etapach pracy.

Książka nie powstałaby, gdyby nie menedżerowie, z którymi miałem zaszczyt współpracować i uczyć się od nich. Chciałbym szczególnie podziękować kilkunastu osobom, które zgodziły się na szczegółowe opisanie swoich historii w postaci złożonych studiów przypadku. Aby ochronić ich prywatność, odnoszę się do nich w książce w sposób anonimowy. Chciałbym również podziękować grupie około czterdziestu menedżerów, którzy dokonali wyboru tytułu i podtytułu książki z przedstawionej im listy propozycji. *Wszechstronny lider* wygrał sporą większością głosów. Spośród podtytułów najwięcej osób zagłosowało na wersję *Wykorzystaj swoje mocne strony do maksimum*. Dziękuję Mary Nelson za poprowadzenie grupy dyskusyjnej, która stworzyła wybrany podtytuł.

Na czele listy osób, którym jestem winien wdzięczność, stoi Robert Kaiser. Dziękuję mu za pomoc przy rozwijaniu idei przedstawionych w niniejszej książce. Bez niego książka również by powstała, ale byłaby znacznie słabsza. Rob był i jest dla mnie intelektualnym partnerem sparringowym w najbardziej konstruktywnym sensie. Wniósł w książkę bezpośredni wkład jako współautor Testu Wszechstronności Przywództwa, który jest jej integralną częścią, dzielił się ze mną swoimi pomysłami, a także pomógł w opracowaniu statystyk. Pełnił również funkcję głównego redaktora – przejrzał i ocenił wersje robocze wszystkich rozdziałów, zawsze szybko przedstawiał propozycje ulepszeń, a w rozdziałach 7 i 8 zaproponował wykorzystanie technik i przykładów zaczerpniętych z jego własnej prak-

tyki konsultingowej. Na koniec, to właśnie Rob przeprowadził przedstawione w *Aneksie* analizy statystyczne, które pomagają uzasadnić słuszność wykorzystanych w książce ram pojęciowych. I on również napisał większość not bibliograficznych, znajdujących się w końcowych przypisach. Jestem głęboko wdzięczny współpracującym ze mną konsultantom z firmy Kaplan DeVries Inc. – Davidowi DeVries, Denise Lyons, Connie McArthur i Amy Webb. W wyniku naszej wspólnej praktyki zawodowej, która rozpoczęła się w 1992 roku, narodziło się wiele koncepcji wykorzystanych w niniejszej książce. Ilekroć zaobserwowałem coś interesującego lub poczyniłem jakieś spostrzeżenie, zawsze omawiałem je z jednym ze współpracowników – w restauracji, taksówce czy samolocie. Książka ta wraz z Testem Wszzechstronności Przywództwa jest w istocie owocem naszych wspólnych działań. Osoby te były również wielce pomocne w procesie pisania. Nie żałowały dla mnie swojego czasu, a ja uwzględniałem ich opinie. Do Davida DeVries zwracałem się o pomoc częściej niż do kogokolwiek innego (z wyjątkiem Roba Kaisera) i za każdym razem udzielał mi trafnej rady popartej przekonującymi przykładami, które wspierały moją pracę. Zapamiętałem zwłaszcza, jak stwierdził, że rozdział 1 nie wzbudzi zainteresowania czytelnika, a po wprowadzeniu poprawek uznał go za doskonały. Gdybym miał wybrać najcenniejszą spośród wielu przysług, jakie wyświadczyła mi Denise Lyons (niezależnie od licznych szczegółowych uwag), wskazałbym spacer ośnieżoną drogą w Breckenridge, podczas którego skomentowała mój długi referat na temat przywództwa, będący zaczątkiem tej książki: „To się teraz trzyma kupy!”. Connie McArthur na każdym etapie pracy dbała o klarowność i praktyczność ujęcia prezentowanego w książce. To również ona zaproponowała, by ostatnią część każdego rozdziału podzielić na *Podsumowanie* i *Sprawy do przemyślenia*. W całym okresie pracy nad książką mogłem polegać na Amy Webb, która wnikliwie obserwowała moje postępy. Kiedy zmagalem się z dwoma rozdziałami (7 i 8), doradzającymi liderom, jak powinni postępować w przypadku nadmiernego lub niedostatecznego wykorzystywania swoich mocnych stron, wiedziałem, że jestem na dobrej drodze, gdy Amy orzekła, że są prawie ukończone.

Dziękuję mojej bliskiej współpracownicy Rebecce Benson za pomoc przy pisaniu rozdziałów 7, 8 i 9.

Miałem to szczęście, że znakomitej pomocy redakcyjnej dostarczały mi aż cztery utalentowane osoby. Najważniejszą rolę odegrał Hilary Hin-

zmann, który pomagał mi najdłużej. Zapoznając się z niezliczonymi wersjami roboczymi poszczególnych fragmentów książki, pracował ze mną nad jej właściwą organizacją i zawartymi w niej środkami wyrazu. Gdy zaczęliśmy, ukierunkował mnie na specyficzny rodzaj czytelników, mówiąc: „Wyobraź sobie, że jesteś w jednym pokoju z grupą menedżerów, którzy oczekują od ciebie konsultacji. (...) Nigdy nie trać ich z oczu”. Hilary podsunął mi również sporo najlepszego gatunku pomysłów, materiałów źródłowych i analogii. Jedną z moich ulubionych, a pochodzących od niego idei jest technika powolnej piłki. Moja córka Emily udzieliła mi trafnych rad dotyczących kilku rozdziałów. W wielu przypadkach jej wskazówki były dokładnie takie same, jak rady Hilary’ego: „Tato, nie więcej niż pięć punktów streszczenia pod koniec każdego rozdziału i napisz je tak, żeby były krótkie, praktyczne i miały formę reguł!”. Nieraz kierowałem się jej nieomyślnym instynktem redaktorskim. Chris Bergonzi był tak uprzejmy, że sformułował swoje uwagi o układzie książki, zanim nadałem mu ostateczną postać. Jeżeli można powiedzieć o moim dziele powiedzieć, że ma „fabułę” – że zachowuje ciągłość od początku do końca – to jest tak w dużej mierze dzięki wskazówkom Chrisa. W późniejszej fazie pracy miałem szczęście spotkać Leslie Stephen, która na życzenie wydawcy wkroczyła do akcji, przebrnęła przez zewnętrzne recenzje i zaproponowała zmiany. Niezwykle cenię jej niezależną opinię i celne poprawki, które pomogła mi wprowadzić.

Kilkunastu menedżerów zapoznało się z moim rękopisem i oceniło, na ile trafnie odpowiada potrzebom odbiorców, co pozwoliło mi wprowadzić w treści książki stosowne zmiany. Mam szczególny dług wdzięczności wobec osób, które podjęły trud przeczytania kilku rozdziałów i przedstawiły sporą liczbę praktycznych sugestii: Petera Campanelli, Bena Jenkinsa, Matta Kissnera, Angelo LaGrega, Gerry Lopeza, Marie McKee i Gwynne Whitley.

Współpracujący ze mną Gene Boccialetti i Randy White z najwyższą troską i poruszającym zaangażowaniem dokonali przeglądu „prawie ostatecznej” wersji tekstu, a następnie przedstawili swoje odczucia. Książka jest lepsza dzięki ich wysiłkom.

Dwaj moi koledzy po fachu, David Day z uniwersytetu stanowego Pensylwanii i Bart Craig z Uniwersytetu Północnej Karoliny, przeczytali cały rękopis w poszukiwaniu błędów i podsunęli mi sposoby na wzmocnienie publikacji. Każdy z nich odegrał swoją rolę najlepiej, jak mógł.

Sporo innych osób przeczytało fragmenty rękopisu i udzieliło potrzebnej mi pomocy: Rick Bakosh, Rebecca Henson, Harvey Hornstein, John Joyce, Jack Jurras, Wayne Kaiser, Josh Kaplan, Rick O’Leary, Sam Manoogian, Ohad Shvueli, Murray Smith, Steve Strome i Wendell Weeks.

Moja żona Becky z radością odgrywała kilka różnych ról. Chętnie wysłuchiwała mnie, gdy chciałem przedstawić rodzącą się w moim umyśle koncepcję lub przełamać myślową blokadę. Cierpliwie słuchała, gdy czytałem jej na głos wszystkie dziesięć rozdziałów, dzięki czemu dowiedziałem się, które elementy książki jej zdaniem spełniają swoją funkcję, a które nie. Jestem jej niezmiernie wdzięczny za zapewnienie atmosfery miłości, w której mogłem, w nieskrępowany sposób, oddać się pisaniu.

Wstęp

Zapoznane i odkrywane

Tysiące przygód, uwag, wrażeń, których doświadcza mój umysł, znajduje odzwierciedlenie w ukończonym dziele. A jednak wszystko to jest z pewnością częścią mnie, ponieważ moje mocne strony, moje słabości, moje leniwe powtórzenia, moje manie, moją ciemność i moje światło można zawsze dostrzec w tym wszystkim, co tworzą moje ręce.

Paul Valéry

Moim celem nie było odkrywanie niedostatków przywództwa. Na typowe dla tej dziedziny niedopatrzenia, które stanowią temat mojej książki, natknąłem się w praktyce podczas pracy szkoleniowej z liderami. W ciągu ostatnich dwudziestu pięciu lat od czasu do czasu doznawałem małego wglądu, w jakimś stopniu uchylającego kurtynę, za którą rozgrywa się dramat przywództwa. Większość moich obserwacji nie wykracza poza to, co z łatwością mogą zauważyć także inni, ale do tej pory nie przywiązywano zbyt wielkiej wagi do tego rodzaju spostrzeżeń. Być może taka właśnie jest historia wszystkich odkryć. W roku 1860, podczas prezydenckiej kampanii wyborczej, Abraham Lincoln rozpoczął przemowę w Nowym Jorku od następujących słów:

Fakty, o których będę mówił dzisiejszego wieczoru, są przeważnie stare i znane. Nie będzie również niczego nowego w zrobionym z nich użytku. Jeżeli będzie jakaś nowość, to jedynie w sposobie ujęcia oraz we wnioskach i spostrzeżeniach, które zaprezentuję¹.

Do prostych prawd, które stały się podstawą niniejszej książki, doprowadziła mnie odrobina szczęścia, chociaż nie był to czysty zbieg okoliczno-

ści. Miałem okazję przyglądać się, jak menedżerowie najwyższego szczebla, wśród nich dyrektorzy generalni (CEO) największych korporacji, starają się lepiej odgrywać swoją rolę. Możliwość bezpośredniej obserwacji tego zjawiska uznaję za wyjątkowe i godne pozazdroszczenia wyróżnienie. Ja i moi współpracownicy od dawna, z początku w Center for Creative Leadership* (CCL), a później w ramach własnej firmy, zajmujemy się ocenianiem liderów. Zbieramy duże ilości danych, więc ani oceniana osoba, ani my nie mamy większych wątpliwości co do trafności i wiarygodności uzyskiwanych wyników. Pomimo szerokiego zakresu badań systematycznie selekcjonujemy informacje, aby dojść do sedna sprawy. Później towarzyszymy danej osobie przy wprowadzaniu zmian, aby określić, jakie oznaki zwiastują sukces, a jakie wręcz przeciwnie. Każda z takich konsultacji pełni również funkcję nieformalnych badań. Osobiście nie znam większej satysfakcji niż uczenie się i doskonalenie oraz pomaganie innym w tym samym.

Opisane w tej książce niedopatrzenia są ważne, ponieważ każde z nich to utracona przez liderów okazja do bardziej efektywnego odgrywania swojej roli zawodowej. Nie ograniczałem się jedynie do ich odnotowywania i luźnych rozmów z kolegami na ich temat. W każdym przypadku starałem się rozwinąć myśl i przekształcić ją w praktyczne rozwiązanie. Za każdym razem osiągałem coś, co moim zdaniem było dla menedżerów lepszym i bliższym realiom sposobem oceniania własnej sprawności. Wśród uzyskanych na tej drodze rozwiązań można wymienić nowatorskie narzędzie oceny, które stanowi wyłom w dotychczasowej tradycji. Udało mi się również wypracować nowe sposoby wykorzystania wyników tych badań do stymulowania liderów do zmian. Rozwój przywództwa oznacza przeniesienie danej osoby z punktu A do punktu B. Każda z praktyk opisanych w niniejszej książce oferuje liderom dodatkową możliwość wykonania tego właśnie ruchu.

Małe objawienia

Kiedy pewien wzorzec zaczynał nagle pasować, traktowałem to jako sygnał. Pamiętam zorganizowaną piętnaście lat temu sesję na temat informacji zwrotnej, podczas której uświadomiłem sobie, że nadużywanie wła-

* Centrum Twórczego Przywództwa (wszystkie przypisy pochodzą od tłumacza).

nych zdolności jest równie szkodliwe, jak ich niedostateczne wykorzystywanie. Po przeanalizowaniu wyników oceny wraz z podlegającym jej menedżerem, którego jeden ze współpracowników określił mianem „żywiolowej siły”, spróbowałem dokonać podsumowania, mówiąc: „Jesteś siłą – siłą, z którą należy się liczyć”. Następnie przeszedłem do opisu jego słabości w sposób, którego wcześniej nie wykorzystywałem: „Problem polega na tym, że jesteś zbyt gwałtowny”. Później zdałem sobie sprawę, że żadne narzędzia oceny obecne w tamtych czasach na rynku, także moje własne, oferowane przez CCL, nie były przygotowane do pomiaru nadużywania mocnych stron.

Koncepcja nadużywania mocnych stron stała się organizującą zasadą mojej nowej techniki badania informacji zwrotnej, tzw. Testu Wszestronności Przywództwa (*Leadership Versality Index*, LVI). Wpadłem na pomysł takiego narzędzia i wprowadziłem go w życie. Później Rob Kaiser i ja uczyniliśmy z LVI gotowy produkt i wprowadziliśmy go na rynek. Pociągnęło to za sobą dodatkową korzyść, bo umożliwiło nam przeprowadzanie badań statystycznych. Uzyskane w ten sposób dane, uzupełnione eleganckimi krzywymi Gaussa i przekonującymi wykresami rozkładu wyników, przyczyniły się do ukształtowania aparatu pojęciowego tej książki.

Pamiętam moment sprzed dziesięciu laty, gdy uświadomiłem sobie, że wartość informacji zwrotnej nie leży wyłącznie w krytyce. Gdy przygotowałem się do sesji z Rickiem Freedem, byłem zaskoczony tym, że ludzie mają o nim niezwykle wysokie mniemanie. Nie można było znaleźć praktycznie żadnych niedociągnięć w jego sposobie sprawowania przywództwa. „Nie mam nad czym pracować” – pomyślałem zniechęcony. Okazało się jednak, że pracy jest dużo. Jego wyobrażenie o własnych zdolnościach pozostawało daleko w tyle za rzeczywistością. Tak więc ocena stała się dla niego szansą na uzyskanie prawdziwego obrazu własnych możliwości. Bez żadnej przesady można stwierdzić, że był to przełom, który pozwolił mu jeszcze bardziej podnieść poziom wykonywanej pracy.

Dzięki Rickowi zdałem sobie sprawę, że utalentowany lider często jako ostatni dowiadyuje się o swoich zaletach. Dawniej przyjmowałem za pewnik, że jeśli dotąd nie wiedział o swoich mocnych stronach, to przyjmie tę wiadomość niczym chłodny napój w upalny dzień. Teraz, mądrzejszy o lata pracy, kładę nacisk na inny rodzaj bodźca rozwojowego: chodzi przede wszystkim o to, by do świadomości lidera dotarła prawda o jego zaletach. Rozwój w połowie przebiega po stronie „ma”.

Rick Freed* to pseudonim. Jego historia, którą przedstawiam szczegółowo w rozdziale 8, została w dużej mierze, choć nie w pełni, zaczerpnięta z doświadczeń jednego lidera. Wszystkie przypadki mające w książce postać historii konkretnego człowieka są w rzeczywistości zlepkiem faktów dotyczących osób o podobnym profilu, których położenie zawodowe i cechy osobiste złożono w fikcyjną postać określoną pseudonimem. Chociaż wolałbym pisać o prawdziwych liderach i używać ich prawdziwych imion, to nigdy nie pozwoliłbym sobie na naruszanie ich prywatności lub ranienie ich poprzez ujawnienie szczegółów z ich życia.

Takie sytuacje jak dwie opisane wyżej pozwoliły mi uświadomić sobie pewne prawdy i wreszcie doprowadziły, drogą pełną istic barokowych pętli, do napisania niniejszej książki. Od omówienia nowych koncepcji z osobami, które akurat chciały mnie słuchać, poprzez ich wypróbowanie w nieoficjalny sposób w pracy z menedżerami, dokładną analizę, drobiazgowo opracowanie dla celów prezentacji, praktyczne wykorzystanie w ramach programów rozwoju przywództwa, opisywanie w artykułach i tak dalej, pomysły te powoli nabierały kształtu, a następnie stawały się podstawą dla kolejnych pomysłów, by wreszcie wspólnie stworzyć fundament tej książki.

Przez ostatnich kilka lat Rob Kaiser współpracował ze mną przy projekcie, który zaowocował opublikowaniem tej książki, a także testu LVI. Prototyp tego narzędzia opracowałem sam, lecz już wspólnie z Robem wzmocniliśmy jego ramy koncepcyjne, napisaliśmy na nowo elementy kwestionariusza, a także ulepszyliśmy raport oceny zwrotnej. Rob przeprowadził również analizę statystyczną, która leży u podstaw tego instrumentu (patrz *Aneks*), oraz pomógł mi wykazać zasadność przedstawionego tu modelu przywództwa i jego rozwoju. Ponieważ jednak główne idee książki są moje, głos, który usłyszą czytelnicy na jej łamach – na dobre czy złe – należy do mnie.

Idea przewodnia

Ideą przewodnią tej książki jest wszechstronność. Kilka elementów odróżnia moje rozumienie tego słowa od potocznego.

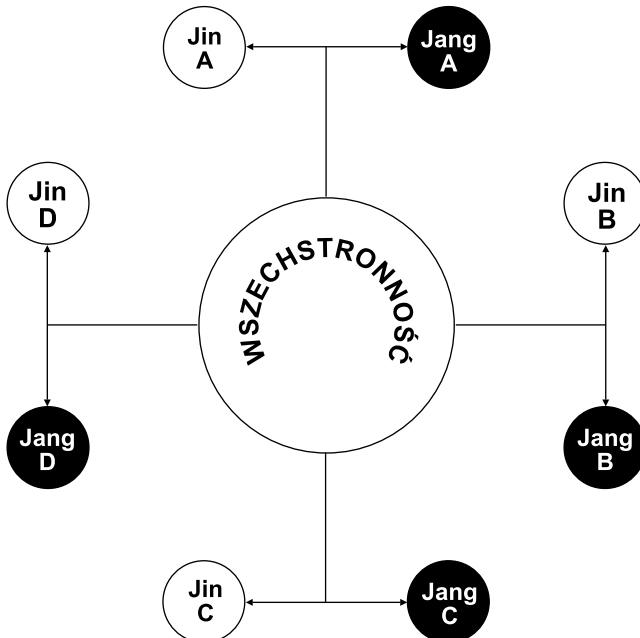
* *Freed* (ang.) – wyswobodzony.

Po pierwsze, wszechstronność jest zwykle rozumiana jako szeroki repertuar umiejętności, któremu towarzyszy zdolność ich odpowiedniego wykorzystania. Ja definiuję wszechstronność w bardziej ograniczony sposób, który lepiej oddaje istotę wymagań stawianych liderom i popełnianych przez nich błędów.

W ramach tej koncepcji określenie „szeroki repertuar” odnosi się do *par* umiejętności, które wzajemnie się uzupełniają. Połączyłem je w komplementarne pary, ponieważ w przypadku każdej występującej w praktyce komplementarności liderzy wykazują silną tendencję do przedkładania jednej ze stron nad drugą i utraty równowagi. Parzyste uporządkowanie pozwala lepiej tę tendencję unaocznić (rys. P.1). Aby nie wdawać się w tym momencie w rozważanie znaczenia poszczególnych par dla efektywności liderów, zastąpiłem je elementami „jin” i „jang”.

Po drugie, potocznie przyjmuje się, że wszechstronność obejmuje wszystkie istotne pary przeciwstawnych umiejętności. Natomiast w tej książce koncentruję się na dwóch najważniejszych parach, o których będzie mowa dalej.

Ilustracja P.1. Model wszechstronności



Po trzecie, przyjęte w książce rozumienie wszechstronności odbiega pod jeszcze jednym względem od zwykłego rozumienia tego terminu. Nie chodzi tu tylko o **posiadanie w wystarczającym stopniu** obu umiejętności z każdej pary, lecz również o **nieposiadanie** czy też – bardziej precyzyjnie – niewykorzystywanie żadnej z nich w **nadmiernym** stopniu. Powodzenie zależy jednak od czynnika, który nie jest z góry przesądzony – trafnego odczytania przez lidera, w jakim stopniu rozwija te umiejętności, czy nie za bardzo albo nie za słabo.

Po czwarte, dla skutecznego wykorzystania tych komplementarnych umiejętności muszą być spełnione dwa warunki. Lider musi bezstronnie traktować każdą parę i nie poddawać się skłonności do faworyzowania jednego z jej elementów, a lekceważenia drugiego. Musi także być w pełni świadomy tego, jak się zachowuje w kontekście każdej z par i jak się do nich odnosi.

Tak rozumiana wszechstronność prowadzi bezpośrednio lub pośrednio do kilku wniosków w omawianej w tej książce dziedzinie oceny przywództwa i jego rozwoju. Oto trzy najważniejsze z nich:

1. *Nadużywanie mocnych stron nie jest wcale mniejszym problemem niż niedostateczne ich wykorzystywanie.* Należy zatem odpowiednio moderować swoje mocne strony, aby uniknąć przesady. W tym celu musimy najpierw ustalić, w czym posuwamy się za daleko. Warto pamiętać, że praktycznie wszystkie standardowe narzędzia oceny przywództwa są przystosowane do wykrywania niedoskonałości, nie zaś nadużywania zalet.
2. *Trzeba znać swoje mocne strony oraz skutki ich wykorzystania.* Liderzy nadużywają swoich zalet przede wszystkim dlatego, że zbyt nisko je oceniają. Można by powiedzieć, że nawala im szybkościomierz: myślą, że jadą pięćdziesiąt kilometrów na godzinę, a w rzeczywistości łamią ograniczenia prędkości. Dobrze jest, jeżeli lider w pełni ogarnia swoje mocne strony, lecz osiągnięcie takiego stanu jest trudniejsze, niż się wydaje.
3. *Jeżeli nadużywa się którejś ze swoich mocnych stron, zwykle umiejętność komplementarna do niej jest zepchnięta na boczny tor.* Cała sztuka polega na tym, by jednocześnie utrzymywać w swoim umyśle dwie przeciwstawne idee. W ten sposób obracamy na swoją korzyść obydwie umiejętności. Rozpoznanie braku równowagi w naszym sposobie sprawowania przywództwa przyniesie nam korzyść, ale właściwie nie ma narzędzi oceny lidera, które by to umożliwiały.

Książka składa się z trzech części. Pierwsza jest głównie opisowa i prezentuje przyjęte w niej założenia.

Rozdział 1. Regulacja natężenia: nie nadużywaj swoich mocnych stron

Rozdział 2. Spojrzenie w lustro: szukaj również nadmiaru

Rozdział 3. Poznaj swoją siłę

Rozdział 4. Wpływ nastawienia psychicznego: nauka wewnętrznej gry przywództwa

Część druga książki przedstawia dwie najważniejsze pary przeciwstawnych umiejętności, które uznaliśmy za najważniejsze dla efektywności liderów.

Rozdział 5. Przywództwo forsujące i aktywizujące: dwie siły

Rozdział 6. Przywództwo strategiczne i operacyjne: dwie siły

Trzecia część książki opisuje sposoby naprawiania błędów – niedostatecznego wykorzystywania lub nadużywania mocnych stron oraz braku równowagi. Wszystkie trzy rozdziały poruszają zarówno zagadnienia osobistego rozwoju, jak i działań skierowanych na zewnątrz.

Rozdział 7. Zmniejszanie obrotów

Rozdział 8. Zwiększanie obrotów

Rozdział 9. Dostrajanie przeciwieństw

Książka kończy się szczegółowym omówieniem ideału wszechstronności, do którego mogą i powinni dążyć liderzy.

Rozdział 10. Lider globalnie wszechstronny

Książka ta może zastąpić konsultacje w sprawie przywództwa, u mnie lub któregoś z moich kolegów po fachu. Pozwala wypróbować nowatorskie modele i techniki, które wykorzystujemy i ulepszymy od lat. Nie tylko pomoże ci w samorozwoju, lecz także umożliwi udzielanie bardziej kompetentnej pomocy innym. Pragniemy w obu przypadkach dostarczyć ci solidnego punktu oparcia.

Książka stanowi taki punkt oparcia zarówno na poziomie zachowań zewnętrznych, jak i rozwoju osobistego. Nasze podejście polega na retrospektywnym prześledzeniu błędów myślowych i punktów zwrotnych, któ-

re doprowadziły do określonej postawy lidera. To nie jest terapia, lecz krok w kierunku praktycznego zastosowania psychologii przywództwa.

Książka ma również stanowić materiał źródłowy dla wszelkiego rodzaju specjalistów od spraw przywództwa. Myślę tu o osobach prowadzących szkolenia, projektujących i wprowadzających w życie programy rozwoju przywództwa i w ogóle o każdym, od trenera prowadzącego coaching do specjalisty HR udzielającego indywidualnych konsultacji menedżerom. Mam również na myśli profesjonalistów zajmujących się liderami na wcześniejszym etapie – odpowiedzialnych za wyławianie talentów i efektywność przywództwa, specjalistów od testowania i oceny, projektantów narzędzi oceny przywództwa oraz badaczy tej dziedziny.

Chciałbym, aby książka przydała się nie tylko korporacyjnym menedżerom, z którymi najczęściej pracuję, ale również wszystkim osobom zajmującym stanowiska przywódcze w jakichkolwiek organizacjach – na przykład działaczom organizacji non-profit, urzędnikom pochodzącym z konkursu, duchownym zarządzającym swoimi parafiami, dyrektorom organizacji pozarządowych, dziekanom uczelni.