

Robin Ryde

# Istotą przywództwa jest rozmowa

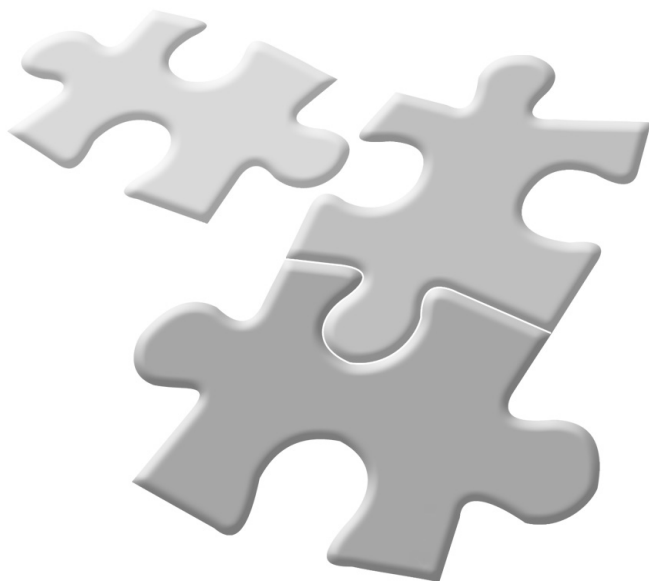
Jak poruszyć serca i umysły



Robin Ryde

# Istotą przywództwa jest rozmowa

Jak poruszyć serca i umysły



Zamów książkę w księgarni internetowej

**profinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Warszawa 2013

 **Oficyna**  
a Wolters Kluwer business

Tytuł oryginału  
*THOUGHT LEADERSHIP. Moving hearts and minds*

Przełożyła  
*Dorota Dziewońska – ATOMINIUM, Biuro Tłumaczeń Specjalistycznych*

Konsultacja merytoryczna  
*Monika Stasik*

Projekt graficzny okładki  
*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce  
*Images Copyright © Thetaxstock*

Redakcja  
*Mirosław Dąbrowski*

Korekta  
*Agnieszka Stęplewska*  
*Iwona Pisiewicz*

Skład i łamanie  
*Wojciech Prażuch*

© Robin Ryde 2007.

First Published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title *Thought Leadership*, 1<sup>st</sup> edition by Robin Ryde. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The Author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

All rights reserved

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2009

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA 2013

All rights reserved

ISBN 978-83-264-4589-7

Wydanie II

Wydane przez:  
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przykopywa 33  
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

*Dedykuję tę książkę Jacksonowi  
i jego dziadkom.*



# SPIS TREŚCI

O autorze .....	9
Podziękowania.....	11
Wstęp .....	13
Sposoby czytania tej książki.....	15
<b>1. MYŚLENIE AUTOMATYCZNE .....</b>	<b>17</b>
Niczym krople deszczu na szybie .....	19
Ponure podsumowanie .....	60
Tworzenie i kształtowanie nawyków myślowych .....	61
<b>2. WŁĄCZENIE RĘCZNEGO STEROWANIA.....</b>	<b>71</b>
Zebrania zarządu na plaży.....	73
Wykryj używane nawyki myślowe .....	74
Przygotuj się na myślenie transformacyjne.....	78
Pobudź właściwy kanał myślowy .....	91

3. JAK PORUSZYĆ SERCA I UMYSŁY.....	109
Wprowadzenie .....	111
Dużo szerszy repertuar .....	112
Zmiana kanałów .....	129
Zastępowanie myślenia adhezyjnego myśleniem docelowym .....	150
Istota przywództwa .....	156
Bibliografia .....	159
Indeks .....	161

# O AUTORZE

**Robin Ryde** jest dyrektorem Centre for Strategic Leadership przy National School of Government. Jest światowym ekspertem w dziedzinie przywództwa i rozwoju organizacji. Prowadzi szkolenia i konsultacje w Wielkiej Brytanii, USA i innych krajach, m.in. w Ameryce Południowej i Europie Wschodniej. Źródłem jego zainteresowania sposobami myślenia były spotkania z setkami dyrektorów wykonawczych działających w sektorze prywatnym i publicznym. Postanowił sprawdzić, w jaki sposób liderzy myślą oraz jak podchodzą do problemów i często spotykanych dylematów. Ryde jest zapalonym nurkiem, mieszka z rodziną w południowo-zachodnim Londynie.





# PODZIĘKOWANIA

Pragnę podziękować Sue Duncan za to, że nie pozwalała mi zboczyć z obranego szlaku i zrezygnować z napisania tej książki. Szczególne podziękowania składam na ręce Lisy za to, że dostarczała mi inspiracji, wsparcia i zadawała dociekliwe pytania, które często zmuszały do głębszego zastanowienia. Dzięki temu książka jest dużo lepsza. Dziękuję.

Niektóre osoby miały wpływ na kształt tej pracy i wniosły bezcenny wkład w jej powstanie (choć może o tym nie wiedzą). Są to: Henry Broughton, Chuck Dyer, Rob Fisher, Steve Mcguirk, Cathy Preece, Rob Reynolds, Chris Rodgers, Kath Way i wszyscy uczestnicy Top Management Programme.



# WSTĘP

Przywództwo i zmiany organizacyjne zaczynają się od myślenia. Myślenia o problemach, myślenia o możliwościach, myślenia o zdolnościach.

Myślenie nigdy nie odbywa się w próżni. Dawno minęły czasy, w których dyrektor generalny zniknął na kilka tygodni i męczył się z rękodzielnikiem na czołach, by powrócić z gotowym rozwiązaniem. Myślenie odbywa się oczywiście w otoczeniu społecznym. Ludzie gromadzą się po to, by dzielić się pomysłami i wspólnie je opracowywać. Są twórcami świata, w którym żyją, a nie jego biernymi odbiorcami.

Rozmowa to proces, podczas którego myślenie się rozwija. To próba ognia, w której pomysły powstają i przybierają kształt. Przywództwo polega na wykorzystywaniu procesu grupowego myślenia do tworzenia wspaniałych pomysłów i wprowadzania zmian tam, gdzie są potrzebne.

Każdy zainteresowany zmianami lub cechami przywódczymi musi zrozumieć, czym jest proces myślenia. Dlaczego na przykład zebrania rzadko przynoszą planowane rezultaty? Dlaczego rozmowy sprawiają wrażenie strasznego *déjà vu*? Czemu czasami, gdy jesteśmy w grupie, tworzymy wielkie rzeczy, a innym razem grupowe działanie wydaje się zwykłą stratą czasu,

pieniędzy i energii? Czemu propozycje zmian zwykle napoty-  
kają opór i wywołują niepokój?

Zmienić czyjś sposób myślenia i nastawienie nie jest trudno. Wymaga to jednakże zrozumienia, w jaki sposób nasze nawyki myślowe powodują, że dyskusje zmierzają po niewidzialnych torach. Wymaga to dostrzeżenia owego toru, którym podążają myśli. A przede wszystkim od menedżerów każdego szczebla wymaga to mistrzowskiego opanowania procesu aktywowania myślenia w pracy zespołowej. Rozmawianie i to, co mówimy sobie nawzajem, stanowi podstawę przywództwa i wprowadzania zmian. Niniejsza książka pokazuje, jak możemy poruszyć serca i umysły i dzięki temu osiągnąć niewiarygodne rezultaty.

# SPOSOBY CZYTANIA TEJ KSIĄŻKI

Książka została napisana tak, że można ją czytać na dwa sposoby:

*Trasa widokowa* – rozdziały 1, 2 i 3. To droga dla poważnego czytelnika, który doceni szerszy kontekst poruszanych spraw i skorzysta z okazji do analizy różnych przykładów i rzeczywistych przypadków.

*Szlak na skróty* – rozdziały 1 i 3. Oferta dla czytelnika nastawionego na praktyczne korzyści, który chce szybko się dowiedzieć, jak motywować do myślenia i skuteczniej wprowadzać zmiany.



# 1

## MYŚLENIE AUTOMATYCZNE





## NICZYM KROPLE DESZCZU NA SZYBIE

Zarówno podczas podejmowania decyzji w sali konferencyjnej, jak i podczas prowadzenia rozmowy przy stole sposób myślenia o wyzwaniach i problemach jest zadziwiająco podobny, mimo że stoją przed nami różne zadania. Zazwyczaj nie zdajemy sobie z tego sprawy. Co ciekawe, wspomniane zjawisko zachodzi codziennie.

Wyobraźmy sobie kroplę deszczu osuwającą się po szybie. Kropla symbolizuje ruch i kierunek myślenia podczas rozmowy lub analizowania problemu. Mogłaby podążać niemal dowolną trasą, gdyby nie dwa czynniki. Pierwszym jest grawitacja, która zmusza kroplę do wybrania najkrótszej możliwej drogi, a drugim szlak wytyczony przez spływające wcześniej krople, zachęcające do pójścia w ich ślady. Nasz sposób myślenia przejawia podobną tendencję. Mamy do dyspozycji ograniczoną liczbę stylów myślenia, do których przyciąga nas siła porównywalna z siłą grawitacji. Nie potrafimy się wydostać z kolein schematów myślowych, w które wtłaczają nas albo rozmówcy, albo własne nawyki. Jedną z konsekwencji jest to, że dysponujemy ograniczonym repertuarem stylów myślenia, które – choć nasz potencjał rozwiązywania problemów jest duży, gdyby wszystkie te style połączyć – oddzielnie są zupełnie nieprzydatne. Drugi skutek jest taki, że pragnąc zmienić sposób, w jaki myślą inni, i zapoczątkować zmiany, musimy dotrzeć do korzeni procesu myślowego – tych niewidocznych kanałów, które mają wpływ na nasze interakcje.

Od dość dawna prowadzę szkolenia z zakresu umiejętności przywódczych dla doświadczonej kadry kierowniczej z różnych sektorów oraz dla młodszych ambitnych pracowników, którzy mają szansę wysoko awansować. Jest to jedna z największych inwestycji w rozwój kadry kierowniczej w Europie. W ciągu tych lat pracowałem z wieloma znakomitymi osobowościami – czy to jako uczestnikami moich programów, czy to jako dyrektorami generalnymi, przewodniczącymi lub członkami zarządów, których angażowałem do realizacji projektów. Ludzie ci gromadzili się, by rozwiązać problem, by uczyć się od siebie i czasami analizować życiowe decyzje, a ja obserwowałem interakcje między nimi. W rezultacie opracowałem coś, co z braku lepszego określenia nazwałem „programem nauczania umiejętności przywódczych”. Mimo upływu lat ten temat nie przestaje mnie fascynować.

Ważnym elementem prowadzonych przeze mnie szkoleń są studia przypadków zaczerpniętych z różnych organizacji sektora publicznego i prywatnego. Zwykle łączy się to z wizytami w analizowanych organizacjach, podczas których odwiedzający skupiają się na konkretnych kwestiach i przeprowadzają wywiady z personelem różnych szczebli. Za każdym razem uczestnicy programu spędzają czas z klientami, akcjonariuszami, kadrami zarządzającą, liderami wprowadzającymi zmiany i pracownikami operacyjnymi. Rezultatem ćwiczeń jest prezentacja przedstawiana w obecności dyrektora generalnego i menedżerów danej firmy. Od uczestników programu wymaga się, by wzbogacili społeczne myślenie i w rezultacie wpłynęli na jakość działania zespołu. Takie zadanie zawsze jest trudne, głównie dlatego, że czas może być ograniczony do dwóch lub trzech dni, a uczestnicy programu zaczynają z niemal zerową znajomością analizowanej organizacji.

Interesująca jest nie tylko merytoryczna strona zajęć, ale także obserwacja wdrażania procesów przez osoby pracujące w grupie. Niestety uczestnicy programu często nie zwracają uwagi na sam proces, gdyż angażują się przede wszystkim

w wykonanie zadania. Nie ma w tym nic nadzwyczajnego, szczególnie gdy chodzi o osoby na wyższych stanowiskach, które swoją pozycję często zawdzięczają umiejętności rozwiązywania problemów, a nie refleksyjnej naturze. Mogłem stać nieco z boku i obserwować działania, porównując różne programy i starając się dostrzec ogólny wzór przebiegu procesów. Było to niezwykle wartościowe doświadczenie.

Analizując nasze studia przypadków, zaobserwowałem wśród członków grup zmagających się z problemami dwa dominujące wzory zachowań. Pierwszy polega na tym, że uczestnicy ćwiczeń zbierają informacje na dany temat, dochodzą do jakichś wniosków, a potem bardzo szybko zaczynają mnożyć wątpliwości. Jeżeli na przykład podczas spotkania lub analizy dokumentów uda im się określić wizję czy strategię organizacji, niebawem zaczynają szukać sytuacji, w których tej strategii czy wizji nie da się stosować. Jeżeli zamiarem organizacji jest, powiedzmy, pomoc bezdomnym, to zebrani zakwestionują ten zamiar, pytając, czy pomoc należy nieść wszystkim bezdomnym, a także jak się zachować, gdy niektórzy bezdomni nie przyjmą pomocy, albo dlaczego tym problemem nie zajmuje się rząd.

Innego przykładu dostarczyło mi studium przypadku przeprowadzone dla firmy słynącej w świecie z kreatywności i innowacyjności. Członkowie szkolonej grupy robili wszystko, by sprawdzić, czy firma jest istotnie tak kreatywna. O każdej osobie, z którą przeprowadzali wywiad, mówili: „Pan A wcale nie jest taki bystry, niczym się nie różni od innych” albo: „Umie przekonująco nawijać, ale mnie nie przekonał”.

Oto kolejna ilustracja takiego zachowania. Znany i szanowany przedsiębiorca z branży mediów został zaproszony, aby wystąpić z prezentacją na temat zalet kreatywności w biznesie. W grupie słuchaczy znaleźli się przedstawiciele spółek i organizacji, które w większości wypadków działały na rynku od kilkudziesięciu lat. Podczas prezentacji na sali rozlegały się pomruki aprobaty i dezaprobaty, aż w końcu jeden z uczestników dość uszczypliwym tonem zapytał: „Jaki właściwie jest cel tej

## Rozmawianie jest podstawą przywództwa i efektywnego wprowadzania zmian

Przywództwo i zmiany organizacyjne zaczynają się od myślenia o problemach i możliwościach ich rozwiązania. Każdy zainteresowany zmianami lub rozwijaniem cech przywódczych powinien zrozumieć, czym jest proces myślenia. Warto pamiętać o tym, że myślenie nie odbywa się w próżni, lecz w otoczeniu społecznym. Przywództwo polega zatem na kształtowaniu grupowego procesu myślenia i budowania strategii oraz wspólnym podejmowaniu decyzji. Zmiana czyjegoś sposobu myślenia i nastawienia wymaga od menedżerów doskonałego opanowania procesu aktywizacji myślenia w pracy zespołowej. Ta książka wskazuje przywódcom, jak mogą wpływać na sposób myślenia personelu. Pokazuje powiązania leżące u podstaw procesu zmian oraz normy i nawyki rządzące rozmowami biznesowymi. Zawiera przykłady mechanizmów podejmowania decyzji i usprawniania procesu wprowadzania zmian organizacyjnych. Odpowiada na wiele pytań nurtujących menedżerów: Dlaczego zebrania rzadko przynoszą oczekiwane efekty? Czemu propozycje zmian zwykle napotykały opór i wywołują niepokój? Dlaczego czasami, gdy jesteśmy w grupie, tworzymy wielkie rzeczy, a innym razem tracimy tylko czas, pieniądze i energię?



BIZNES

ISBN 978-83-264-4589-7



9 788326 445897

cena 49 zł  
(w tym 5% VAT)

### Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa: [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)