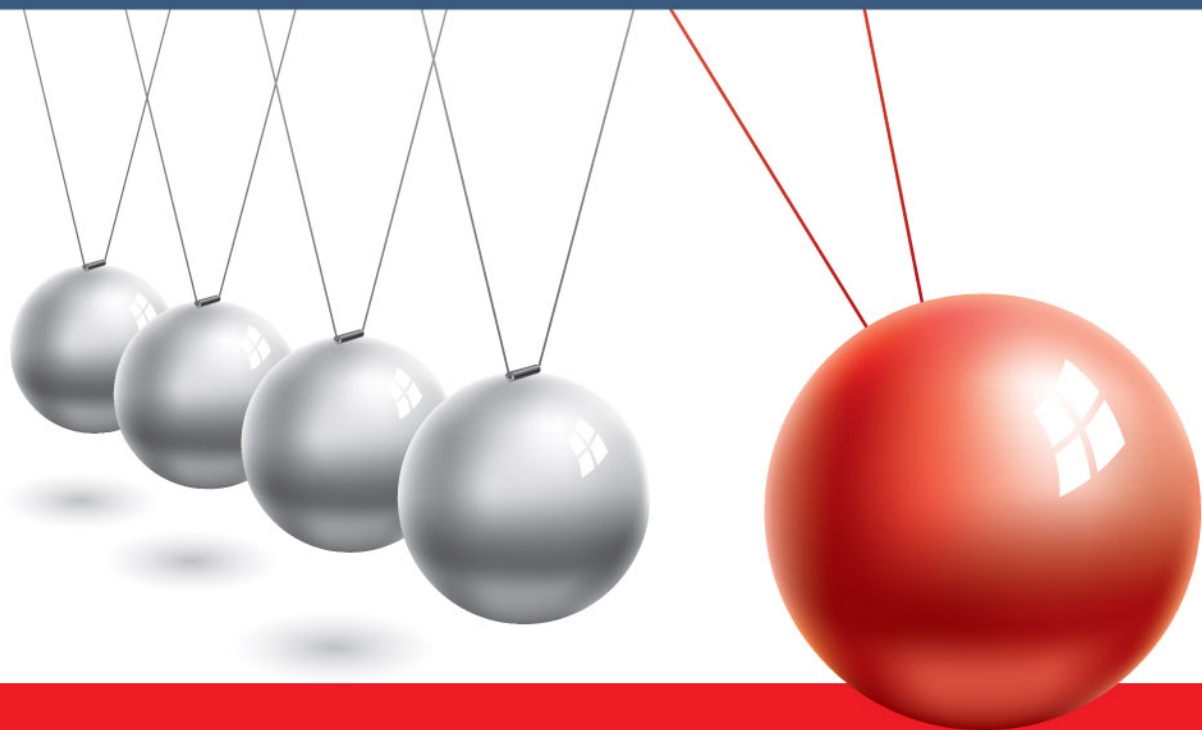


Stewart D. Friedman



Pełne przywództwo

Osiąganie sukcesów we wszystkich aspektach życia

Pełne przywództwo

Osiąganie sukcesów we wszystkich aspektach życia

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Przełożyła Julia Chimiak



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2013

Tytuł oryginału
Total Leadership: Be a Better Leader, Have a Richer Life

Redakcja
Bożena Kaweczyńska

Korekta
Ewa Charitonow

Skład
Kamila Tomecka

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/lvcandy*

Copyright © 2008 Stewart D. Friedman.
Published by arrangement with Harvard Business Press.
All rights reserved.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2010
© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2013
All rights reserved.

Wydanie II

ISBN 978-83-264-3099-2

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Dla Hallie

Spis treści

Spis ćwiczeń	8
Przedmowa. Narodziny pełnego przywództwa.	11
Rozdział 1. Wprowadzenie. Program pełnego przywództwa.	15
CZEŚĆ I. BĄDŹ PRAWDZIWIY. Autentyczność w działaniu.	35
Rozdział 2. Określ to, co jest dla ciebie najważniejsze.	37
Rozdział 3. Przyjmij czteroaspektową perspektywę	54
CZEŚĆ II. BĄDŹ CAŁOŚCIĄ. Spójność w działaniu	69
Rozdział 4. Szanuj osobę jako całość	71
Rozdział 5. Rozmawiaj ze swoimi głównymi zainteresowanymi.	88
CZEŚĆ III. BĄDŹ INNOWACYJNY. Kreatywność w działaniu	105
Rozdział 6. Stwórz projekty eksperymentów	107
Rozdział 7. Poprowadź za sobą innych	128
Rozdział 8. Podsumowanie. Analizuj i rozwijaj się	146
Załączniki. A. Twoja sieć szkoleniowa pełnego przywództwa	170
B. Osiągnięcie czteroaspektowych wygranych wewnątrz twojej organizacji	178
C. Dodatkowe lektury.	182
Podziękowania	188
O autorze	192
Indeks uczestników programu	194
Indeks główny	196

Spis ćwiczeń

Twoje cele w programie pełnego przywództwa	34
CZĘŚĆ I. BĄDŹ PRAWDZIWY. AUTENTYCZNOŚĆ W DZIAŁANIU	
Skąd pochodzisz?	39
Twoja wizja przywództwa	46
Twoje kluczowe wartości	50
Zatrzymaj się i zastanów nad tym, co ważne	53
Karta czteroaspektowej uwagi	57
Cztery okręgi	60
Satysfakcja z poszczególnych dziedzin życia: twój czteroaspektowy ranking zadowolenia	65
Zatrzymaj się i zastanów nad swoją czteroaspektową perspektywą	67
CZĘŚĆ II. BĄDŹ CAŁOŚCIĄ. SPÓJNOŚĆ W DZIAŁANIU	
Kto jest najważniejszy?	73
Oczekiwania głównych zainteresowanych wobec ciebie	75
Twoje oczekiwania wobec głównych zainteresowanych	77
Twoje życie to system, na który masz wpływ	80
Formy komunikacji	86
Udoskonal swoje podejście	92
Odkryj niejawne potrzeby i nowe metody spełniania oczekiwań	96
Co kryje się w sercach i umysłach osób zainteresowanych?	98
Rozmawiaj, notuj, analizuj	103

CZEŚĆ III. BĄDŹ INNOWACYJNY. KREATYWNOŚĆ W DZIAŁANIU

Zidentyfikuj możliwe poczwórne wygrane	115
Wybierz to, co najbardziej obiecujące	117
Opracuj plan działania	119
Stwórz tabelę wyników – cele	122
Stwórz metryki w tabeli wyników	126
Wejdź do gry. Działaj, dopasowuj się, działaj, dopasowuj się... ..	130
Dbaj o zainteresowanych	138
Identyfikowanie brakujących elementów w twojej sieci kontaktów ..	141
Poszerzaj swoją sieć kontaktów	144
Przejrzyj tabele wyników.....	148
Analiza oczekiwań głównych zainteresowanych	152
Przyjrzyj się temu, co ważne	154
Powróć do swoich założeń	157
Wyciągnij wnioski z programu pełnego przywództwa	157
Rozwijaj się jako uczeń i trener	165
Opowiedz swoją historię	167

Narodziny pełnego przywództwa

W połowie lat 80. XX wieku moje życie zawodowe stanowiło pasmo sukcesów. Obroniłem pracę dyplomową z psychologii organizacji, rozpocząłem badania nad rozwojem przywództwa i podjąłem wymarzoną pracę w Wharton School¹. W tym samym czasie wraz z moją żoną Hallie bezskutecznie staraliśmy się o dziecko.

Wreszcie pewnego pięknego jesiennego poranka o 5.30 przyszedł na świat nasz pierwszy syn, Gabriel. Bardzo przejęty stałem w ciepłym pokoju w Pennsylvania Hospital i po raz pierwszy trzymałem na rękach tę doskonałą małą istotę. Gabriel, zawinięty w żółty kocyk, z którego widoczna była tylko jego spokojna twarzyczka, popatrzył na mnie i rozejrzał się po pokoju, jakby próbując go sobie przyswoić. Była to chwila, w której zadałem sobie pytanie: co powinienem zrobić, żeby świat stał się dla niego bezpiecznym i inspirującym miejscem.

Myśl ta towarzyszyła mi nieustannie. Tydzień później wróciłem do Wharton School, gdzie na kursie MBA prowadziłem zajęcia o zachowaniach w organizacjach. Tego dnia postanowiłem przełożyć omawianie tematu motywacji i systemu nagród. Za ważniejszą sprawę uznałem narodziny dziecka oraz refleksję, która się we mnie wówczas narodziła. Opowiadając o tym, próbowałem wydobyć z mojej historii sens, jaki mogła ona mieć dla moich utalentowanych studentów i przyszłych liderów biznesu. „Jak sądzicie, jaka jest wasza odpowiedzialność – spytałem – za tworzenie środowiska pracy, które pomoże wzrosnąć nowemu pokoleniu? Co zrobicie jako zawodowi biznesmeni, żeby połączyć wasze życie zawodowe, rodzinne, społeczne i to, kim jesteście wy sami, w jedną spójną całość?”

Szczegóły zajęć zatarły się w mojej pamięci, ale pamiętam ożywione reakcje studentów. Prawie połowa grupy zachnęła się, uważając, że życie osobiste nie jest właściwym tematem do omawiania w szkole biznesu. Druga połowa podziękowała mi, że postawiłem takie pytanie i wniosłem coś osobistego do wspólnego dialogu.

¹ Wharton Business School przy University of Pennsylvania powstała w 1881 roku jako pierwsza uniwersytecka szkoła biznesu na świecie; znajduje się w światowej czołówce szkół biznesu.

Wówczas jeszcze nie zdawałem sobie sprawy, że ta chwila wpłynie na zmianę mojej kariery. Dopuszczając do głosu własne odczucia na temat tego, co uważam za ważne w swoim życiu, i łącząc je z zainteresowaniami innych, rozpocząłem nową drogę. Dostrzegłem, jak głęboko na wykonywanie mojego zawodu wpływa to, kim jestem w pozostałych aspektach życia. Dokonałem zmiany kierunku badań, pragnąc określić wagę zaangażowania w pracę osoby jako całości. Stało się dla mnie jasne, że zrozumienie związków między pracą i ważnymi aspektami życia jest nie tylko moją osobistą sprawą, lecz powołaniem.

Kilka lat później, na początku lat 90., wygłaszałem wykład na temat kariery w Academy of Management, stowarzyszeniu zrzeszającym badaczy zajmujących się zarządzaniem i teorią organizacji. Mówiłem o tym, jak ojcostwo wpłynęło na moją karierę. Opowiedziałem o podjętych przeze mnie decyzjach, takich jak rezygnacja z zatrudnienia gwarantowanego przez inną uczelnię i pozostanie w Filadelfii dla dobra rodziny. Kolejny raz poczułem, że dzieląc się własną historią, wzbogacam swoją pracę, tym razem zachęcając moich kolegów do zastanowienia się nad ich własnymi doświadczeniami. Tego dnia zdobyłem kilku przyjaciół – ludzi, którzy docenili fakt przedstawienia przeze mnie alternatywy wobec standardowego modelu kariery akademickiej. Na własnej skórze uczyłem się, jak wielką wartość ma autentyzm, spójność wewnętrzna i kreatywność.

Był to dla mnie czas całkowitego zaangażowania się w przełomowe zmiany zachodzące w organizacjach. Zostałem pierwszym dyrektorem Wharton Leadership Program, ścieżki edukacyjnej stworzonej z myślą o liderach biznesu. Moim celem stało się stworzenie nowego modelu kształcenia biznesowego na tej uczelni. Takiego, który zachęciłby studentów do zastanowienia się, czego oczekują od kariery w biznesie. Studenci prowadzili dzienniki i komentowali wzajemnie swoją pracę. Było to ogromne i niełatwe wyzwanie dla wszystkich zaangażowanych osób. Będąc twórcami i uczestnikami Leadership Program, mieliśmy poczucie, że nasza inicjatywa ma niezwykle znaczenie nie tylko ze względu na swoje nowatorstwo, ale również dlatego, że prezentowane w niej podejście do przywództwa odpowiadało prawdziwej potrzebie – włączenia „opowiadania własnej historii” do procesu nauczania.

Odkrywaliśmy, w jaki sposób krzyżują się ścieżki kariery i życia osobistego, wykorzystując dane pochodzące z Wharton Work/Life Integration Project – projektu badawczego wykorzystującego zbieranie informacji od tysięcy studentów i absolwentów. Zaczynaliśmy dostrzegać związki między rozwojem przywództwa i wyzwaniami stawianymi na obszarze życia osobistego. To była prawdziwa burza mózgów. Studenci musieli zastanawiać się nad drogą kształtowania kariery, pasującej do wyznawanych przez nich wartości. Na warsztaty

zapraszałem doświadczonych biznesmenów, którzy opowiadali o łączeniu pracy z życiem osobistym – i o tym, jak znajdować rozwiązania dobre nie tylko dla jednostek, ale i dla ich biznesu. W mojej pracy spotykałem się z ogromnym zapotrzebowaniem na praktyczne i skuteczne metody działania.

Jednocześnie udzielałem porad firmom zaangażowanym w rozwój przywództwa. Świat biznesu zaczynał pojmować, że nauczenie się nowego modelu przywództwa jest nie tylko możliwe, ale również niezbędne dla pobudzenia witalności organizacji. Moja praca polegała na tworzeniu projektu programu kształcenia dla początkujących liderów i włączaniu go w system rozwoju kariery w organizacji.

Zaproszono mnie do stworzenia akademii przywództwa dla dużego amerykańskiego przedsiębiorcy. W 1999 r. opuściłem uczelnię, aby przetestować swoje pomysły w organizacji. Nowy prezes chciał wykorzystać program przywództwa do integracji obszarów pracy i życia pracowników. Uznał to za niezbędny krok służący przyciągnięciu do firmy najzdolniejszych ludzi i zachęceniu ich do pozostania. Nasze programy przeznaczone były do nauki przywództwa w praktyce, opierały się na zasadzie, że każdy uczestnik wnosi do firmy realną wartość, jednocześnie rozwijając się jako lider. Należało zadbać o równowagę w tej kwestii. Pragnęliśmy, aby pracownicy kreatywnie działali na rzecz poprawiania wartości firmy w oczach konsumentów, a równocześnie zobaczyli siebie samych w nowym świetle – jako twórczych, bardziej pewnych siebie liderów.

Jeden z programów dla uzdolnionych menedżerów średniego szczebla koncentrował się na tzw. nowej ekonomii; jego celem było przygotowanie ludzi do zarządzania w coraz bardziej zdigitalizowanym świecie. W miarę krystalizowania się celów programu, zdałem sobie sprawę, że nowa technologia może stać się pomocna w rozwoju możliwości bycia liderem we **wszystkich** dziedzinach życia. „Pełne przywództwo” stało się moim zwrotem-kluczem, oznaczającym nowy sposób myślenia o przywództwie, z punktu widzenia osoby jako całości.

Wszystkich uczestników naszych programów prosiliśmy o podjęcie jakiegoś kreatywnego wyzwania, nowej inicjatywy. Na początku celem było poprawienie wyników biznesowych poprzez wzbogacenie życia. Mieliśmy, jak sugerował ten pozornie paradoksalny zamysł, osiągnąć lepsze wyniki w firmie poprzez skuteczniejsze włączenie aspektu pracy w całość życia nowego przywódcy. Lider miał natomiast stworzyć innym możliwość uczynienia tego samego w firmie i poza nią.

Staliśmy się twórcami innowacyjnej koncepcji programu, który zaczyna się i kończy na osobie – nie tylko biznesmenie, ale na osobie jako całości. Od czasu powrotu do Wharton School w 2001 roku, wciąż doskonalę ten program dzięki pracy ze studentami i zawodowymi biznesmenami pochodzącymi z róż-

nych stron świata. Dotarło do mnie, że zadaniem programu pełnego przywództwa jest osiągnięcie tego, co nazywam „poczwórnym zwycięstwem” – wygranej obejmującej równocześnie cztery aspekty życia: pracę, dom, społeczność i samego siebie.

Celem tej książki jest umożliwienie osiągnięcia poczwórnych wygranych także tobie – pokażę ci, krok po kroku, jak być doskonałym przywódcą, mając wspanialsze życie, oraz jak mieć wspaniałe życie, będąc doskonałym przywódcą.

Rozdział 1

Wprowadzenie Program pełnego przywództwa

Pełne przywództwo stanowi nowatorską syntezę pomysłów, które czerpią wiedzę z dwóch tradycyjnie odrębnych obszarów badań: przywództwa oraz synchronizacji i godzenia ze sobą poszczególnych dziedzin życia jednostki. Ta książka prezentuje nowe podejście do rozwoju przywództwa i proponuje odkrywczą metodę osiągnięcia harmonii między pracą, domem, społecznością i życiem osobistym.

Metodę opracowano dla każdego człowieka, niezależnie od zajmowanego stanowiska: dla studentów i prezesów, agentów ubezpieczeniowych i przewodniczących PTA², prywatnych przedsiębiorców i bankierów inwestycyjnych. Jeśli czujesz, że odnosisz sukces w jednej dziedzinie życia, lecz zawodzisz w pozostałych, jeśli nie udaje ci się przenieść doświadczenia z jednej dziedziny na pozostałe lub jeśli twoje role społeczne pozostają w konflikcie – program pełnego przywództwa jest właśnie dla ciebie. Gdy zastosujesz go w praktyce, twoim udziałem staną się „poczwórne wygrane”. Poczwórne, ponieważ będą realizowały się równocześnie w czterech aspektach twojego życia: pracy, rodzinie, społeczeństwie i w tobie samym. Osiągniesz znaczące sukcesy we wszystkich tych pozornie odległych od siebie dziedzinach.

Napisałem tę książkę, opierając się na wieloletnich badaniach i wiedzy zastosowanej w praktyce. Wykorzystując metodę pełnego przywództwa, przeszkoliłem już tysiące osób. Również ty będziesz mógł działać skuteczniej, w zgodzie z wymaganiami najważniejszych dla ciebie osób, i poczuć się pewniej, realizując zadania we wszystkich aspektach swojego życia. Będziesz miał do dyspozycji więcej propozycji rozwiązań, które pozwolą na pogodzenie ze sobą poszczególnych części twojego życia i utrzymanie między nimi doskonałej

² Parents-Teachers Association, Stowarzyszenie Rodziców i Nauczycieli, niezależna organizacja o zasięgu ogólnokrajowym działająca w Stanach Zjednoczonych i mająca swoje oddziały przy większości prywatnych i państwowych szkół K-8 (odpowiednik szkoły podstawowej i gimnazjum). Jej celem jest zwiększenie udziału rodziców w edukacji ich dzieci.

harmonii. Staniesz się mistrzem w osiągnięciu poczwórnych wygranych, ponieważ będziesz skutecznym, bardziej natchnionym przywódcą.

Nauka pełnego przywództwa oraz uzyskiwanie poczwórnych wygranych są osiągalne dla każdego, kto chce być prawdziwy (autentyczny w działaniu), spójny wewnętrznie (spójny w działaniu) i innowacyjny (kreatywny w działaniu). Przywództwa można – i trzeba – się nauczyć. Najlepiej zrobić to, podejmując działania w wybranym przez siebie kierunku, zdobywając poparcie, doskonaląc umiejętności, podejmując refleksję nad zdobytym doświadczeniem, a następnie – szkoląc innych. Każdy z tych kroków został opisany w mojej książce. Podobnie jak muzyk, który nieustannie pracuje nad doskonaleniem swojego rzemiosła, ty również możesz stać się doskonalszym przywódcą. W kolejnych rozdziałach wskażę ci, krok po kroku, jak zastosować pełne przywództwo w praktyce, tak abyś mógł doskonalić swoje umiejętności i siłę oddziaływania.

Pozwól teraz przedstawić sobie grupę ludzi, których spotkasz na kartach tej książki. Większość z nich to słuchacze moich wykładów w Wharton School; jest wśród nich młody Amerykanin pochodzenia azjatyckiego, specjalista ds. marketingu w San Francisco, prezes, który przeprowadził się ze środkowowschodniej części Stanów do Waszyngtonu, żeby założyć spółkę technologiczną. Ci ludzie będą twoimi przewodnikami w podróży, którą właśnie rozpoczynasz.

Jakie zmiany wprowadza pełne przywództwo?

Jenna Porter wzięła udział w moich warsztatach w 2005 roku. Podczas jednego z pierwszych zajęć napisała: „Lubię swoją pracę. Daje mi poczucie sensu, umożliwia spotkania z ludźmi i sprawia, że jestem bardziej pozytywnie nastawiona do otaczającej mnie rzeczywistości. Lecz poświęcenie tak wielkiej energii mojej karierze spowodowało, że czuję się niespełniona w pozostałych dziedzinach życia”.

Jenna, pochodząca z Filadelfii 48-letnia matka trójki dzieci, pracowała w małej firmie doradczej zajmującej się rynkiem nieruchomości. Odnosiła znaczące sukcesy. A jednak, podobnie jak wielu ludzi, którzy sięgają po tę książkę, nie była zadowolona ze swojego życia. Pisała dalej: „Praca negatywnie wpływa na ilość i jakość czasu, który spędzam z moją rodziną. Straciłam wiele chwil z życia moich dzieci i pozwoliłam, żeby ucierpiały także inne obszary mojego życia. Jestem zbyt zajęta, żeby przeczytać książkę, pójść na koncert albo robić rzeczy, które lubię. Udaje mi się tylko dbać o moje zdrowie fizyczne, np. spacerując po lesie. Jestem przekonana, że moje niezadowolenie z siebie w rodzinnym i osobistym wymiarze negatywnie wpływa na moją pracę”.

Swój czas Jenna przeznaczała na obowiązki zawodowe oraz kontakty z ludźmi, na których jej zależało i dla których ona była ważna. Była w 20-letnim związku z partnerem, wspólnie wychowywali trójkę adoptowanych dzieci (17, 13 i 10 lat). Lecz jej poczucie przeciążenia odpowiedzialnością i brak zadowolenia z życia rosły. Pogarszał je fakt, że ojciec Jenny umierał na raka trzustki, a opiekę nad nim sprawowała głównie jej siostra, którą chciała częściej wyręczać. Pragnęła pogodzić wszystkie obowiązki i przyjemności, ale nie chciała tego robić, poświęcając jedną dziedzinę dla drugiej. Szukała równowagi. Jednak, przy wymaganiach stawianych przez pracodawcę oraz najbliższych: dzieci, partnera, siostrę i ojca, jej poszukiwania harmonii w życiu nie zdały się na nic.

Przełom nastąpił, gdy Jenna wzięła udział w programie pełnego przywództwa. Po czterech miesiącach zajęć zmieniła się. Towarzyszące jej często uczucie rozproszenia i irytacji minęło. Miała wrażenie, że jest bardziej zaangażowana w pracę i w życie poza nią. Nie czuła się już bierna. Uporała się z wewnętrznym konfliktem i zaczęła koncentrować na rzeczach, które naprawdę miały dla niej znaczenie.

Sukces Jenny polegał na tym, że zaczęła myśleć o sobie w kategoriach przywódcy **wszystkich** dziedzin swojego życia. Jak dokonała takiej ogromnej zmiany w tak krótkim czasie? Odbyła szczerą rozmowę ze swoim szefem, podczas której okazało się, że obchodzi go jej sytuacja i pragnienie bycia przy ojcu. Martwił się także jej zdrowiem. Odkrycie to dodało jej odwagi, żeby poczynić kroki zmieniające jej sytuację w pracy. Znalazła sposób, którego wcześniej nawet nie rozważała. Zdała sobie bowiem sprawę z faktu, że może polegać na swoich współpracownikach, tak jak oni na niej – choć nigdy wcześniej tak nie myślała. Jenna osiągnęła wolność w pracy, delegując obowiązki na osoby, które nie tylko **mogły** je przejąć, ale które dodatkowo na tym **skorzystały**, pracując na swój rozwój i sukces. Planując rozkład dnia, skupiła się na najważniejszych aspektach swojej pracy, na pomocy siostrze w opiece nad chorym ojcem i na znalezieniu czasu na kilka spacerów w tygodniu. W ten sposób stała się lepszym przywódcą – prawdziwszym, pełniejszym i bardziej kreatywnym.

Teraz Jenna pracuje krócej niż w 2005 roku, ale jest bardziej produktywna. Korzystają z tego nie tylko jej szef i współpracownicy, lecz również rodzina. Poprawiło się jej samopoczucie fizyczne i psychiczne. Program pełnego przywództwa pomógł jej w odnalezieniu sposobu na wprowadzenie drobnych zmian w planie pracy (oddelegowanie większej liczby zadań i skrócenie czasu pobytu w biurze), które z kolei poprawiły jej wydajność we wszystkich dziedzinach – poczwórna wygrana! Nauczyła się nowego sposobu współpracy z kolegami i budowania relacji z rodziną oraz ze społecznością, zdobywając wsparcie poprzez upewnianie się, że inni również skorzystają na wprowadzanych przez nią zmianach. Stała się nowym typem lidera.

Pełne przywództwo

„Poczwórne zwycięstwo” to wygrana obejmująca równocześnie cztery aspekty życia: pracę, dom, społeczność i samego siebie. Celem tej książki jest wskazanie czytelnikowi krok po kroku drogi jej osiągnięcia.

Autor w przystępny i ciekawy sposób prezentuje innowacyjny i zrównoważony model przywództwa, oparty na przemyślanym podejściu do różnych aspektów życia. Stewart D. Friedman, wykładowca Wharton Business School, odwołując się do badań nad związkami między życiem zawodowym a prywatnym, wyjaśnia, jak samodzielnie tworzyć warunki umożliwiające odniesienie sukcesu w tych istotnych obszarach. Szczegółowo omawia trzy zasady, jakimi należy się kierować – autentyczności, spójności i kreatywności – oraz uczy, jak komunikować się z ważnymi osobami, aby realizować cele poprzez dobre relacje.

Książka zawiera wiele praktycznych narzędzi do samodzielnego zastosowania oraz inspirujące przykłady autentycznych historii. Stanowią one konkretne wskazówki pozwalające zrównoważyć wszystkie życiowe zadania oraz osiągnąć pełen sukces w roli lidera.

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

BIZNES

ISBN 978-83-264-3099-2



9 788326 430992

cena 69 zł
(w tym 5% VAT)