



PRZYWÓDZTWO POD MIKROSKOPEM

Jack Zenger, Kurt Sandholtz i Joe Folkman

OBECNA SYTUACJA

Spójrzmy prawdzie w oczy: nauka od dawna tkwi w miejscu, jeśli chodzi o rozwój kompetencji przywódczych. Nadal brakuje jednoznacznych odpowiedzi na najbardziej podstawowe dla tej dziedziny pytania, takie jak:

- Czym jest przywództwo? Trudno znaleźć definicję, co do której zgadzałyby się choćby kilku z tysięcy autorów książek poświęconych tej problematyce.
- Czy niektórzy ludzie rodzą się przywódcami, a inni nie? Zarówno teza, że kompetencje przywódcze są uwarunkowane genetycznie jak i ta, że są nabyte, mają swoich zagorzałych zwolenników.
- Czy można nauczyć się przywództwa?
- Jeśli tak, jakie metody są skuteczne?

Choć wylano rzeki farby drukarskiej na publikacje poświęcone tej tematyce, pytania te - jak na ironię - pozostają aktualne. W każdej księgarni znajdziemy dziesiątki (jeśli nie setki) książek o przywództwie, spośród których niektóre napisali naukowcy, jednak większość wyszła spod piór autorów widm podszywających się pod wybitnych liderów biznesu, polityków i generałów. Opublikowano dziesiątki tysięcy artykułów i wygłoszono więcej przemówień na temat przywództwa, niż jest ziaren piasku na pustyni.

Prawdą jest, że przywództwo to złożony temat do analizy. Najważniejszymi spośród zmiennych, które należy uwzględnić, są:

- Indywidualne cechy lidera (intelektualne, psychologiczne, emocjonalne i fizyczne)
- Kontekst organizacyjny (kultura, struktura, historia organizacji)
- Dynamika rynku (m.in. konkurencja, wzrost, możliwości)
- Podwładni (Czy są chętni do współpracy? Czy są kompetentni w swoich rolach?)
- Kryteria oceny wyników (Czy wyniki lidera można ocenić? W jaki sposób?)

Te i inne czynniki łącznie decydują o tym, czy lider odniesie sukces, czy porażkę. Są one wzajemnie powiązane i ciężko jest analizować je osobno - jednak złożoność problemu nie oznacza, że nie należy szukać rozwiązania. Wręcz przeciwnie - oznacza konieczność naukowego podejścia w rozważaniach nad przywództwem. Wystarczy sobie wyobrazić, w jakiej kondycji byłyby takie dziedziny jak medycyna, architektura, fizyka, astronomia, chemia czy lotnictwo, gdyby zamiast badań i publikacji polegały wyłącznie na opiniach wiodących praktyków.

POTRZEBA NAUKOWEGO PODEJŚCIA

Zgłębienie jakiegokolwiek złożonej dziedziny wiedzy wymaga konsekwentnego stosowania przez badaczy metody naukowej oraz dzielenia się przez nich wynikami badań. Aby to zrozumieć, wystarczy popatrzeć na historię medycyny - ze szczególnym uwzględnieniem postępu, który dokonał się od momentu przyjęcia powyższego podejścia. Choć niektóre działania i decyzje każdego lekarza nadal wynikają z jego osobistych doświadczeń, coraz więcej z nich wynika z nauki opartej na danych i powodach.

Należy szczerze przyznać, że poza nielicznymi wyjątkami takie podejście nie występowało w dotychczasowych badaniach nad przywództwem. W dziedzinie tej dominują złote myśli uznanych autorytetów, zarówno praktyków, jak i teoretyków. Ich oparte na własnych doświadczeniach i przemyśleniach opowiadania, choć ciekawe, nie pozwalają na realny rozwój dziedziny: zbyt często są ze sobą wzajemnie sprzeczne, brakuje im uniwersalności, a nawet jednoznacznych praktycznych wskazówek dostosowanych do określonej sytuacji.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat zespół pod przewodnictwem jednego z autorów niniejszego artykułu, Dr. Folkmana, przeprowadził analizę ok. 1 000 000 ankiet dotyczących ok. 100 000 liderów (zebranych w ramach procesu nazywanego Oceną 360 stopni). Kwestionariusze te pochodziły z setek firm; 64% z nich dotyczyło Ameryki Północnej, 36% zaś - Europy, Ameryki Południowej, Azji, Afryki i Bliskiego Wschodu. W wielu wypadkach zespół dysponował też danymi dotyczącymi wyników uzyskiwanych przez tych liderów, co pozwoliło nam porównać "twarde" rezultaty z wynikami oceny kompetencji metodą 360 stopni, które niektórzy mogliby nazwać "miękkimi" danymi.

Wyniki tych badań zostały opublikowane w dwóch książkach. Pierwsza z nich, zatytułowana *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*¹ zawiera podsumowanie wyników badań i zastosowanej metodologii. Jednym z najważniejszych odkryć było to, że nadzwyczajni

¹ Zenger, John H. and Folkman, Joseph R. *The Extraordinary Leader: How Good Managers Become Great Leaders* (McGraw-Hill, 2002).

przywódcy zawsze posiadają kilka bardzo wyraźnych mocnych stron. To doprowadziło do powstania drugiej książki, *How to Be Exceptional: Drive Leadership Success by Magnifying Your Strengths*.² Wyniki analizy zostały również opisane w artykule opublikowanym w Harvard Business Review, "*Making Yourself Indispensable*".³ Od tamtego czasu, kontynuowaliśmy badania i dodatkowe artykuły oraz publikacje można znaleźć na naszej stronie. (Odwiedź www.zengerfolkman.com.)

PIĘĆ WNIOSKÓW Z NASZYCH BADAŃ

Aby lepiej zrozumieć istotę przywództwa, nie przyjmowaliśmy żadnych wstępnych założeń, ale zaczęliśmy od analizy zebranych danych. To podejście zaowocowało kilkoma nieoczekiwanymi wnioskami.

Niniejszy artykuł opisuje pięć najważniejszych spośród dokonanych przez nas odkryć. Mamy nadzieję, że doprowadzą one do dalszych pytań, debat i badań - które z kolei przyczynią się do jeszcze lepszego zrozumienia przywódców oraz mechanizmów ich rozwoju.

1. Musimy mierzyć wyżej

Na wcześniejszym etapie swojej kariery, jeden ze współautorów założył firmę szkoleniową, która odniosła spory sukces. Programy przez nią oferowane dotyczyły podstawowych umiejętności menedżerskich. Ponieważ wielu menedżerom brakowało tego rodzaju podstaw, uzupełnienie braków i doprowadzenie uczestników do poziomu "kompetentnego" wydawało się sporym osiągnięciem. Nigdy nie rozważano programów, których celem byłoby nauczenie uczestników, w jaki sposób mogliby stać się najlepszymi menedżerami w swoich organizacjach.

Patrząc wstecz, umiejętności, które przekazywaliśmy, nie wystarczyły do realizacji ważnego celu: wykształcenia nadzwyczajnych liderów, którzy z kolei dostarczaliby nadzwyczajne wyniki swoim organizacjom. Ten błąd jest częsty. Firmy koncentrują się na grupie "niedostatecznych" liderów i dążą do

² Zenger, John H., Joseph R. Folkman, Robert Sherwin and Barbara Steel, *How To Be Exceptional: Drive Leadership Success by Magnifying Your Strengths*, (McGraw-Hill, 2012).

³ Zenger, John H., Joseph R. Folkman, Scott Edinger, *Making Yourself Indispensable*, Harvard Business Review, X 2011.

podniesienia ich do przeciętnego poziomu. Lub, odwrotnie, inwestują dużo w menedżerów o wysokim potencjale, skupiając na nich większość zasobów.⁴ Wyniki naszych badań sugerują, że żadne z tych dwóch podejść nie jest optymalne. Organizacje osiągają najlepsze wyniki, kiedy pomagają szerokiej grupie "przyzwoitych" menedżerów stać się menedżerami wybitnymi.

Wyobraźmy sobie krzywą Gaussa. Z jednej strony mamy kiepskich menedżerów - dolne 10-20% wszystkich liderów, których kompetencje zostały ocenione metodą 360 stopni. Z drugiej strony są najlepsi liderzy: górne 10%-20% według opinii ich podwładnych, współpracowników i przełożonych. Pomędzy tymi biegunami znajduje się ogromna liczba średnich, na którą składa się 60-70% populacji menedżerów. Można ich opisać jako solidnych liderów i podstawę codziennego funkcjonowania organizacji. Kiedy jednak sprawdziliśmy osiągnięcia przez nich wyniki, zszokowało nas to, jak ogromna przestrzeń dzieliła tych "dobrych" liderów od "nadzwyczajnych". Dla każdego spośród analizowanych przez nas wskaźników - zysku netto, satysfakcji klienta, rotacji, nawet zadowolenia pracowników z poziomu wynagrodzenia - nadzwyczajni liderzy osiągnęli wyniki często przekraczające dwukrotnie te osiągnięcia przez przeciętnych.

W skrócie, bardzo wiele organizacji koncentruje wysiłki rozwojowe na niewłaściwych ludziach. Zamiast skupiać się na dolnym lub górnym przedziale, powinniśmy pracować z największą, środkową grupą. Rozwój kompetencji tych liderów w taki sposób, aby zachowywali się jak najlepsi, może oznaczać ogromną poprawę wyników. Kiedy porównujemy wyniki osiągnięte przez liderów z 70., 80. i 90. centyla (pod względem kompetencji menedżerskich), mamy do czynienia ze wzrostem nieomal wykładniczym.

⁴ Mamy kilka zastrzeżeń do skupiania działań rozwojowych na garstce ludzi uznawanych za osoby o wysokim potencjale. Po pierwsze, organizacje często nie potrafią właściwie wytypować uczestników takiego programu. Po drugie, dzielenie ludzi na kategorie i wskazywanie "lepszych" oraz "gorszych" może prowadzić do frustracji, niechęci i rozłamów. Po trzecie, osoby nie wybrane do programu mogą mieć poczucie własnej nieadekwatności. Ich zaangażowanie często słabnie, podobnie jak chęć do samorozwoju. Po czwarte, organizacje oferujące programy rozwoju kompetencji przywódczych dla szerszych grup menedżerów osiągają dzięki temu ogromne korzyści.

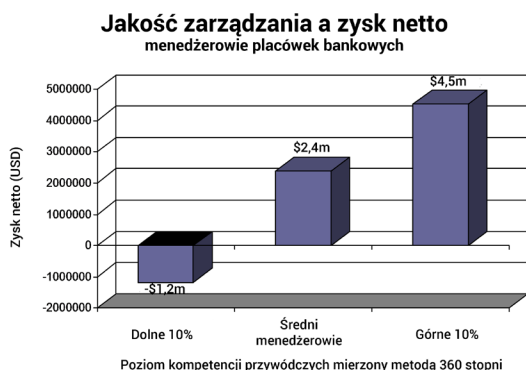
2. Musimy przestać koncentrować się na słabych stronach.

Przyszli menedżerowie już w młodym wieku - często przed rozpoczęciem nauki w przedszkolu - uczą się, że podstawową metodą rozwoju jest uzupełnianie braków. W momencie, kiedy rozpoczynają kariery lub po raz pierwszy wchodzi w rolę przywódcze, ten nawyk jest już głęboko zakorzeniony. Efekty widzimy często wtedy, gdy menedżer otrzymuje raport po ocenie 360 stopni: instynktownie ignoruje dane dotyczące swoich mocnych stron i od razu koncentruje się na analizie niższych wyników. Menedżerowie automatycznie i bezrefleksyjnie zakładają, że jeśli poprawią swoje słabsze strony, staną się lepszymi liderami.

Nic nie mogłoby być dalsze od prawdy. Nasze badania wskazują, że "brak słabszych stron" nie jest wyróżniającą cechą najlepszych liderów. Z reguły nie są oni idealni, ale posiadają po kilka wyróżniających mocnych stron. Bazując na tych mocnych stronach, przynoszą swoim organizacjom ogromne korzyści - co sprawia, że w odniesieniu do dwóch lub trzech obszarów cieszą się reputacją wybitnych ekspertów. Z zupełnie inną sytuacją mieliśmy do czynienia w wypadku "przeciętnych" liderów. Tym, co ich odróżniało, nie było posiadanie słabszych stron - ale absolutny brak mocnych stron. W wielu obszarach byli "w porządku", ale w żadnym z nich nie wyróżniali się z tłumu.

Innymi słowy, brak zarówno słabych, jak i mocnych ocen charakteryzował dolne 33% menedżerów w większości organizacji. Można ich określić jako kompletnie nie wyróżniających się. Jesteśmy nieomal pewni, że podwyższenie najslabszych ocen takiego menedżera nie przyniesie jakiegokolwiek zmiany w jego ogólnej efektywności jako przywódcy. Aby taką zmianę spowodować, należy przyjąć zupełnie inną strategię.

W tym miejscu warto wspomnieć o pewnym wyjątku. Jest jedna sytuacja, w której praca nad rozwojem słabej strony jest zasadna: kiedy lider posiada cechę, którą określiliśmy mianem "fatalnej wady". Każdy lider posiada jakieś słabsze strony, jednak zazwyczaj nie są one ważne, jeśli posiada również wybitne mocne strony. Ale niektóre braki liderów są na tyle poważne, że przesłaniają wszystkie posiadane przez nich talenty. W takiej sytuacji stają się barierami, a lider nie może pójść dalej bez ich przezwyciężenia.



Analiza przypadków najmniej skutecznych liderów z naszej bazy danych pozwoliła nam stworzyć listę typowo występujących fatalnych wad.

1. Brak energii i entuzjazmu, co wpływa demotywująco na innych.
2. Akceptowanie przeciętnych wyników zamiast dążenia do doskonałości.
3. Brak jasno określonej wizji i kierunku.
4. Błędne decyzje lub wizerunek osoby niekompetentnej, prowadzące do utraty zaufania.
5. Niechęć do współpracy i pracy zespołowej.
6. Rozbieżność słów i czynów, brak wiarygodności.
7. Unikanie samorozwoju, niezdolność do uczenia się na własnych błędach.
8. Niewystarczające kompetencje interpersonalne.
9. Opór wobec nowych pomysłów, niezdolność do wprowadzania innowacji i zmian.
10. Skupianie się na sobie zamiast na rozwijaniu innych.

Kiedy myślimy o fatalnych szefach, instynktownie wyobrażamy sobie menedżerów okazujących ludziom skrajny brak szacunku, wydzierających się na podwładnych (często publicznie), walących pięścią w stół, przypisujących sobie zasługi innych lub szukających kosztów ofiarnych, gdy tylko coś pójdzie nie tak. Czasami faktycznie można się jeszcze spotkać z takimi niedojrzałymi zachowaniami. Jednak powyższa lista sugeruje, że nie są to najczęściej występujące fatalne wady.

Co interesujące, te dziesięć punktów łączy pewne

wspólne wątki. Po pierwsze, są to "grzechy zaniechania", wynikające z braku działania, unikania ryzyka lub nadmiernie zachowawczego podejścia. Płynie z tego prosty wniosek: dbałość o bezpieczeństwo za wszelką cenę jest zapewne najbardziej ryzykowną rzeczą, jaką może zrobić przywódca. Lepiej jest podejmować działania i okazjonalnie popełniać błędy, niż wyrobić sobie wizerunek osoby, która niczego nie inicjuje i boi się wychylać.

3. Musimy więcej inwestować w znajdowanie i rozwój mocnych stron

Nadzwyczajni przywódcy to nie ludzie, którzy radzą sobie dość dobrze w 34 różnych obszarach. To ludzie, którzy radzą sobie świetnie w 3 lub 4 obszarach. Jednym z naszych najważniejszych odkryć było to, że tym, co plasuje lidera pośród najlepszych, jest bardzo wysoki poziom względnie niewielkiej liczby kompetencji.

Prowadzi to do przełomowych wniosków. Zamiast poświęcać czas i energię na podciąganie słabszych stron (o ile nie są one "fatalnymi wadami"), liderzy osiągają o wiele większy zwrot z inwestycji wybierając obszar, w którym już czują się dobrze i rozbudowując istniejące kompetencje. Rozwinięcie przez lidera trzech lub czterech kompetencji do poziomu "górnego 10%" (tj. do poziomu, jaki prezentują najlepsi liderzy w organizacji) wystarczy, by sam stał się jednym z najlepszych liderów.

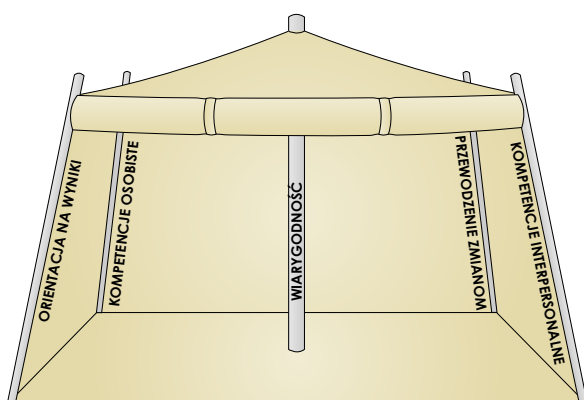
Jeden z autorów, Joe Folkman, prowadził prezentację wyników tych badań dla firmy z Doliny Krzemowej. Menedżer tej firmy podszedł do niego w trakcie przerwy i spytał się go, jaki jest najważniejszy wniosek z badań. Joe zaczął podsumowywać kluczowe wnioski, ale lider przerwał mu mówiąc: "Nie, powiem Ci, które odkrycie jest dla mnie najważniejsze: Mam szansę! Nigdy nie będę nadczłowiekiem, ale myślę, że mogę się rozwinąć w 3-4 obszarach do wybitnego poziomu."

Te mocne strony nie mogą być jednak dowolnie wybranymi. Dla przykładu, punktualność nie była jedną z cech odróżniających najlepszych liderów od pozostałych. Mocne strony muszą dotyczyć obszarów, które są ważne, widoczne dla innych i mające wpływ na sukces organizacji. Nasze badania

pozwołyły nam na zidentyfikowanie szesnastu "kompetencji różnicujących." Sugerujemy, by liderzy skupiali swoje wysiłki rozwojowe na kompetencjach wybranych z tej listy.

4. Musimy szerzej rozumieć przywództwo.

Kiedy podsumowywaliśmy nasze badania, chcieliśmy, by wnioski z nich płynące sformułować w prosty, empiryczny i praktyczny sposób. Metafora przywództwa, którą proponujemy, pomogła wielu osobom lepiej zrozumieć odkryte zależności. Wystarczy wyobrazić sobie klasyczny namiot: płótno wspierane przez jeden masz środkowy oraz cztery maszty boczne. Objętość namiotu - jego przestronność - symbolizuje efektywność przywódcy. Jak wcześniej wspomniano, nasze badania wykazały, że najlepszych liderów wyróżnia posiadanie 16 kompetencji. W naszym modelu przypisaliliśmy je do 5 obszarów:



Środkowy maszt reprezentuje zachowania przywódcze związane z wiarygodnością, uczciwością i przestrzeganiem wartości. Wierzymy, że odgrywają one kluczową rolę dla efektywnego przywództwa. Doświadczenia ostatnich kilku lat, kiedy wielkie firmy padały ze względu na zachowania kilku ważnych menedżerów, pokazały, jak wielką cenę płacą w ostatecznym rozrachunku organizacje, których liderom zabraknie tych cech. Reputacja całych branż została zniszczona przez nieuczciwych menedżerów.

Maszty w każdym rogu odpowiadają różnym grupom kompetencji. Jeden z nich reprezentuje kompetencje osobiste: wiedzę i umiejętności eksperckie, rozwiązywanie problemów, innowacyjność i proaktywność. Są to umiejętności, które lider powinien nabyć na wczesnych etapach kariery, jeszcze

przed objęciem stanowiska kierowniczego. Są one jednak z różnych względów niezbędne dla także dla przywódcy.

Drugi maszt to kompetencje związane z orientacją na cele, obejmujące wyznaczanie ambitnych, rozwojowych celów, egzekwowanie i przyjmowanie odpowiedzialności za wyniki zespołu. Mają podstawowe znaczenie dla rezultatów, jakie menedżer dostarcza organizacji.

Trzeci maszt to kompetencje interpersonalne: umiejętność komunikacji, motywowania i inspirowania, a także współpracy z innymi ludźmi oraz zespołami. Niektóre organizacje tolerują krótkookresowo aspołecznych liderów, ale prędzej czy później brak kompetencji interpersonalnych staje się barierą nie do przeskoczenia.

Ostatni maszt związany jest z przewodzeniem zmianom. Wymaga to nie tylko stania na czele zmian, ale również budowy mostów łączących organizację z otoczeniem oraz przyjmowania długofalowej perspektywy, umożliwiającej identyfikację priorytetów strategicznych.

Prosta metafora namiotu podkreśla kilka istotnych faktów. Po pierwsze, ciężko jest mówić o namiocie, jeśli mamy do dyspozycji tylko jeden maszt. Dopiero kilka masztów, reprezentujących różne kompetencje, pozwala na stworzenie namiotu o dużej objętości. Najlepszym sposobem na powiększenie namiotu jest wydłużanie masztów, a nie wypychanie płótna w górę w innych miejscach.

Po drugie, rzadko kiedy zdarza się, by maszty były idealnie wyrównane. Liderzy mają mocne i słabe strony, często skupione w podobnych obszarach. Typowo, jedna grupa kompetencji danego lidera będzie bardziej rozwinięta, niż pozostałe. Odzwierciedla to jego styl zarządzania oraz osobowość. Choć maszty namiotu nie muszą być równe, żaden z nich nie może być również bardzo niski - taka sytuacja opisuje fatalną wadę, uniemożliwiającą skuteczne przywództwo.

Po trzecie, sukces buduje się na bazie kompetencji reprezentowanych przez maszty. Niektórzy teoretycy sugerują, że mocna strona lidera może stać się jego słabą stroną, jeśli jest nadmiernie stosowana. Nasze dane nie potwierdziły występowania takiego zjawiska.

Widzieliśmy raczej problem niezrównoważonych mocnych stron: kompetencji, które same w sobie wystarczyły liderowi do dojścia tylko do określonego poziomu. Wydaje się, że przeciętny menedżer uznałby za absurdalną radę, by przestał korzystać z mocnej strony, dzięki której osiąga obecnie wyniki. Natomiast być może powinien usłyszeć, że jego istniejące kompetencje np. w obszarze osiągania wyników można rozwinąć jeszcze bardziej - np. poprzez delegowanie lub wyrażanie uznania dla ludzi, którzy również dbają o wyniki.

5. Rozwój mocnych stron często wymaga nieliniowego podejścia.

Poproś kogoś o radę na temat nauczania się czegoś, czego nie umiesz, a otrzymasz przewidywalne sugestie: ucz się, poćwicz, poproś innych o opinie, powtórz. Ale jeśli zapytasz tę samą osobę o to, w jaki sposób możesz rozwinąć się w obszarze, w którym już masz bardzo rozwinięte kompetencje, często nie dostaniesz odpowiedzi. Nauczaliśmy się szukać słabości i pracować nad ich podciąganiem; uzupełnianiem braków. Mało kto zadaje sobie pytanie "Jak mam stać się lepszy w czymś, w czym już teraz jestem całkiem niezły?"

Niektórzy teoretycy przywództwa krytykują ideę rozwoju w oparciu o mocne strony właśnie dlatego, że standardowa recepta rozwojowa wydaje się być w ich wypadku mało skuteczna. My sugerujemy inne spojrzenie na problem: najwidoczniej potrzebne jest inne podejście do rozwoju mocnych stron.

Badając dane empiryczne, odkryliśmy ciekawe i wcześniej niezauważone zjawisko. Dla każdej z 16 różnicujących kompetencji możliwe było wskazanie pewnej liczby statystycznie powiązanych zachowań: liderzy spośród 10% najlepiej ocenianych pod względem danej kompetencji różnicującej uzyskiwali również wyższe oceny w odniesieniu do tych "kompetencji powiązanych" (jak je określiliśmy).

Menedżer z firmy paliwowej chciał jeszcze bardziej rozwinąć swoją umiejętność budowania relacji - choć radził sobie w tym zakresie dobrze, chciał stać się jednym z najlepszych. Swojemu coachowi cel ten opisał następująco: "chcę być jeszcze miłszym dla współpracowników". Na pytanie, co to konkretnie oznacza, odparł, że chce być

bardziej przyjazny i mniej kontrolujący. Coach zwrócił uwagę, że tak sformułowany cel nadal wydaje się bardzo niejasny i zasugerował menedżerowi zapoznanie się z opisami siedmiu kompetencji powiązanych z budowaniem relacji. "Czy którakolwiek z nich rzuca Ci się w oczy?" - spytał, - "Nad czym mógłbyś pracować, by rozwinąć swoją umiejętność budowania relacji?" Po chwili namysłu menedżer odpowiedział: "Optymizm - to wydaje się oczywiste. Jestem dumny z tego, że dostrzegam wady, problemy i niedoskonałości. To pożyteczna cecha, kiedy zarządza się rafinerią. Ale widzę też, w jaki sposób może ona wpływać na moje relacje z innymi. Dotychczas nie zauważyłem tego wpływu, ale potrafię zrozumieć, dlaczego niektórzy będą unikać dyskusji z kimś, od kogo wiecznie słyszą, że ich pomysły są do bani."

Statystyczna relacja między kompetencjami różnicującymi a kompetencjami towarzyszącymi wynika bezpośrednio z danych. Niestety, przyczyny występowania tej relacji są mniej oczywiste. Czy A powoduje B, czy też B powoduje A, czy może istnieje jakaś trzecia przyczyna, która powoduje jednocześnie A i B? Mamy nadzieję udzielić odpowiedzi na te pytania w wyniku dalszych badań i zapraszamy wszelkie osoby zainteresowane tematem do pomocy w zrozumieniu powiązań, które mogą mieć ogromne znaczenia dla zrozumienia przywództwa. Na tym etapie możemy z ogromną dozą pewności powiedzieć jedynie, że np. "asertywność" jest kompetencją silnie powiązaną z "postępowaniem etycznym i zgodnym z wartościami", zaś "networking" współwystępuje z "wiedzą ekspercką."⁵

Dużo przykładów takich powiązań dostarcza świat sportu. Dlaczego najlepsi tenisiści trenują na siłowni i biegają? Dlaczego biegacze uprawiają kolarstwo i pływanie? Trening multidyscyplinarny stał się popularny dlatego, że pozwala osiągać lepsze wyniki w podstawowej dyscyplinie. Kompetencje powiązane to podręcznik do treningu multidyscyplinarnego dla

⁵ Podręcznik rozwoju kompetencji przywódczych w oparciu o kompetencje powiązane jest częścią materiałów naszych warsztatów dla menedżerów. Aby dowiedzieć się więcej, skontaktuj się z Zenger Folkman lub zapoznaj z artykułem "Making Yourself Indispensable," Harvard Business Review, X 2011

liderów, którzy chcą rozwijać się w oparciu o swoje mocne strony.

PODSUMOWANIE

Odkrycia opisane w książce *Nadzwyczajny Lider* to świeże spojrzenie na przywództwo i jego rozwój. Jak większość badań, przesuwa granice poznania - jednak za tymi granicami pozostaje nadal wiele istotnych pytań. Mamy nadzieję, że uda nam się zachęcić jak największą liczbę osób zainteresowanych zawodowo tematyką przywództwa i jego rozwoju do przyjęcia naukowego podejścia do tego tematu. Liczymy, że doprowadzi to do większej dostępności danych z różnych organizacji, które ułatwią lepsze poznanie zjawiska.

Uważamy, że jest to jedyny sposób, by udzielić definitywnych odpowiedzi na pytania przedstawione na początku niniejszego artykułu. Jesteśmy przekonani, że przywództwa w dużym zakresie można się nauczyć. Geny nie decydują o tym, czy ktoś stanie się wybitnym menedżerem, jednak ok. 1/3 cech i zachowań, które charakteryzują świetnych przywódców jest częściowo uwarunkowana genetycznie. Zgadza się, że niektórzy ludzie

z natury posiadają wysoki poziom energii, inteligencji oraz stabilności emocjonalnej. Te cechy są pomocne, jednak nie tłumaczą przypadków świetnych liderów, którym udało się nauczyć tej roli - jak również osób, które mimo widocznego na początku ich kariery potencjału zawiodły później w roli menedżera.

Rozumiemy, że menedżerowie rozwijają swoje kompetencje przywódcze w dużej mierze w sposób nieformalny, w trakcie zwykłej, codziennej pracy. Jednocześnie uważamy, że dostarczanie liderom bodźców rozwojowych może mieć wielki, korzystny wpływ na poszerzenie samoświadomości, zmianę nawyków na lepsze i wykształcenie nowych umiejętności. Wierzymy, że filozofia rozwoju oparta na solidnych naukowych podstawach pozwoli wielu menedżerom stać się nadzwyczajnymi liderami.

ZENGER | FOLKMAN

Elevating Leadership Strengths

Proponujemy rozwiązania rozwojowe dla organizacji i ludzi oparte na wynikach badań i naukowym podejściu. Dążymy przede wszystkim do rozwoju istniejących mocnych stron. Kompleksowa oferta Zenger Folkman obejmuje narzędzia diagnostyczne, programy rozwojowe, certyfikację i praktyczne narzędzia follow-up umożliwiające zwiększenie efektywności i osiągniętych wyników.

O AUTORACH

Dr John H. "Jack" Zenger, współzałożyciel i prezes firmy Zenger Folkman, jest uznanym na świecie ekspertem w zakresie rozwoju przywództwa. Wysoce szanowany i rozchwytywany mówca, konsultant i executive coach, Jack otrzymał w 2011 roku nagrodę Amerykańskiego Stowarzyszenia na Rzecz Szkolenia i Rozwoju za całokształt osiągnięć. Jest współautorem 12 książek dotyczących przywództwa i zespołów, w tym bestsellera: *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders* (McGraw-Hill, 2009).

Dr Kurt Sandholtz, utalentowany trener, autor publikacji i programów szkoleniowych. Prowadził setki szkoleń na temat przywództwa, coachingu, zarządzania zmianą i planowania ścieżek kariery. Obronił doktorat na Uniwersytecie Stanforda i jest obecnie wykładowcą na Uniwersytecie Brigham Young. Współautor dwóch książek: *Beyond Juggling: rebalancing your busy life* oraz *HR Competencies: Mastery At The Intersection Of People And Business*.

Dr Joe Folkman, uznany mówca i konsultant dla największych światowych firm, autor ośmiu książek. Wyniki jego badań były publikowane w Harvard Business Review, National Business Employment Weekly Wall Street Journal, Training and Development oraz Executive Excellence.

SKONTAKTUJ SIĘ Z NAMI W POLSCE

tel. +48 22 379 01 00

e-mail zengerfolkman@ubd.pl

internet www.ubd.pl