

gratis **case studies** w formacie **mp3**

Robert St. Bokacki

# LEADERSHIP TOOLBOX

Narzędzia  
nowoczesnego  
menedżera

# LEADERSHIP TOOLBOX

Robert St. Bokacki

# LEADERSHIP TOOLBOX

Narzędzia  
nowoczesnego  
menedżera

# Spis treści

<b>Zamiast wstępu</b> .....	7
<b>CZĘŚĆ 1</b>	
<b>LEADERSHIP TOOLBOX</b> .....	9
<b>ROZDZIAŁ 1</b>	
Nikt nie rodzi się przywódcą .....	11
<b>ROZDZIAŁ 2</b>	
Nowe wyzwania dla menedżerów .....	19
<b>ROZDZIAŁ 3</b>	
Kłopoty z przywództwem .....	25
<b>ROZDZIAŁ 4</b>	
Fundament nowoczesnego przywództwa .....	33
<b>ROZDZIAŁ 5</b>	
Cykl kierowania ludźmi .....	39
<b>ROZDZIAŁ 6</b>	
Style przewodzenia .....	45
<b>ROZDZIAŁ 7</b>	
Stopień samodzielności pracownika .....	59
<b>ROZDZIAŁ 8</b>	
Linia przewodzenia .....	65
<b>ROZDZIAŁ 9</b>	
Charakter zadań .....	69
<b>ROZDZIAŁ 10</b>	
Czynnik „Z” .....	73
<b>ROZDZIAŁ 11</b>	
Menedżerska skrzynka z narzędziami .....	77

<b>CZEŚĆ 2</b>	
<b>NARZĘDZIA KIEROWANIA LUDŹMI</b> .....	85
<b>ROZDZIAŁ 12</b>	
Instruowanie .....	87
<b>ROZDZIAŁ 13</b>	
Delegowanie zadań .....	95
<b>ROZDZIAŁ 14</b>	
Uprawnianie .....	109
<b>ROZDZIAŁ 15</b>	
Rozwiązywanie problemów .....	121
<b>ROZDZIAŁ 16</b>	
Konsultowanie decyzji .....	131
<b>ROZDZIAŁ 17</b>	
Coaching epizodyczny .....	139
<b>ROZDZIAŁ 18</b>	
Rozmowa kontrolna .....	153
<b>ROZDZIAŁ 19</b>	
Przekazywanie informacji zwrotnej .....	163
<b>ROZDZIAŁ 20</b>	
Korygowanie .....	171
<b>ROZDZIAŁ 21</b>	
Komunikowanie decyzji .....	183
<b>ROZDZIAŁ 22</b>	
Praktyki motywacyjne .....	193
<b>ROZDZIAŁ 23</b>	
Jak rozwijać swoje umiejętności, wykorzystując tę książkę? .....	211
<b>PODZIĘKOWANIA</b> .....	227
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	229
<b>WYKAZ SCHEMATÓW I RYSUNKÓW</b> .....	231

## Zamiast wstępu

Pomysł, aby napisać tę książkę, pojawił się w naszym zespole wiele lat temu. Ale dopiero w 2005 roku podczas II Forum Kontekst HR Polska podzieliliśmy się tym pomysłem z naszymi klientami. Uruchomiony wtedy program pod nazwą „Zarządzać po ludzku” pozwolił na zbadanie opisaną w książce koncepcji i modeli zachowań w rzeczywistych sytuacjach kierowniczych. Umożliwił także zgromadzenie materiałów do zamieszczonych tu studiów przypadków. Dziękujemy klientom za zaufanie. To dzięki ich pomocy i otwartości możemy podzielić się z czytelnikami naszym wspólnym doświadczeniem.

Książka ta powstała z wiary, że kierowanie ludźmi to całokształt zachowań menedżera (przykład osobisty) i że każda konkretna sytuacja kierownicza wymaga specyficznego podejścia (zachowanie uzależnione od sytuacji). Więcej, że przewodzenie wymaga konsekwentnego budowania uczciwych relacji z pracownikami, relacji wyrażających się możliwymi do opisanego zachowaniami i zespołem konkretnych umiejętności. Naszą ambicją było ujęcie tych zachowań i umiejętności w ramy prostych do zastosowania modeli. W ten sposób powstała, jak ją nazwaliśmy, „menedżerska skrzynka z narzędziami” – Leadership Toolbox.

Część z proponowanych przez nas narzędzi od lat należy do elementarza każdego przywódcy. Inne powstały w dzia-

łaniu, w trakcie szkoleń, pracy doradczej i coachingów, bo okazywało się, że są potrzebne naszym klientom. Wszystkie zostały opracowane na podstawie naszego wieloletniego doświadczenia w pracy z menedżerami wielu organizacji, z różnych sektorów rynku w Polsce, Wielkiej Brytanii, Rosji i na Ukrainie. Aby ułatwić czytelnikom zastosowanie tych narzędzi w konkretnych sytuacjach kierowniczych, znaczną część prezentowanych modeli opatrzyliśmy praktycznymi studiami przypadków wyprowadzonymi z rzeczywistych sytuacji przywódczych.

Wszystkie wykorzystane w niniejszej książce sytuacje opisane w studiach przypadków wydarzyły się naprawdę.

W książce opisane są zarówno doświadczenia autora, jak i całego zespołu konsultantów Kontekst HR, dlatego też w tekście pojawiają się zapisy w pierwszej osobie liczby pojedynczej i w liczbie mnogiej.

## ROZDZIAŁ 2

### Nowe wyzwania dla menedżerów

Wszystko się zmienia. I to coraz szybciej. Technologia, rynek, kultura, wreszcie ludzie – ich potrzeby, oczekiwania, aspiracje. A to z kolei wymusza zmiany w sposobach prowadzenia biznesu, w tym zarządzania kapitałem ludzkim. Kiedy dostęp do technologii i know-how staje się coraz powszechniejszy, kiedy konkurenci szybko się uczą i doskonalą swoje systemy oraz standardy zarządzania, jedynym elementem, który może zapewnić przewagę w grze rynkowej, są nasi pracownicy. Każdy z nich wnosi do firmy wiedzę, doświadczenie, pomysły, kreatywność, zaangażowanie. To ogromny potencjał!

**Ludzie są najcenniejszym potencjałem** każdej firmy. W dzisiejszym otoczeniu biznesowym, w sytuacji ciągłych zmian i braku pewności to właśnie ludzie decydują o sukcesie firmy.

Wiele czołowych firm na świecie już dawno zrozumiało, że sukces ich organizacji zależy od ludzi. A ludzie – ich wartość, zaangażowanie, kreatywność, elastyczność – głównie od jakości menedżerów i kultury organizacji. Czas twardych, wszystkowiedzących wodzów, których kompetencje mierzy się liczbą zwycięskich bitew, zadanych ran i zdobytych medali, minął bezpowrotnie. Nadchodzi czas mistrzów i przewodników. Ich wartość określi stosunek do ludzi – umiejęt-



ność stwarzania warunków do pełnego wykorzystania zdolności i możliwości każdego pracownika z osobna i wszystkich razem do osiągnięcia celów organizacji. Największym wyzwaniem menedżera stanie się rozwój potencjału ludzkiego i ukierunkowanie go na realizację celów firmy. Kluczem do sukcesu jest jakość kierowania ludźmi.

**Wartość menedżera** określa umiejętność stwarzania warunków do pełnego wykorzystania zdolności i możliwości każdego pracownika.

## Partnerskie traktowanie

Wraz ze zmianami cywilizacyjnymi – wzrostem poziomu wykształcenia, dostępnością informacji, polepszenia warunków życia itp. – wzrastają aspiracje ludzi. Także te dotyczące warunków pracy, relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, roli w organizacji. Dzisiaj ludzie chcą pracować w przyjaznym środowisku, być traktowani partnersko, mieć wpływ na to, co i w jaki sposób robi ich organizacja. W zamian chcą i mogą dać z siebie więcej. Stawką są niewyobrażalne w tradycyjnej organizacji: zaangażowanie, wysoka elastyczność, ponadprzeciętna kreatywność i efektywność. Cztery elementy, które decydują dzisiaj o przewadze konkurencyjnej, pozwalają wygrywać wyścig z największymi graczami na rynku!

Nasuwają się pytania: Jacy powinni być menedżerowie, aby umieć poderwać swoich ludzi do tego wyścigu i wytrwać wraz z nimi trudny natychmiastowego odczytania i reagowania na zmiany w otoczeniu, mając świadomość oddechu konkurencji na karku? Naszym zdaniem przede wszystkim **ludzy!** Warto pamiętać, że biznes „to po prostu relacje międzyludzkie, w które zaangażowane są również pieniądze”

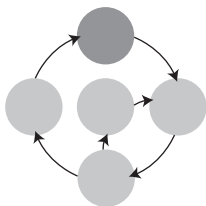
(Peter Drucker). Nie odwrotnie! I to relacje interpersonalne decydują o skuteczności kierowania ludźmi.

## Twórczy potencjał

Kierownicy muszą myśleć przede wszystkim o swoich ludziach, ponieważ bez nich – bez ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia – trudno jest osiągnąć prawdziwy sukces. Kluczem jest nastawienie menedżerów na planowe usamodzielnianie pracowników i, co za tym idzie, przesuwanie odpowiedzialności za coraz większą ilość zadań na podwładnych. Cały system kierowania ludźmi musi zostać tak zbudowany, aby umożliwiał kierownikowi systematyczne poszerzanie obszarów samodzielności ludzi poprzez szkolenie i planowane doświadczenie (dawanie pracownikom dodatkowych zadań do realizacji, np. uczestnictwo w projektach, poszerzanie zakresu obowiązków stwarzających możliwość opanowania nowych umiejętności).

Wyzwania, które stoją przed menedżerami, wymagają umiejętności „wyzwalania w ludziach niezachwianej woli zwycięstwa, inspirowania, by przekraczali fizyczne i psychiczne ograniczenia” (Peter Drucker). Dotąd zarządzanie definiowano jako wykorzystywanie zasobów ludzkich, materialnych i finansowych do osiągnięcia celów organizacji. Naszym zdaniem już wkrótce „zarządzać” będzie znaczyć: stwarzać ludziom warunki do pełnego wykorzystania ich twórczego potencjału na rzecz organizacji.

**Kierowanie ludźmi** to stwarzanie ludziom warunków do pełnego wykorzystania ich potencjału twórczego dla osiągnięcia celów organizacji.



## ROZDZIAŁ 12

### Instruowanie

Obowiązkiem menedżera jest rozdysponowanie zadań i sprawdzanie ich realizacji. Menedżer jest odpowiedzialny za planowanie, podejmowanie wszelkich decyzji, organizację pracy oraz za to, jak przebiegają procesy. To on ma inicjatywę. Od niego zależy gdzie, kiedy, za pomocą jakich narzędzi i czym zajmować się będą podlegający mu ludzie.

**Celem instruowania** jest szczegółowe przedstawienie pracownikowi sposobu realizacji konkretnego zadania.

Jednym z najważniejszych narzędzi menedżera jest instruowanie. Służy zlecaniu pracownikom zadań do realizacji. Sprawdza się najlepiej, kiedy pracownik, któremu zlecamy zadanie, jest niesamodzielny („powiem ci, co i w jaki sposób zrobić”) lub znajdujemy się pod presją czasu.

Instruując, trzeba pamiętać o precyzyjnym formułowaniu wypowiedzi. Istotne jest dostosowanie się do poziomu wiedzy i umiejętności pracownika i bazowanie na jego dotychczasowym doświadczeniu.

#### Instruujemy:

- kiedy pracownik po raz pierwszy wykonuje podobne zadanie,
- w przypadku presji czasu (krótki termin realizacji zadania),
- w sytuacjach kryzysowych.

Przekazane przez menedżera informacje muszą być jednoznaczne. Powinny zawierać wskazówki precyzyjające: **dla czego, co i w jaki sposób** ma być zrobione, np.: „Panie Edwardzie, jutro mam zebranie szefów działów. Proszę do sprawozdania finansowego wpisać dane z realizacji naszego projektu w ubiegłym tygodniu. Czekam na nie o godz. 14.30”.

Instrukcje nie mogą się wykluczać i powinny być wykonalne. Ważne jest także zadbanie o materiały i niezbędny sprzęt. Nie bez znaczenia jest i to, czy pracownik potrafi zrealizować zadanie i ma na nie czas (pozytywna odpowiedź na to pytanie zapobiegnie negowaniu sensu zadań, zanim jeszcze pracownik się ich podejmie).

Przekazując instrukcje, należy się upewnić, czy pracownik zrozumiał oczekiwania i wie, co ma do zrobienia. Dobrze by było, gdyby akceptował instrukcję. To sprzyja budowaniu motywacji! Ma to ogromne znaczenie, zwłaszcza że w przypadku stosowania tego narzędzia, rolą pracownika jest realizowanie planów i zamierzeń menedżera. Nie ma tu miejsca na kreatywność i innowacyjność.

W przypadku przekazywania instrukcji komunikacja jest jednokierunkowa. Menedżer jest skoncentrowany na klarownym przekazaniu zadania, sposobu jego realizacji i oczekiwanych efektów. Nie daje przestrzeni do dyskusji lub ustosunkowania się do niechęci pracowników. Menedżer musi jednak pamiętać o tym, by udzielić pracownikowi niezbędnych do wykonania zadania wyjaśnień i odpowiedzieć na jego pytania dotyczące realizacji polecenia. Na koniec powinien upewnić się, że został przez pracownika dobrze zrozumiany (np.: „Panie Edwardzie, to jak się umówiliśmy?”).

Podczas instruowania trzeba zdawać sobie sprawę z zagrożeń, które niesie ze sobą nadużywanie tego narzędzia lub

niewprawne stosowanie. Groźne jest m.in. doprowadzenie do komunikacji skrajnie jednostronnej, kiedy pracownik staje się jedynie słuchaczem bez prawa głosu, co może grozić nieprawidłowym wykonaniem zadań. A wówczas menedżer denerwuje się i często narzeka, np.: „Mówię do ludzi jak do ściany; oni wciąż robią swoje”. Jeśli jednak przełożony nie upewni się, że został zrozumiany, musi się liczyć z błędami i brakami w wykonanych zadaniach.

Popatrzmy, jak w praktyce może wyglądać instruowanie.

### • Studium przypadku

Damian jest kierownikiem kilkunastoosobowego zespołu specjalistów zajmujących się kontaktami z dostawcami części zamiennych do maszyn. Ostatnio do zespołu Damiana dołączył stażysta Grzegorz. Grzegorz jest na ostatnim roku studiów inżynierskich i bardzo chętnie uczy się wszystkich nowych rzeczy. Damian ma nadzieję, że po ukończeniu studiów Grzegorz zechce zostać w jego zespole, dlatego przykładą ogromną wagę do tego, by bardzo dokładnie wprowadzać go w kolejne obowiązki i od samego początku uczyć postępowania zgodnego ze standardami firmy. Dziś Damian postanowił wprowadzić Grzegorza w nowy rodzaj zadań: wypełnianie zamówień na części zamienne u poddostawcy Alfa. Ponieważ Grzegorz będzie wykonywał tę czynność pierwszy raz, Damian chce go poinstruować, w jaki sposób odpowiednio wypełnić zamówienie.

Damian: Grzegorzu, rozpoczyna się kolejny tydzień twojej pracy w naszym zespole, dlatego chcę, abyś od dziś zaczął się zajmować składaniem zamówień na części zamienne u poddostawcy Alfa.

Grzegorz: Ale ja do tej pory tego nie robiłem... I nie wiem, czy już jestem na to gotowy. To dopiero trzeci tydzień mojej praktyki u was.

- Damian: Wiem, że do tej pory nie składałeś zamówień i dlatego chcę ci dokładnie wyjaśnić cały sposób postępowania. Jestem przekonany, że dasz sobie radę, a poza tym bardzo zależy mi, abyś systematycznie uczył się nowych rzeczy.
- Grzegorz: To w takim razie słucham.
- Damian: Chciałbym, żebyś złożył dziś zamówienie na części zamienne według poniższej specyfikacji [Damian pokazuje Grzegorzowi specyfikację]. Taką specyfikację otrzymujemy za każdym razem od działu zamawiającego części zamienne. Naszym zadaniem jest więc złożenie zamówienia w systemie komputerowym i przekazanie do działu zamawiającego informacji o kosztach oraz terminie realizacji zamówienia. Nie zajmujemy się natomiast jego weryfikacją. Zamówienie składamy w następujący sposób [Damian pokazuje Grzegorzowi, w jaki sposób odnaleźć odpowiednie pliki w komputerze]: wchodząc przez skrót zamówienia, wybierasz nazwę poddostawcy i zgodnie z kodami na specyfikacji wybierasz części. Następnie zatwierdzasz zamówienie, wpisując swój numer identyfikacyjny. Potem wysyłasz zamówienie do poddostawcy i czekasz na maila potwierdzający przyjęcie zamówienia. Po otrzymaniu takiego maila przekazujesz do działu zamawiającego informacje o koszcie zamówienia i terminie realizacji. Bardzo ważne jest, że zamówienia można składać tylko do godziny 13.00. To gwarantuje nam termin dostawy nieprzekraczający zapisów w umowie, czyli 10 dni roboczych. Złożenie zamówienia po godzinie 13.00 może spowodować jedno- lub dwudniowe opóźnienie. Tak wygląda cała procedura składania zamówienia. Jakie masz pytania?
- Grzegorz: Wszystko wydaje się w miarę łatwe. Chciałbym wiedzieć, co mam robić, jeśli się okaże się, że termin realizacji jest dłuższy niż 10 dni i czy mój numer identyfikacyjny oraz to, że jestem praktykantem, upoważniają mnie do autoryzowania zamówienia.
- Damian: Jeśli chodzi o przekroczony termin realizacji, proszę, byś informował mnie o takich sytuacjach. Na początku to ja będę interweniował, a z czasem ty przejmiesz to zadanie. Jeśli chodzi o autoryzację, będziemy pracować następująco: w tym tygodniu będziesz wprowadzać wszystkie zamówienia do poddostawcy Alfa i kiedy będziesz miał gotowy komplet, będziesz mnie wołał. Wtedy wspólnie dokonamy autoryzacji. Umówmy się, że te komplety będą gotowe najpóźniej o godzinie 11.30, żebyśmy mieli czas na ewentualne poprawki. Jeśli wszystko będzie OK, od przyszłego tygodnia uaktywnimy twój kod i będziesz samodzielnie autoryzował zamówienia. Jakie masz jeszcze pytania?

- Grzegorz: Nie mam żadnych.
- Damian: Dobra, w takim razie chciałbym, żebyś krótko opisał mi sposób pracy ze składaniem zamówienia.
- Grzegorz: Otrzymuję zamówienie z któregoś z działów produkcyjnych, otwieram w komputerze zakładkę zamówienia, wybieram poddostawcę Alfa i zgodnie z kodami na specyfikacji przygotowuję zamówienie. Nie muszę go weryfikować. Przez najbliższy tydzień wszystkie zamówienia mają być gotowe do godziny 11.30, potem wołam ciebie, wspólnie sprawdzamy, czy wszystko jest OK i wysyłamy zamówienie. Po otrzymaniu maila zwrotnego informuję dział zamawiający o kosztach i terminie dostawy. Według umowy na dostawę Alfa ma nie więcej niż 10 dni roboczych, a jeżeli propozycja terminu dostawy będzie przekraczała ten czas, informuję ciebie. Jeśli w tym tygodniu wszystko będzie w porządku, od przyszłego tygodnia będę sam autoryzował zamówienia. Na ich złożenie mam czas do godziny 13.00.
- Damian: Świetnie. W takim razie do roboty – i do zobaczenia po godzinie 11.30. Bardzo dziękuję ci za rozmowę.



Jak widać z powyższego przykładu, instruowanie składa się tak naprawdę z pięciu etapów.

#### Model przekazywania instrukcji:

1. Przedstaw cel rozmowy.
2. Opisz zadanie.
3. Daj pracownikowi czas na pytania.
4. Uzyskaj potwierdzenie zrozumienia.
5. Zakończ rozmowę.

**Przedstaw cel rozmowy.** Powiedz, dlaczego zaprosiłeś pracownika do siebie. Jasne przedstawienie celu zapobiega nieporozumieniom i oszczędza czas, który w przypadku tego narzędzia i stylu przewodzenia jest istotny.

**Opisz zadanie.** Twój opis zadania powinien zawierać następujące elementy:

- 1) cel wykonania zadania przez pracownika (Dlaczego mam to zrobić?),
- 2) konkretne czynności, które mają zostać wykonane (Co mam konkretnie zrobić?),
- 3) sposób realizacji zadania (W jaki sposób mam to zrobić?),
- 4) określenie czasu, który został przeznaczony na jego wykonanie (Do kiedy mam to zrobić?),
- 5) sposób kontroli wykonania zadania (Kto i jak będzie kontrolował to, co mam zrobić?).

Kontrola powinna być skierowana na zadanie, a nie osobę. Dodatkowo trzeba przekazać pracownikowi informację o narzędziach, które ma do dyspozycji.

Budując swoją wypowiedź, używaj słownictwa dostosowanego do pracownika. Mów krótkimi zdaniami. Odnoś się do jego doświadczeń. Mów o konkretach. Formułuj swoje oczekiwania w jasny sposób, stosując komunikaty „ja” (np.: „Proszę o wykonanie...”, „Oczekuję zrobienia...”). Bądź stanowczy i taktowny. Nie pozwól sobie przerywać, dopóki nie skończysz opisywać zadania.

**Daj pracownikowi czas na pytania.** Zatrzymaj się. Daj pracownikowi czas na przemyślenie instrukcji i zadanie pytań dotyczących realizacji zadania. Nie przerywaj i spokojnie wysłuchaj jego pytań. Udziel wszelkich potrzebnych wyjaśnień związanych z wykonaniem zadania. Zrób to możliwie jak najbardziej szczegółowo. Pozwoli to zminimalizować możliwość wystąpienia błędów w działaniach pracownika.

**Uzyskaj potwierdzenie zrozumienia.** Poproś, by pracownik podsumował, co ma do zrobienia. Postaraj się unikać pytań typu: „Czy wiesz, co masz zrobić?”, „Wszystko jasne?”. Odpowiedź na nie da ci jedynie świadomość, że pracownik myśli, że wie, za co ma się zabrać. Nie możesz mieć jednak



pewności, że rozumie dokładnie to samo, co ty. Aby mieć pewność, że instrukcja została zrozumiana, powinieneś zapytać pracownika, co zrobi po kolei, wykonując twoje polecenie, na kiedy ma je wykonać i jak to sprawdzisz.

**Zakończ rozmowę.** Podsumuj ustalenia. Zachęć do działania. Podziękuj za rozmowę.

W przypadku bardzo łatwych instrukcji można poprzestać na klarownym opisanu zadania i swoich oczekiwań oraz monitorowaniu jego realizacji.

### **ARKUSZ: Przygotowanie do instruowania**

Wykorzystując poniższy arkusz, przygotuj się do instruowania.

Opis zadania:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dlaczego zadanie ma być zrobione?</li> <li>● Co ma być zrobione?</li> <li>● Jak ma być zrobione?</li> <li>● Na kiedy ma być zrobione?</li> </ul>	
Jakie pytania mogą się pojawić?	Odpowiedzi:
Sposób kontroli:	

## Za każdym sukcesem w biznesie stoi odpowiednio zarządzana drużyna.

Revolucja cyfrowa i postęp technologiczny radykalnie wpłynęły na to, jak pracujemy, nawiązujemy relacje czy spędzamy wolny czas. Wraz z globalnymi zmianami oraz zachodzącymi przemianami społecznymi i pokoleniowymi modyfikacji uległ także portret skutecznego lidera. Czas twardych, wszystkowiedzących wodzów minął bezpowrotnie. Dziś wartość menedżerów określa ich stosunek do ludzi – stwarzanie warunków do maksymalnego wykorzystania zdolności i możliwości każdego pracownika z osobna i wszystkich razem. Ale jak być skutecznym liderem w dzisiejszym świecie? Coraz większe wymagania i coraz mniej czasu – to codzienność współczesnych menedżerów! Co więcej, wiele z dotychczasowych narzędzi kierowania przestaje sprawdzać się w praktyce, bo nowe wyzwania wymagają nowych rozwiązań.

Odpowiedzią na to zapotrzebowanie jest **Leadership Toolbox**. To zestaw łatwych do zastosowania modeli zachowań pozwalających skutecznie reagować w sytuacjach związanych z kierowaniem ludźmi.

**Leadership Toolbox** zawiera techniki, z których może korzystać zarówno brygadzysta pracujący na linii produkcyjnej, menedżer kierujący zespołem handlowców, dyrektor ministerialnego departamentu, jak i menedżer wyższego szczebla w międzynarodowej korporacji. Modele zachowań mogą być adaptowane do określonych sytuacji, bez względu na profil czy wielkość firmy.

Na naszych oczach zmienia się charakter i rola liderów, pojawia się nowe przywództwo. I jak we wszystkim, ci, którzy jako pierwsi zastosują je w swoich organizacjach, wygrają. W tym wyścigu nie będzie srebrnych medali. A my? Czy jesteśmy gotowi zrezygnować z przynależnej nam władzy i podzielić się nią z naszymi ludźmi? Czy potrafimy właściwie dobrać sobie współpracowników – o różnych kompetencjach, umiejętnościach i doświadczeniach? Czy umiemy zmodyfikować swój obecny styl zarządzania w kierunku wspierania, a nie wyręczania zespołu? Po przeczytaniu tej książki wielu czytelników z pełnym przekonaniem odpowie: „Tak!”. I co ważniejsze, będzie wiedziało, jak to zrobić!

ISBN 978-83-8087-625-5



9 788380 876255

MT18049

Cena 44,90 zł