

---

# Spis treści

---

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Podziękowania .....                                                                                                     | 9  |
| Wprowadzenie .....                                                                                                      | 11 |
| Rozdział 1. Co to znaczy skuteczne przywództwo .....                                                                    | 13 |
| Różnica pomiędzy przywództwem a zarządzaniem .....                                                                      | 13 |
| Różne style przywództwa .....                                                                                           | 19 |
| Charakterystyka dobrego lidera .....                                                                                    | 26 |
| Przedsiębiorczy liderzy .....                                                                                           | 31 |
| Przywództwo wielokulturowe .....                                                                                        | 33 |
| Liderzy poszczególnych szczebli .....                                                                                   | 36 |
| Rozdział 2. Tworzenie i przekazywanie strategii rozwoju kompetencji przywódczych .....                                  | 39 |
| Dlaczego potrzebujemy strategii rozwoju kompetencji przywódczych .....                                                  | 39 |
| Tworzenie wizji rozwoju zarządzania .....                                                                               | 41 |
| Od wizji do strategii .....                                                                                             | 47 |
| Przekazywanie strategii pracownikom firmy .....                                                                         | 49 |
| Rola działu ZZL i działu ds. rozwoju w realizacji strategii .....                                                       | 50 |
| Rozdział 3. Rozwój zespołu .....                                                                                        | 52 |
| Charakterystyka wydajnego zespołu .....                                                                                 | 52 |
| Krok 1: zrozumienie, że zespół przechodzi przez poszczególne etapy rozwoju w celu osiągnięcia doskonałych wyników ..... | 56 |
| Krok 2: dostosowanie swojego podejścia do kolejnych etapów rozwoju zespołu .....                                        | 58 |
| Krok 3: stworzenie wspólnej terminologii dotyczącej ról danych osób w grupie .....                                      | 60 |
| Krok 4: zachęcanie do różnicowania zdolności w obrębie zespołu .....                                                    | 63 |
| Podsumowanie .....                                                                                                      | 64 |
| Badanie predyspozycji do pełnienia określonych funkcji w zespole .....                                                  | 64 |
| Nauka płynąca ze studium przypadku .....                                                                                | 66 |
| Rola uczenia się i rozwoju w działalności zespołu .....                                                                 | 66 |

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Główne wnioski z ćwiczenia diagnostycznego .....                                        | 68  |
| Skuteczna integracja zespołowa .....                                                    | 68  |
| Projekt integracyjny .....                                                              | 69  |
| Ćwiczenia wstępne .....                                                                 | 69  |
| Przegląd bieżącej pracy zespołowej .....                                                | 70  |
| Rozwój samoświadomości .....                                                            | 71  |
| Rola kierownictwa ds. uczenia się i rozwoju w tworzeniu zespołu .....                   | 75  |
| Lista kluczowych pytań związanych z tworzeniem zespołu .....                            | 77  |
| <br>Rozdział 4. Kierowanie procesem zmian .....                                         | 78  |
| Kontekst transformacji .....                                                            | 78  |
| Rola lidera w zarządzaniu zmianami .....                                                | 80  |
| Wpływ zmian na zachowanie pracowników .....                                             | 90  |
| Rozwój skutecznych umiejętności przywódczych w obliczu transformacji .....              | 93  |
| Przykład warsztatów z dziedziny kompetencji przywódczych w procesie transformacji ..... | 95  |
| Rola działu ZZL we wprowadzaniu zmian organizacyjnych .....                             | 96  |
| <br>Rozdział 5. Lider jako trener .....                                                 | 97  |
| Definicja coachingu .....                                                               | 97  |
| Umiejętności skutecznego trenera .....                                                  | 99  |
| Proces coachingu .....                                                                  | 100 |
| Jak wybrać trenera .....                                                                | 106 |
| Wybór między trenerem wewnętrznym a zewnętrznym .....                                   | 107 |
| Wybór trenera z zewnątrz .....                                                          | 108 |
| Różnice między coachingiem, doradztwem a mentoringiem .....                             | 110 |
| Wykorzystanie różnych pozycji percepcyjnych .....                                       | 118 |
| Kształtowanie umiejętności coachingowych twoich liderów .....                           | 119 |
| Zaawansowany rozwój kompetencji coachingowych .....                                     | 121 |
| Łączenie coachingu z innymi formami rozwoju kompetencji przywódczych .....              | 122 |
| <br>Rozdział 6. Ocena kompetencji przywódczych .....                                    | 125 |
| Wstęp do rozwoju kompetencji .....                                                      | 125 |
| Typy struktur kompetencji .....                                                         | 126 |
| Tworzenie struktur kompetencji .....                                                    | 129 |
| Stosowanie struktur kompetencji .....                                                   | 131 |
| Przykłady struktur kompetencji .....                                                    | 133 |
| Korzyści wynikające z podejścia kompetencyjnego .....                                   | 158 |
| <br>Rozdział 7. Procesy i systemy oceny metodą 360 stopni .....                         | 160 |
| Cel oceny 360 stopni .....                                                              | 160 |
| Jak działa ocena 360 stopni .....                                                       | 161 |
| Tworzenie ankiety oceny 360 stopni .....                                                | 162 |

|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Wdrażanie skutecznego procesu oceny 360 stopni.....                                              | 162        |
| Benchmarking organizacyjny wykorzystujący dane z oceny 360 stopni ...                            | 165        |
| Rola działu ZZL w ocenie 360 stopni.....                                                         | 169        |
| Wskazówki co do wprowadzenia systemu oceny 360 stopni .....                                      | 172        |
| Cechy dobrego raportu z oceny 360 stopni .....                                                   | 178        |
| Podsumowanie: główne wytyczne do konstruowania skutecznych<br>systemów oceny 360 stopni .....    | 181        |
| <b>Rozdział 8. Różne sposoby rozwoju zdolności przywódczych.....</b>                             | <b>182</b> |
| Style uczenia się .....                                                                          | 183        |
| Coaching indywidualny.....                                                                       | 185        |
| Schematy mentorskie.....                                                                         | 188        |
| Rola działu ZZL we wprowadzaniu mentoringu.....                                                  | 191        |
| Pary kumpli.....                                                                                 | 193        |
| Zespoły <i>action learning</i> .....                                                             | 195        |
| Projekty oparte na pracy.....                                                                    | 197        |
| Rola działu ZZL w rozwoju przywództwa.....                                                       | 207        |
| <b>Rozdział 9. Umiejętności specjalisty ds. rozwoju przywództwa .....</b>                        | <b>217</b> |
| Rola specjalisty ds. rozwoju przywództwa .....                                                   | 217        |
| Umiejętności specjalisty ds. rozwoju przywództwa jako konsultanta<br>wewnętrznego .....          | 218        |
| Proces skutecznego zarządzania relacjami z klientem .....                                        | 220        |
| Proces konsultingowy.....                                                                        | 225        |
| Umiejętności konsultanta wewnętrznego związane z procesem .....                                  | 231        |
| <b>Rozdział 10. Zdolności szkoleniowe i mediacyjne.....</b>                                      | <b>235</b> |
| Skuteczne techniki zadawania pytań .....                                                         | 235        |
| Kierowanie ćwiczeniami grupowymi .....                                                           | 237        |
| Postępowanie w trudnych sytuacjach .....                                                         | 239        |
| Przekazywanie i otrzymywanie informacji zwrotnej.....                                            | 242        |
| Umiejętność skutecznego słuchania.....                                                           | 249        |
| Korzystanie z pomocy mediatora.....                                                              | 253        |
| Rola działu ZZL w zapewnieniu szkolenia i rozwoju .....                                          | 258        |
| Zatrudnianie wewnętrznych lub zewnętrznych dostawców .....                                       | 261        |
| <b>Rozdział 11. Różne spojrzenia na przywództwo.....</b>                                         | <b>265</b> |
| Rozmowa z Maartenem Putzem, dyrektorem działu ds. rozwoju<br>zasobów ludzkich w TNT Express..... | 266        |
| Rozmowa z Bobem Reitemeierem, dyrektorem generalnym<br>Towarzystwa na rzecz Dzieci .....         | 272        |
| Rozmowa z Emmą Hughes, dyrektorem działu ZZL w Specsavers .....                                  | 277        |
| Przywództwo w kancelariach prawnych .....                                                        | 280        |
| Wnioski z przeprowadzonych wywiadów .....                                                        | 292        |
| Rozmowa z Frankiem Dickiem OBE.....                                                              | 294        |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| Rozdział 12. Kształtowanie samoświadomości .....      | 299 |
| Ćwiczenie samoświadomości za pomocą okna Johari ..... | 299 |
| Dzienniki rozwoju .....                               | 301 |
| Ćwiczenia dotyczące informacji zwrotnej .....         | 303 |
| Ćwiczenie „Podróż życia” .....                        | 304 |
| Sztuka pozytywnego myślenia .....                     | 306 |
| Ustalanie wizji osobistej .....                       | 308 |
| Wnioski .....                                         | 309 |
| Indeks .....                                          | 311 |