O przywództwie

przewodnik liderski

LIDERZY PAFW

O przywództwie

przewodnik liderski

LIDERZY PAFW

Autorki
Katarzyna Czayka-Chełmińska,
Paulina Książek, Agnieszka Szelągowska

Redakcja i korekta
Jolanta Jamiołkowska

Projekt i opracowanie graficzne
Marianna Wybieralska

Fotografie
Beata Czarnecka

Publikacja „O przywództwie – przewodnik liderski” wydana przez Fundację Szkoła Liderów jest dostępna na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska (CC BY-NC-ND 3.0 PL)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/

Utwór powstał w ramach Programu Liderzy PAFW realizowanego przez Fundację Szkoła Liderów przy wykorzystaniu środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

Wydawca:
Fundacja Szkoła Liderów
ul. Wiejska 12A
00–490 Warszawa
www.szkola-liderow.pl
www.liderzy.pl

ISBN 978-83-65163-00-4

Warszawa 2016

Spis treści

Wstęp 5

Wprowadzenie: Przywództwo i rola lidera 7
Definicja lidera i przywództwa 8
Najważniejsze koncepcje przywództwa 12
Model przywództwa w Programie Liderzy PAFW 18

Obszar I: Samoświadomość i wiarygodność lidera 21
Świadoma decyzja 24
Elementy samoświadomości w roli liderskiej 30
Wiarygodność 40
Zaufanie 44

Obszar II: Jednoczenie i angażowanie ludzi 49
Budowanie zaangażowania i wyzwalanie energii ludzi 51
Wzmacnianie współpracy w zespole 61
Rola lidera w rozwijaniu ludzi 71
Kierowanie ludźmi – znane style przywództwa 77

Obszar III: Wizja zmiany w środowisku 89
Środowisko działania lidera 91
Wizja – wyznaczanie kierunku i nadawanie znaczenia 95
Odpowiedzialność lidera za wprowadzanie zmian 99

Obszar IV: Wprowadzanie zmiany 103
Strategia wprowadzania zmiany 105
Wywieranie wpływu 114
Relacje w środowisku 121

Informacje o fundacjach 136
Biogramy autorek 137

Wstęp

Przywództwa można i trzeba się uczyć.
PETER F. DRUCKER

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności od 15 lat działa na rzecz umacniania demokracji i społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Fundamentem takiego społeczeństwa są lokalni liderzy, którzy:

- mają wizję rozwoju swoich społeczności,
- potrafią o niej przekonująco opowiedzieć,
- są gotowi inicjować dialog, znajdować sojuszników i budować partnerstwa, by z sukcesem wprowadzać zmiany.

Jesteśmy przekonani, że przywództwo budujące więzi między ludźmi i instytucjami, a także wzmacniające poczucie wzajemnego zaufania jest niezbędne w pracy na rzecz modernizacji i rozwoju – zarówno w lokalnych społecznościach, jak i w skali całego kraju.

Głównym celem rozpoczętego w 2004 roku Programu Liderzy Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności (Liderzy PAFW) jest kształcenie i doskonalenie umiejętności lokalnych liderów, aby ich wpływ na zachodzące zmiany był większy, bardziej zauważalny i co najważniejsze – wprowadzał nowe wartości przyczyniające się do rozwoju społeczności lokalnych.

Współpraca z Fundacją Szkoła Liderów ugruntowała metodologię Programu Liderzy PAFW. Podręcznik, który mają Państwo przed sobą, to klarowny zbiór refleksji, pytań, doświadczeń – wszystko to, co składa się na know-how ponad 10-letniej historii naszego Programu. Cieszymy się, że taki materiał powstał i będzie służył lokalnym liderom w jeszcze lepszym wypełnianiu ich misji.

Czytelników zachęcamy do wnikliwej refleksji, zbierania doświadczeń, wyciągania wniosków i dzielenia się nimi z coraz szerszym gronem absolwentów Programu Liderzy PAFW.

Fundacja Szkoła Liderów

Od 10 lat przyglądamy się z bliska przywództwu lokalnemu i wspieramy je. Towarzyszymy w rozwoju osobom, które pobudzają do życia swoje miejscowości, zarażają innych swoją pasją, energią, determinacją. To osoby, które mają marzenia i odwagę, aby je realizować. Wprowadzają zmiany na lepsze, rozwijają lokalne społeczności. W ciągu tej dekady poznaliśmy 500 liderów i ich działalność. W naszym podręczniku o przywództwie przedstawiamy doświadczenia liderek i liderów z całej Polski oraz historie ich rozwoju liderskiego w Programie Liderzy PAFW.

Wierzymy, że liderami mogą być osoby, które dysponują bardzo różnymi talentami, wiedzą, a nawet ograniczeniami. Nasza 10-letnia praca z liderami pokazuje, że nie istnieje uniwersalny model kompetencji przywódczych czy zestaw wspólnych dla wszystkich liderów cech osobowości. Różnorodne, indywidualne doświadczenia przywódcze układają się jednak w powtarzalny wzór, który jest wspólny dla wszystkich liderów i nie zależy od miejsca ich działania. Składają się na niego cztery obszary:

- samoświadomość i wiarygodność,
- jednoczenie i angażowanie ludzi,
- wizja zmiany,
- wprowadzanie zmian.

W książce przedstawiamy oparty na tych czterech filarach model działania i rozwoju lidera, który został opracowany na podstawie własnych doświadczeń Programu Liderzy PAFW i porównany z innymi światowymi koncepcjami przywództwa.

Chcemy, aby ta publikacja stała się dla Państwa praktyczną pomocą w rozwoju własnego potencjału liderskiego oraz służyła refleksji nad rolą lidera i wyzwaniami, które przed nim stoją.

Dedykujemy tę książkę liderkom i liderom działającym zarówno w społecznościach lokalnych, jak i w biznesie, polityce, życiu publicznym. Mamy nadzieję, że zawarta w niej wiedza i ćwiczenia praktyczne pomogą wszystkim zainteresowanym dobrze wypełniać role liderskie.

Wprowadzenie

Przywództwo i rola lidera

Definicja lidera i przywództwa

Literatura na temat przywództwa jest niezmiernie bogata i różnorodna. Kim jest lider i jak definiują przywództwo najważniejsze autorytety z tej dziedziny?

Kim jest lider?

Liderzy to ci, którzy potrafią doprowadzić innych do realizacji wspólnotowego celu – dzięki jasnej wizji, natchnieniu nią innych, udanej mobilizacji poparcia i niezbędnych środków – słowem: perswazji, że warto i można.
ZBIGNIEW PEŁCZYŃSKI

Zadaniem lidera jest przeprowadzić ludzi z miejsca, gdzie są, do miejsca, w którym jeszcze nigdy nie byli.
HENRY KISSINGER

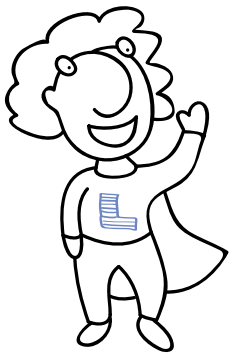
Jeżeli Twoje działania inspirują innych do tego, by śnić o większych rzeczach, uczyć się więcej, robić więcej i stawać się lepszymi, jesteś liderem.
JOHN Q. ADAMS

Na szefa powołuje cię rada nadzorcza, na lidera – serca i umysły ludzi.
JOHN ADAIR

Lider jednoczy ludzi wokół wspólnego celu i wspomaga ich, aby razem osiągnęli więcej niż każdy z osobna.
ROB KAISER

Lider to osoba, która posiada zwolenników.
PETER F. DRUCKER

Lider to ten, który zna drogę, podąża nią i pokazuje ją innym.
JOHN C. MAXWELL



Co to jest przywództwo?

Przywództwo to zdolność tworzenia i przekładania wizji na rzeczywistość.
WARREN BENNIS

Przywództwo – zdolność wskazywania drogi, dalekosiężna wizja, umiejętność organizowania zespołu, twórczość – równie rzadkie w biznesie jak wszędzie indziej. (...) dobrzy liderzy egzekwują władzę i wywierają silny wpływ, zwiększając jednocześnie uprawnienia pracowników.
RICHARD KOCH, *SŁOWNIK ZARZĄDZANIA I FINANSÓW*

Przywództwo to zdolność, umiejętność lub cecha zjednywania sobie zwolenników, wywierania wpływu, a także tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzi do działania.
STANISŁAW MIKA, *PSYCHOLOGIA SPOŁECZNA*

Przywództwo jest relacją, więzią. Nie można go sprawować z dystansu. Wymaga osobistego zaangażowania.
JAMES M. KOUZES, BARRY Z. POSNER

Prawdziwe przywództwo oparte jest na zaufaniu. Jest wiele sposobów jego budowania. Najważniejszym z nich jest życie zgodne z wartościami.
KEN BLANCHARD

Niektóre z tych definicji są bardzo proste – koncentrują się na jednym aspekcie, inne są bardziej kompleksowe. Kluczowe jest to, że przywództwo nie opiera się na autorytecie czy sile, a na umiejętności budowania relacji, pociągania za sobą innych osób, wywierania na nie wpływu. Przywództwo związane jest z wytyczaniem jasnego kierunku – wizji, która ma prowadzić do zmiany. A rolą lidera jest ludzi ku tej zmianie poprowadzić.
Aby jeszcze lepiej uchwycić istotę przywództwa, można spojrzeć na nie z dwóch stron: czym na pewno jest, a czym nie jest.

Czym JEST przywództwo?	**Czym przywództwo NIE JEST?**
Związane jest z umiejętnością wywierania wpływu na innych.	Nie wynika z formalnej pozycji zajmowanej w organizacji czy posiadanych tytułów.
Jest jednoczeniem ludzi wokół wspólnych celów i motywowaniem ich, by udawało im się je osiągać.	Nie jest zarządzaniem.
Każdy ma potencjał do bycia liderem, przywództwo można w sobie rozwijać.	Nie ma nic wspólnego z cechami osobowościowymi, szczególnie z charyzmą.
	Nie polega na byciu specjalistą w jakimś obszarze, temacie.

Pamiętaj jednak, że:

- Formalna pozycja jest liderowi często potrzebna do przeprowadzania zmian.
- Jako lider potrzebujesz również zarządzać (zespołem, budżetem, planem działania) albo mieć wsparcie kogoś, kto będzie się tym zajmował. Zarządzanie i przywództwo wzajemnie się uzupełniają.
- Bycie specjalistą w jakimś obszarze czasem pomaga pełnić rolę lidera. Może być też przyczynkiem do podjęcia się tej roli.

Różnice między przywództwem a zarządzaniem

Ludzie często posługują się terminami „przywództwo" i „zarządzanie" zamiennie, myląc je ze sobą. Tymczasem przywództwo i zarządzanie pełnią różne, ale równie istotne funkcje w organizacjach czy społecznościach.

Przywództwo i zarządzanie wzajemnie się uzupełniają i są niezbędne, aby organizacja osiągnęła sukces.

Czym różni się przywództwo od zarządzania?

Zarządzanie	Przywództwo
Porządkowanie złożoności organizacji, przeciwdziałania chaosowi.	Przeprowadzanie zmian i rozwój organizacji.
Planowanie i przygotowanie budżetu.	Wytyczanie kierunku, czyli tworzenie wizji przyszłości.
Tworzenie struktury organizacyjnej i obsadzenie stanowisk.	Jednoczenie ludzi wokół celów – wizji.
Kontrola i rozwiązywanie problemów.	Motywowanie i inspirowanie.

To, co różni przywództwo od zarządzania to umiejętność **wyznaczenia kierunku, zjednoczenie ludzi** wokół wspólnej wizji i towarzyszenie im w jej realizacji, czyli **motywowanie i inspirowanie**.

Menedżer	Lider
organizuje	ustala kierunki
planuje	ma wizję
działa od szczegółu do ogółu	działa od ogółu do szczegółu
minimalizuje ryzyko	podejmuje ryzyko

Rola liderów polega przede wszystkim na **przeprowadzaniu zmian**. Doprowadzenie do zmiany rozpoczyna się od **wytyczenia kierunku i określenia wizji** przyszłości wraz ze strategią jej wprowadzenia.