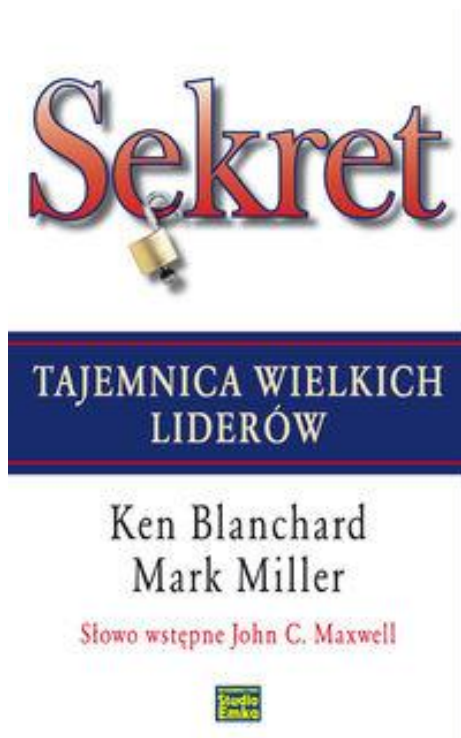


SEKRET

Tajemnica wielkich liderów



Ken Blanchard, Mark Miller

Studio Emka 2008

- Wielcy przywódcy potrafią służyć innym, opisuje to model SERVE.
- **S** jak "See the future". Aby być wielkim przywódcą musisz mieć jasną wizję, gdzie chciałbyś, aby znalazła się firma i musisz umieć ją zakomunikować zespołowi.
- Przywódcy postrzegają problemy jako szansę i patrzą w przyszłość z podniesioną głową ("Heads Up").
- Jednocześnie powinieneś pochylić się nad szczegółami dnia codziennego („Heads Down”).
- **E** jak "Engage." Aby zyskać poparcie zespołu, bądź z nimi w kontakcie.
- **R** jak „Reinvent continuously”. Nieustannie rozwijaj swoje umiejętności i wiedzę ekspercką.
- **V** jak „Value results and relationships”. Bądź wytrwały w osiągnięciu celów i umacniaj relacje z członkami zespołu.
- **E** jak „Embody the values”. Bądź przykładem życia zgodnie z wartościami, które głosisz. W ten sposób zyskasz sobie zaufanie ludzi i będą oni za Tobą podążać.
- Liderzy stosujący model SERVE prowadzą i motywują swoich ludzi jednocześnie służąc im.

W tym streszczeniu dowiesz się

- Czego potrzebujesz, aby stać się efektywnym liderem.
- Jak działa model przywództwa SERVE.
- W jaki sposób wykorzystać model SERVE, aby stać się efektywnym liderem.

Recenzja

Ken Blanchard jest jednym z najbardziej poczytnych autorów literatury biznesowej. Jego *Jednodzienny Menadżer* został sprzedany w ponad 20 milionach kopii. Czytając tę inspirującą książkę łatwo zrozumieć sukces Blancharda. Wspólnie z Markiem Millerem, menedżerem ds. szkoleń w sieci restauracji Chick-fil-A Blanchard opisuje fikcyjną historię Debbie Brewster, nowo mianowanej menedżerki działu obsługi klientów korporacyjnych. Początkowo Debbie jest bliska porażki – jej dział osiąga najgorsze wyniki w całej firmie, a ona jest postrzegana jako słaby lider. Obawia się, że straci swoją pracę, jednak prezes firmy postanawia zostać jej mentorem i udzielić jej przyspieszonego kursu przywództwa. Jest on mądrym liderem, ona zaś jest pojętną uczennicą. Wspólnie z czytelnikiem Debbie odkrywa model przywództwa SERVE i robi znaczące postępy w rozwoju umiejętności liderskich. W finałowej scenie pracownicy świętują wspólnie z nią awans na wyższe stanowisko. Podsumowując, książka ta jest krótką, dobrze napisaną historią, która ilustruje znaczenie przywództwa.

Streszczenie

Menedżer w tarapatach

Debbie Brewster jest mocno zmartwiona. Do tej pory wszystko układało się pomyślnie – została awansowana na stanowisko dyrektora ds. obsługi klientów korporacyjnych. Teraz jednak zbliża się do klęski: jej dział ma najgorsze wyniki w całej firmie. Nie osiągnął zakładanych przychodów, a jej pracownicy są wyraźnie niezadowoleni z tego powodu. Nic nie dzieje się ostatnio po jej myśli. Debbie nie wie już co zrobić, aby poprawić tę sytuację. Aby nabrać trochę dystansu do tej sytuacji postanawia na kilka godzin wyrwać się z biura, pójść do biblioteki, w ciszy zastanowić się nad tym, co się dzieje i wynotować najważniejsze spostrzeżenia.

W czytelni bibliotekarka podchodzi do Debbie i z uśmiechem pyta, w czym może jej pomóc. Debbie odpowiada, że przyszła tutaj, aby spokojnie popracować. Bibliotekarka wskazuje jej duże biurko w zacisznym miejscu. Dziesięć minut później podchodzi znów do Debbie pytając, jaki problem próbuje rozwiązać. Debbie odpowiada: „W naszej firmie staramy się traktować problemy jako szanse”. „No więc, co to za szansa?” zapytała bibliotekarka. Poruszona troską, z jaką się spotkała, Debbie szczerze odpowiedziała: „Mam wrażenie, że nie sprawdzam się jako lider”. Bibliotekarka zaprosiła Debbie, aby wspólnie poszukały w jej komputerze artykułów, które mogłyby być pomocne. Debbie zauważyła w wynikach wyszukiwania powtarzające się słowo „mentor” i nagle przypomniała sobie firmowe maile oferujące menedżerom udział w nowym

programie mentoringowym. Podziękowała bibliotekarce i z uczuciem ulgi wróciła do biura, aby zapisać się do programu.

Nowy mentor Debbie

Dwa tygodnie później Debbie otrzymała potwierdzenie, że została wybrana do uczestnictwa w programie mentoringowym. Jakież było jej zdziwienie, gdy okazało się, że jej mentorem będzie nowo wybrany prezes firmy Jeff Brown. Skontaktowała się z asystentką Jeffa, żeby upewnić się, że to nie pomyłka. Asystentka potwierdziła, że Jeff chętnie się z nią spotka. Przedstawiła również kilka terminów spotkania do wyboru, co było dla Debbie niemałym zaskoczeniem. Prezes, który chce dostosować swój kalendarz do jej preferencji? Spodziewała się czegoś zupełnie odwrotnego.

W dniu pierwszej sesji mentoringowej Debbie przybyła na miejsce z wyprzedzeniem. Pan Brown wstał od biurka i powitał ją uściskiem dłoni prosząc, aby zwracała się do niego „Jeff”. Wyjaśnił, że przez kilka następnych miesięcy będą się spotykać na godzinne sesje. Opowiedział Debbie o sobie i poprosił, aby ona również przedstawiła mu swoją historię. Gdy skończyła opowiadać zapytał, jak mógłby jej służyć jako mentor. Debbie zadała pytanie, które poprzedniego wieczora zadała również swojemu mężowi: „Jaki jest sekret wielkich przywódców?” Jeff pochwalił Debbie za zadanie tak fundamentalnego pytania i obiecał porozmawiać z nią na ten temat podczas najbliższej sesji.

Efektywni przywódcy służą

Jeff imponował Debbie, szczególnie podziwiała jego umiejętność słuchania. Postanowiła się od niego uczyć. Zmieniła swój typowy sposób postępowania i zaczęła więcej uwagi poświęcać na słuchanie swoich pracowników. Dzięki temu mogła dowiedzieć się więcej o nich, ich sposobie myślenia i sposobie, w jaki mogłaby im pomóc jako menedżer.

Podczas kolejnego spotkania Jeff porównał przywództwo do góry lodowej. Mimo, że ludzie widzą sam czubek, pod wodą znajduje się potężna skała. Czubkiem góry lodowej są umiejętności, lub to co inni widzą, że menedżer robi. Skałą jest charakter, to jaki jest lider, jego osoba. Wielcy liderzy służą (ang. serve), mają serce sługi, służą swojej firmie i pracownikom w pięciu aspektach. Jeff obiecał opowiedzieć Debbie o tych pięciu aspektach podczas kolejnego spotkania, tymczasem Debbie miała poszukać sposobu, w jaki mogłaby służyć swoim pracownikom, aby mogli oni lepiej wykonywać swoją pracę.

Debbie skoncentrowała się na poznaniu trudności, jakie mają jej pracownicy i pomocy w nich. Gdy

po raz kolejny spotkała się z Jeffem pochwalił ją i powiedział, że teraz może poznać więcej strategicznych sposobów służenia innym. W tym celu przedstawił model SERVE:

S jak "See the Future" - umiejętność patrzenia w przyszłość

Wielcy przywódcy są wizjonerami, wyjaśnił Jeff. Litera S w modelu SERVE oznacza, że lider ma umiejętność patrzenia w przyszłość. Powinien umieć myśleć o przyszłości i z entuzjazmem dostrzegać możliwości, jakie się w niej kryją. Mając poczucie, w jakim kierunku powinni zmierzać pracownicy, powinien wyznaczyć ich pracy określony cel. Lider musi kierować się wartościami, gdyż są one przekonaniem mającymi wpływ na nasze zachowanie. Jeff poprosił Debbie, aby porozmawiała o misji i przyszłości jej departamentu z pracownikami. Wielcy przywódcy potrafią jednocześnie patrzeć z podniesioną głową i jednocześnie pochylać się nad szczegółami. Patrzenie z podniesioną głową (ang. „Heads up”) to umiejętność dostrzegania przyszłości, pochylanie się nad szczegółami („Heads down”) odnosi się do codziennych aktywności. Jedna perspektywa stanowi uzupełnienie drugiej.

Dotychczas Debbie unikała spotkań z zespołem, uznała że są one stratą czasu. Jednak po tym, czego się dowiedziała o byciu liderem postanowiła odbudować tożsamość zespołową w swoim dziale i spotkania zostały przywrócone. Debbie uświadomiła sobie, że jej zespół musi pracować w zgrany sposób, aby zapewnić swoim członkom przyszłość. Zrozumiała również, że musi zacząć delegować działania, które wymagają pochylecia się nad szczegółami, aby miała czas na tworzenie mapy celów. Uświadomiła sobie, że lider musi poświęcić trochę czasu dziś, aby dopilnować, że jego zespół będzie mógł się cieszyć jutrem.

Podczas kolejnej sesji mentoringowej Debbie pochwaliła się Jeffowi, że zaczęła delegować więcej zadań i to z dobrym skutkiem. Mając więcej czasu mogła spokojnie pomyśleć o przyszłości i kreować wizję funkcjonowania jej działu. Zainspirował ją również list napisany przez Jeffa jako dodatek do rocznego sprawozdania, w którym zapisał on kluczowe elementy dla osiągnięcia przyszłego sukcesu: „Postawienie Klienta w centrum”, „służba innym”, „praktyka zarządzania poprzez przejmowanie odpowiedzialności za ludzi, którzy Ci zaufali” oraz „kultywowanie kreatywności”.

E jak "Engage and Develop Others" - angażowanie i rozwój pracowników

Kiedy Debbie wprowadziła nauki Jeffa do swojej codziennej praktyki sprawy zaczęły przybierać pozytywny obrót. Pracownicy w jej dziale zaczęli podchodzić do swojej pracy z większym entuzjazmem, co zwiększyło ich produktywność. Widać było, że ich satysfakcja z pracy wzrosła. To samo dotyczyło Debbie.

Podczas kolejnego spotkania Jeff wyjaśnił Debbie znaczenie litery E w modelu SERVE, które oznacza zaangażowanie (ang. engagement), ujmując to w innych słowach chodzi o zatrudnienie najlepszych kandydatów i współdziałanie z pracownikami. Jeff miał w zwyczaju spotykać się z kandydatami cztery razy, aby upewnić się, że zatrudnia właściwą osobę oraz zidentyfikować pracowników z potencjałem. Była to również okazja do przekazania kandydatowi jak największej liczby informacji o firmie. Jeff zachęcał do zadawania mu pytań, sprawdzenia jego kwalifikacji i referencji. Takie podejście pozwala kandydatowi wycofać się, jeśli czuje, że kultura organizacji mu nie odpowiada. Również po zatrudnieniu kandydata warto zachować zaangażowanie oferując udział w szkoleniach, inne możliwości poszerzania wiedzy oraz mentoring.

Jeff zachęcał Debbie, aby rozejrzała się za odpowiednimi kandydatami do pracy w jej zespole. Debbie przypomniała sobie postać bibliotekarki, która pomogła odnaleźć jej informacje o mentoringu. Postanowiła wrócić do biblioteki i porozmawiać z nią o jej planach zawodowych. Podczas rozmowy poznała imię bibliotekarki, Jill, oraz dowiedziała się, że rozważa ona zmianę pracy. Debbie zaoferowała jej dołączenie do zespołu. Jill ucieszyła się z tej propozycji i odpowiedziała, że się zastanowi. Debbie przekazała jej dodatkowe informacje o firmie oraz swoim dziale po czym wręczyła jej formularz aplikacyjny. Trzy tygodnie później Jill została najmłodszym stażem pracownikiem w zespole Debbie. Od początku widać było, jak wiele jest w stanie wnieść do pracy zespołu.

R jak "Reinvent Continuously" - umiejętność odkrywania na nowo

Podczas kolejnej sesji Jeff wyjaśnił Debbie znaczenie R w modelu SERVE, które oznacza ciągle odkrywanie na nowo (ang. reinvent continuously) samego siebie, systemy i struktury, które Cię otaczają. Samodoskonalenie się lidera stanowi dobry przykład dla pracowników, ale ma również szerszy kontekst. Oznacza ciągle usprawnianie systemów i struktur firmy. Niektórzy liderzy stają się niewolnikami systemów, w których działają, podczas gdy to oni powinni nimi zarządzać i je usprawniać. Biorąc sobie do serca to, co powiedział Jeff, Debbie spotkała się z członkami zespołu, aby dowiedzieć się więcej o ich celach. Zauważyła, że zależy im na odbudowaniu pozycji ich działu i zmianie „od zera do bohatera”, którą to zmianę mogliby przeprowadzić wspólnie z nią.

V jak "Value Results and Relationships" - docenianie osiągniętych wyników i relacji z ludźmi

Gdy Jeff spotkał się z Debbie dwa tygodnie później, wyjaśnił jej znaczenie V w modelu SERVE. Oznacza ono docenianie rezultatów i relacji z ludźmi. Lider musi być skoncentrowany na osiąganiu swoich celów zawodowych oraz celów całej firmy. Nie może się to jednak odbywać kosztem relacji z ludźmi, którzy dla nich pracują. Jeff skrytykował stosowanie tej samej „listy kontrolnej” dla wszystkich pracowników – aby zbudować silną relację trzeba pamiętać o różnicach między ludźmi trzeba pamiętać, że każdy jest inny.

Jeff nauczył Debbie w jaki sposób kształtować unikalne podejście do każdego członka zespołu i umiejętność rozwoju ich indywidualności. Uczył ją, aby budowała relacje przepełnione ciepłem oraz nie przywiązywała zbyt dużego znaczenia do zdarzających się potknięć i błędów. Jeśli będziesz szczery ludzie zareagują na to pozytywnie. Po powrocie do swojego działu Debbie zauważyła, że Jill w doskonały sposób potrafi nawiązywać kontakt z innymi, co zresztą udowodniła pracując w bibliotece. Debbie postanowiła poradzić się jej, w jaki sposób może zmniejszyć dystans do pracowników. Jill zasugerowała, że mogłaby od czasu do czasu zapytać każdego z pracowników o to, co aktualnie jest dla nich ważne poza pracą.

E jak "Embody the Values" - spójność z wyznawanymi wartościami

Podczas kolejnego spotkania Debbie dowiedziała się o znaczeniu drugiej litery E w modelu SERVE. Na początku spotkania Jeff powiedział, że znaczy ona zaufanie (ang. trust). Zaskoczyło to Debbie – przecież zaufanie zaczyna się na literę Z i nie pasuje do akronimu SERVE. Jeff wyjaśnił, że chodzi o zaufanie, które lider zdobywa jeśli sam jest spójny z głoszonymi przez siebie wartościami. Debbie zrozumiała, że łatwo popaść w pułapkę „czegoś gadania” o wartościach niepopartego działaniem, pułapkę, przed którą już wcześniej ostrzegał ją Jeff.

Jeff zachęcił Debbie, aby dowiedziała się od swoich pracowników: Kim chcieliby być? Co chcieliby robić? Co chcieliby mieć? W czym potrzebują pomocy? Zachęcił ją również, aby udzieliła im niezbędnego wsparcia w osiąganiu tych celów. Tuż przed zakończeniem spotkania Debbie zapytała Jeffa, czy zna liderów, którzy byłiby dobrym uosobieniem modelu SERVE. Odpowiedział jej, że liderzy, którzy wzbudzają podziw oraz odzwierciedlają ważne dla niego wartości to ci, którzy potrafią służyć innym. Następnie poprosił ją, żeby dała mu trochę czasu na zastanowienie się nad odpowiedzią.

Odkąd Debbie zaczęła spotykać się z Jeffem i pracować nad wdrożeniem modelu SERVE w swojej pracy jej zespół radził sobie coraz lepiej. Osiągnął cele związane z produktywnością i rzeczywiście z jednego z najgorszych stał się jednym z najlepszych zespołów w firmie. Fakt, że Jeff jako prezes firmy doceniał postępy jakie zrobiła, napawał Debbie dumą.

Liderzy SERVE

Kolejne spotkanie Jeffa i Debbie było ostatnią z zaplanowanych sesji mentoringowych. Debbie żałowała, że ten proces dobiega końca, jednocześnie cieszyła się, że miała okazję poznać Jeffa. Podczas ostatniej rozmowy ponownie zapytała go, którzy liderzy stanowią dla niego wzór i uosabiają wszystkie aspekty modelu SERVE. Jeff wymienił Nelsona Mandelę ponieważ, gdy wyszedł z więzienia, nie było w nim poczucia krzywdy i nadal służył swojej ojczyźnie. Debbie zasugerowała, że taką postacią mógłby być również prezydent USA Jimmy Carter z uwagi

na swoje działanie na rzecz pokoju oraz zaangażowanie w organizacji Habitat for Humanity. Jeff przyznał również, że Jezus jest postacią, która symbolizuje filozofię przywództwa opartego o służbę innym.

Debbie podziękowała Jeffowi za mentoring, a Jeff postanowił awansować Debbie na szefa działu odpowiedzialnego za rozwój umiejętności przywódczych w firmie. Z radością przyjęła to nowe stanowisko. Tydzień później Jeff wziął udział w przyjęciu zorganizowanym dla Debbie z okazji jej awansu. Na przyjęciu panowała świetna atmosfera. Jill, która została następczynią Debbie publicznie podziękowała za jej osiągnięcia oraz pomoc w osiągnięciu sukcesu przez cały zespół. Jill przekazała również prezent od całego zespołu: złotą tabliczkę z wygrawerowanym cytatem z Martina Luthera Kinga: „Każdy może być wielki, bo każdy potrafi służyć”. Pod spodem znajdował się napis: Dziękujemy Ci za to, że pokazałaś nam jak stać się wielkimi poprzez służbę innym.