
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
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
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
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
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 systemów oceny 360 stopni	181
 Rozdział 8. Różne sposoby rozwoju zdolności przywódczych	182
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
 Rozdział 9. Umiejętności specjalisty ds. rozwoju przywództwa	217
Rola specjalisty ds. rozwoju przywództwa	217
Umiejętności specjalisty ds. rozwoju przywództwa jako konsultanta wewnętrznego	218
Proces skutecznego zarządzania relacjami z klientem	220
Proces konsultingowy	225
Umiejętności konsultanta wewnętrznego związane z procesem	231
 Rozdział 10. Zdolności szkoleniowe i mediacyjne.....	235
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
 Rozdział 11. Różne spojrzenia na przywództwo.....	265
Rozmowa z Maartenem Putzem, dyrektorem działu ds. rozwoju zasobów ludzkich w TNT Express.....	266
Rozmowa z Bobem Reitemeierem, dyrektorem generalnym 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