



MANAGEROWIE JUTRA – KIERUNKI ROZWOJU PRZYWÓDZTWA

Przez długi okres czasu zarządzanie zasobami ludzkimi koncentrowało się zasadniczo w obrębie dwóch funkcji:

- rekrutacja i nabór
- nadzór i koordynacja działań, które zmierzały do zapewnienia realizacji wszystkich przewidzianych umowami o pracę świadczeń pracowniczych.

Równoległe z rozwojem technologicznym nastąpiła zmiana podejścia do postrzegania pracowników. Obecnie pracownicy są postrzegani w kategorii znaczących aktywów firmy, a nie jedynie jako pozycja w budżecie kosztów. Aktywa dla ustawicznego podnoszenia ich wartości wymagają określonych inwestycji. Zmieniło się także podejście do pracy, w wielu przypadkach w dzisiejszych czasach potencjalny pracownik nie szuka zatrudnienia, szuka możliwości rozwoju, możliwości doskonalenia swych umiejętności, możliwości optymalnego zaspokajania swoich potrzeb. Firma, która jest w stanie sprostać tym oczekiwaniom pozyskuje na rynku najlepszych, którzy z dużym zaangażowaniem przysporzą dodatkowych wartości, co z kolei zapewnia firmie dynamiczny rozwój w konkurencyjnym otoczeniu. Reasumując aktualnie na rynku pracy najlepiej wykwalifikowani pracownicy oferują swoją pracę tylko tym firmom, które tworzą i zapewniają możliwości rozwoju, to jeden z kluczowych wyróżników konkurencyjności firmy.

ROLA MENADŻERÓW Z OBSZARU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Wiodącą rolę w kreowaniu możliwości rozwoju pełnią menadżerowie, a w szczególności menadżerowie z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Do ich kluczowych obowiązków należy pomoc w prawidłowym zdefiniowaniu zasad przywództwa w organizacji - tworzenie klimatu i warunków do maksymalnego wykorzystania potencjału pracowników w procesie realizacji celów organizacji. Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi pełni rolę służebną, tzn. wspiera pracownika w dążeniu do bycia najlepszym na wszystkich polach jego aktywności, nie tylko w pracy, ale również w domu, w środowisku lokalnym, grupie znajomych, itp. Manager musi pamiętać, że każdy z członków jego zespołu na końcu dnia pracy musi mieć wystarczającą energię, aby efektywnie wypełniać inne role społeczne, np. rolę rodzica, członka społeczności lokalnej, współmałżonka. Przyjazne środowisko pracy, które daje pracownikowi satysfakcję z realizowanych celów zasadniczo przyczynia się do wyższej produktywności.

Skuteczne przywództwo pozwala na efektywne wypełnianie tak definiowanych zadań, na wszystkich szczeblach organizacji, im więcej przywódców potrafi firma zidentyfikować i zagospodarować, tym w większym stopniu będzie kreować możliwości rozwoju i pozyskiwać najlepszych do realizacji celów. Skoro mówimy o przywództwie należy się zastanowić jakie są atrybuty nowoczesnego przywództwa, jakie są rzeczywiste atrybuty liderów jutra:

- Ø nowocześni przywódcy nie koncentrują się na tym jaka jest organizacja, wytyczają wizję, jaka organizacja może, czy też powinna być w przyszłości,
- Ø liderzy nie informują otoczenia o swojej wizji, oni mobilizują otoczenie do akceptacji, a następnie do koncentracji wszystkich dostępnych zasobów i wysiłków na wcieleniu wizji w życie,



- Ø liderzy aktualnie nie formułują nowych programów, polityk, inicjują postęp i rozwój poprzez zmiany w kulturze organizacji,
- Ø nowocześni liderzy de facto nie zarządzają organizacją, natomiast szukają dróg transformacji organizacji.

Aby sprostać tak zdefiniowanym zadaniom oraz nadążyć za szybko zmieniającymi się uwarunkowaniami oprócz cech przywódczych menadżer musi ustawicznie się uczyć. Odnoszący sukcesy menadżer to profesjonalista, który ma wizję działania, narzuca wysokie standardy uczciwości oraz dąży do ustawicznego doskonalenia kompetencji i stara się wszelkie działania realizować na najwyższym poziomie jakości.

Nowoczesnego lidera cechuje:

- **kompetencja**, musi znać swoje zadania i znać mechanizmy funkcjonowania biznesu, tylko takie podejście pozwala na ustawiczne podnoszenie wiarygodności,
- **wiarygodność** jest kluczem do sukcesu, jeżeli przywódca nie jest wiarygodny nikt nie będzie zwracał uwagi na jego starania, nikt nie potraktuje poważnie zaangażowania, w końcu jeżeli osiągnie wiarygodność musi zacząć bardzo ciężko pracować, aby tą wiarygodność utrzymać, natomiast bardzo łatwo przy nawet drobnym potknięciu stracić wykreowaną wiarygodność,
- **odwaga** w okazywaniu swojego przywództwa, przywódca musi być gotowy na podejmowanie nawet niepopularnych decyzji i być konsekwentnym w ich wcielaniu w życie,
- **komunikatywność**, zarówno w stosunkach ze swoimi przełożonymi, jak w szczególności ze swoimi podwładnymi
- **troska** zarówno o kierunek działań, jak i w szczególności troska o rezultaty, ale również troska o ludzi, którzy wytyczone cele realizują.

MANAGER INTEGRACYJNY – SZCZEGÓLNY LIDER NA SZCZEGÓLNE CZASY

Nowoczesne środowisko gospodarcze, środowisko ustawicznych fuzji i przejęć potrzebuje liderów nowej generacji, którzy szybko potrafią wkroczyć w nową niejednokrotnie wysoce skomplikowaną rzeczywistość, z łatwością będą poruszać się na wielu szczeblach organizacyjnych, potrafią godzić często przeciwstawne racje i interesy, budować mosty w wielo-kulturowych organizacjach, zabiegać o poparcie dla wdrażanych rozwiązań w różnorodnych środowiskach, oczywiście w nowych uwarunkowaniach niezbędne są pewne tradycyjne umiejętności, np. zarządzanie projektami, dokładne zrozumienie istoty funkcjonowania łączących się organizacji. Tak wyodrębnioną kategorię menadżerów można określić mianem menadżerów integracyjnych (MI).

Menadżerowie integracyjni wspomagają procesy fuzji i przejęć w następujących obszarach:

- Ø mają zasadniczy wpływ na przyspieszenie procesu integracji,
- Ø tworzą nowoczesne struktury połączonych organizacji
- Ø wykuwają powiązania kulturowo-socjalne pomiędzy łączącymi się podmiotami
- Ø wspomagają osiągnięcie taktycznych krótkoterminowych sukcesów, które pozytywnie przekładają się na końcowe powodzenie zainicjowanych procesów.

W większości przypadków rola menadżera integracyjnego jest bardziej pokrewna z rolą kreatora nowego przedsiębiorstwa niż z rolą szefa firmy od dłuższego czasu funkcjonującej na rynku. Jednym z pierwszych kroków po decyzji odnośnie fuzji, czy też przejęcia jest konieczność zdefiniowania strategii działania nowej organizacji, a także opracowania



budżetów kosztowych dla urzeczywistnienia czytelnej wizji jakie nowe wartości winna reprezentować i realizować organizacja w przyszłości.

Pierwszym zadaniem menadżera integracyjnego pozostaje precyzyjne zdefiniowanie swoich celów działania oraz zadań. Po pierwsze menadżer musi sam sobie odpowiedzieć na pytanie co chce osiągnąć, musi wykreować we własnej świadomości wstępny kształt realizowanego przedsięwzięcia. Niejednokrotnie menadżer pełni rolę przewodnika stanowi swoiste światło w tunelu niepewności co do dalszych losów, podejmuje działania w celu zmniejszenia zagrożenia, a niejednokrotnie stara się opanować rosnące emocje. Pamiętajmy, że w wyniku fuzji bądź przejęcia łączą się dwa organizmy o częstokroć różnorodnych kulturach, uwarunkowaniach organizacyjnych, potencjale, łączą się wreszcie co najważniejsze dwa zespoły ludzkie, pojawiają się dodatkowe emocje, stres, niepewność jutra, wszystkie te zjawiska negatywnie wpływają na przebieg procesów połączeniowych i nie sprzyjają efektywności nowej organizacji. Ludzie potrzebują przywódcy, który doda wiary we własne siły, zapewni, że działania idą w pożądanym kierunku, rozwieje wątpliwości, poradzi sobie z niepewnością, opanuje wzrastającą frustrację. Menadżer integracyjny musi wziąć na siebie ciężar radzenia sobie z emocjami.

W procesie połączenia z reguły występują dwa krytyczne okresy:

- czasookres pomiędzy ogłoszeniem decyzji o połączeniu, a podpisaniem stosownych dokumentów regulujących warunki połączenia,
- pierwsze 100 dni działania nowopowstałego podmiotu.

W świetle powyższych założeń kluczową rolą menadżera integracyjnego jest maksymalne przyspieszenie wszystkich procesów w trakcie powyższych czasookresów, proces integracyjny musi postępować naprzód tak szybko jak to tylko jest możliwe, menadżer musi czuwać i eliminować wszelkie potencjalne zagrożenia dla przebiegu całego procesu, tak aby harmonogramy były realizowane bez większych zakłóceń.

Połączenie dwóch firm w praktyce wymaga przedefiniowania, lub zdefiniowania na nowo szeregu procesów i procedur tak szybko jak to jest tylko możliwe. Stąd jednym z najbardziej efektywnych rozwiązań jakie powinien menadżer integracyjny wdrożyć na początku jest wykreowanie warunków w których zespoły zadaniowe będą mogły funkcjonować skutecznie. Aby temu sprostać menadżer powinien opracować kierunki działania, które pozwolą podwładnym zobaczyć czekający ich zakres zadań do realizacji ułożonych w logiczną i osiągalną całość. Zespoły zadaniowe powinny być pogrupowane według kluczowych aktywności w trakcie procesu połączeniowego, np. klienci, produkty, zasoby ludzkie, administracja.

Przyspieszanie zachodzących procesów, budowanie efektywnych struktur organizacyjnych, kreowanie nowej kultury to wszystko zadania ważne, ale podejmowane bez określonego celu stanowią działanie podobne do wykreślenia precyzyjnej mapy, której nikt nigdy nie zamierza wykorzystać aby gdziekolwiek dotrzeć, niezbędnym warunkiem, aby wytyczona mapa była wykorzystana w podróży jest założenie i osiągnięcie rzeczywistych (choćby drobnych) sukcesów stosunkowo w krótkim okresie czasu, sukcesów, których żadna z łączących się firm nie mogłaby osiągnąć oddzielnie. Taki sukces w trakcie pierwszych 100 dni po połączeniu stanowi sygnał, że koszty połączenia zaczynają się zwracać, ale zasadniczo w świadomości menadżerów oraz pracowników buduje wyobrażenie, że cały ten proces miał rzeczywiście sens. To wyobrażenie pozwala niejednokrotnie przekonać większość, wybudować poparcie dla zachodzących zmian, a w konsekwencji zasadniczo wpływa na przyspieszenie procesu integracji.

Reasumując menadżer integracyjny winien posiadać w szczególności następujące kompetencje:



- wszechstronna wiedza na temat łączących się podmiotów, uzyskana w drodze np. coachingu realizowanego przez przedstawicieli łączących się podmiotów, menedżer musi poznać i zrozumieć kultury łączących się organizacji, zasadniczo powinna to być osoba z zewnątrz, powołanie osoby z jednej z łączących się firm powoduje, że natrafi ona na wszelkie bariery po stronie drugiej firmy co znakomicie utrudni, a nawet uniemożliwi zapoznanie się z zasadami działania przyłączanej firmy. W ten sposób już na wstępie stwarza się wrażenie nierównego traktowania łączonych podmiotów,
- często menadżer integracyjny musi być stanowczy i twardy, czy to wobec menadżerów łączących się podmiotów, czy to wobec członków poszczególnych zespołów zadaniowych, np. w odniesieniu do terminów realizacji poszczególnych zadań, lub też jeżeli proces wymaga podjęcia szybkich decyzji, równocześnie często musi umieć empatycznie słuchać, aby dążyć do ograniczenia frustracji, wzajemnych niechęci, niepewności, lub urazów. Oczywiście doświadczony menedżer potrafi dostosować styl działania do kontekstu sytuacyjnego.

Każdy menadżer integracyjny musi umieć zmobilizować setki osób zaangażowanych w proces połączenia, dziesiątki zespołów zadaniowych, wszystko to odbywa się niejako w poprzek istniejących funkcji, procedur. Powodzenie takiego procesu w dużej mierze zależy od wysokich umiejętności z zakresu zarządzania grupami projektowymi oraz umiejętności organizacyjnych. Poszczególne zespoły potrzebują precyzyjnie wyznaczonych zadań do realizacji i określenia pożądanego rezultatu, wszystko to winno odbywać się według ściśle zaplanowanych harmonogramów, nie można zapomnieć o mechanizmach komunikacji i przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi zespołami a także należy zdefiniować zasady raportowania. Menadżer integracyjny jest odpowiedzialny nie tylko za uruchomienie całej struktury, ale w szczególności za czuwanie nad prawidłowym przebiegiem wszystkich procesów. Dla powodzenia procesu połączenia wymagany jest wysoki poziom niezależności od managementu łączących się firm, duża samodzielność znakomicie ułatwia pozyskanie zaufania dla swoich działań na wszystkich szczeblach zarządzania łączących się organizacji, niewątpliwie w wypracowaniu pożądanego rezultatu pomocna jest wysoka inteligencja emocjonalna.

Reasumując aktywność managera integracyjnego sprowadza się do czterech kluczowych obszarów:

A. utrzymywanie, a nawet podkręcanie szybkości przebiegu procesu połączenia w drodze:

- wzmoczenia wysiłków w fazie planowania
- przyspieszenia implementacji
- naciskania na podejmowanie decyzji i przeprowadzanie pożądanego działania
- monitorowanie postępu procesu realizacji założonych celów

B. kreowanie struktur:

- opracowanie elastycznych ramowych założeń procesu integracji
- mobilizowanie zaangażowanych w proces zespołów
- definiowanie kluczowych zdarzeń i terminów ich realizacji
- ułatwianie raportowania poszczególnym kierownikom zespołów

C. kreowanie przyjaznego środowiska dla procesu połączenia

- pełnienie roli ambasadora zmian, kontaktowanie się ze wszystkimi komórkami organizacyjnymi dla zdobywania poparcia dla zachodzących zmian
- torowanie drogi dla zmian, bycie liderem zmiany, tworzenie grup poparcia
- interpretowanie zwyczajów, języków oraz kultur łączących się podmiotów



D. bycie inżynierem sukcesu:

- pomoc w procesie identyfikacji obszarów synergii w procesie połączenia
- uruchomienie tzw. projektu 100 dni dla osiągnięcia krótko terminowych spektakularnych wstępnych sukcesów procesu połączenia,
- rozpisanie zasad transferu najlepszych rozwiązań w łączących się strukturach.

WYSZUKIWANIE MENADŻERÓW PRZYSZŁOŚCI – KIERUNKI DZIAŁANIA

Szukanie odpowiedzi na pytanie co to znaczy bycie menedżerem przyszłości zasadniczo nie sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, co menadżerowie będą robić, ale raczej na pytanie w jaki sposób będą realizować zadania. Menedżerowie nie tylko wspierają zmiany, ale w szczególności stają się podmiotami inicjującymi proces zmian. Wspomagają nowo formujące się organizacje w osiąganiu sukcesów i niejako równolegle uczą się jak osobiście osiągać własne indywidualne sukcesy.

Aktualnie nowoczesne zarządzanie koncentruje się na tworzeniu i utrzymywaniu zespołu wybranych pracowników z wysokim potencjałem przywódczym, proces ten możemy określić mianem planów sukcesji. Niestety zbyt często plany sukcesji nie wykraczają poza identyfikację potencjalnych sukcesorów. Wybrańcy z reguły nie otrzymują planów rozwoju, ani stosownych projektów ścieżek rozwoju z zaplanowanymi ścieżkami szkoleń. Efektywne zarządzanie w praktyce oznacza, że kluczowi ludzie są nie tylko identyfikowani w organizacji, ale także zapewnia się im odpowiednie do ich potencjału i zapotrzebowania ścieżki rozwoju prowadzące do objęcia w przyszłości stanowisk na których będą mogli wykorzystać predyspozycje przywódcze. W tym kontekście zarządzanie oznacza:

- q zdefiniowanie występujących w organizacji braków w sferze przywództwa
- q zdefiniowanie pożądanych z punktu widzenia rozwoju organizacji umiejętności, kompetencji przywódczych
- q wskazanie osób o największym potencjale w celu włączenia ich do formowanej bazy sukcesorów
- q ocena wybranych kandydatów w celu identyfikacji ich silnych stron oraz obszarów wymagających doskonalenia, sformowanie grupy sukcesorów
- q opracowanie i wdrożenie indywidualnie realizowanych programów rozwoju dla każdego z sukcesorów, programów zawierających proponowane ścieżki szkoleń, rotacje na stanowiskach pracy, ustawiczne oceny osiąganych rezultatów oraz mentoring prowadzony przez doświadczonych menadżerów,
- q selekcję i umiejscowienie sukcesorów na określonych pozycjach w organizacji stosownie do ich umiejętności, posiadanych doświadczeń oraz wyników jakie osiągnęli podczas ocen,
- q permanentny monitoring funkcjonowania systemu oraz określenie zasad wsparcia ze strony top managementu.

SKUTECZNE KIEROWANIE ZESPOŁEM – SZTUKA CZY RZEMIOSŁO

Mając na uwadze rosnące znaczenie pracy w zespole oraz dążąc do wykształcenia w sobie trudnej sztuki skutecznego przewodzenia zespołem, warto zapoznać się z uwagami dotyczącymi sztuki kreowania zespołu jakie wskazuje Bill Parcells jeden z najslawniejszych trenerów w lidze futbolu amerykańskiego:

Fundamentalna zasada skutecznego przywództwa mówi – musisz być uczciwy wobec ludzi, brutalnie uczciwy, musisz umieć szczerze powiedzieć prawdę odnośnie ich pracy i



osiąganych rezultatów, musisz umieć powiedzieć im to wprost w indywidualnej rozmowie twarzą w twarz i musisz powtarzać im to wiele razy, tak wiele jak będzie wymagane do osiągnięcia pożądaných rezultatów. Prawda bywa bolesna i niejednokrotnie szczere jej wyznaczenie prowadzi do konfrontacji. Jedyną drogą do zmiany postępowania ludzi jest powiedzenie im w możliwie najprzystępniejszy sposób co robią źle z naszego punktu widzenia. Natomiast jeżeli ludzie nie chcą słuchać, nie ma dla nich miejsca w zespole. Aby przewodzić musisz być przywódcą. Parcels wspomina swoją pierwszą posadę trenera, kiedy zaczynał otoczony legendarnymi gwiazdami i potężnymi indywidualnościami, to czuł się troszeczkę zagubiony. Nie odważył się zdecydowanie przeciwstawić, ani sugerować co należy robić aby osiągnąć sukces. W rezultacie nie udało mu się wypracować, pozyskać zaufania i respektu ze strony członków zespołu, a w konsekwencji nie miał szans aby zmienić ich podejście do wytyczonych zadań, co owocowało brakiem zmian w zachowaniach i brakiem sukcesów, drużyna pomimo posiadania w swoim składzie szerokiej konstelacji gwiazd ligi przegrywała mecz za meczem. Kierownictwo klubu dało mu ostatnią szansę na zmianę sytuacji, w przeciwnym razie zasugerowano mu, aby zaczął rozglądać się za innym pracodawcą. Po długich przemyśleniach i poszukiwaniach Parcels zdecydował się na następujące rozwiązanie:

- na spotkaniu zespołu napisał na tablicy dużymi literami, że przegrywanie nie będzie więcej tolerowane, zawodnicy którzy nie wnoszą do zespołu wystarczających umiejętności dostaną szansę na zmianę swojego postępowania, jeżeli jej nie wykorzystają będą musieli odejść,
- następnie poinformował wszystkich, że dla niego praca zespołu musi być podporządkowana jednemu celowi tzn. osiągnięciu, oczywiście ludzie mogą zarabiać duże pieniądze i kupować sobie wszelkie wymarzone rzeczy, ale w istocie rzeczy ponadczasowa wartość ich pracy sprowadza się do uzyskiwania konkretnych osiągnięć, które są efektem wzmoczonych wysiłków i wypracowanego porozumienia poszczególnych członków zespołu. Wspólny wysiłek i porozumienie prowadzą do osiągnięć. Stąd woła osiągnięcia powinny być kluczowym przesłaniem, które powinno determinować dalsze działania.
- po zakończeniu spotkania w trakcie którego Parcels zakomunikował zespołowi nowe zasady działania i obdarzył wszystkich członków zespołu kredytem zaufania, zaczął prowadzić rozmowy indywidualne.

Rozmowa twarzą w twarz z każdym członkiem zespołu jest podstawą sukcesu, w trakcie takiej rozmowy istnieje możliwość zapytania każdego członka zespołu o to w jaki sposób chce i może wspierać realizację celów zespołu, a także co jest równie istotne menadżer ma niepowtarzalną szansę wyjaśnić swoje oczekiwania względem tej osoby odnośnie jej wkładu w realizację celów zespołu. Rozmowa taka powinna ponadto umotywić członka zespołu do koncentracji na osiągnięciach zespołu, ale również powinno mu się wyraźnie przekazać, że jeżeli nie będzie wnosił do pracy zespołu wymaganych komponentów to nie ma dla niego miejsca w zespole, precyzyjne i klarowne przekazanie wszystkich reguł jest ważnym zadaniem lidera i niejednokrotnie warunkuje powodzenie przedsięwzięcia. Warto pamiętać, że każda indywidualna rozmowa jest dobrym materiałem do indywidualnej oceny.

Jeżeli szef zespołu chce przewodzić musi umieć wywierać wpływ, co niejednokrotnie prowadzi do konfrontacji, konfrontacja jest użyteczna nie dlatego, że pozwala przywódcy poczuć jego siłę, ale dlatego, że daje szansę ścisłego realizowania zadań z ludźmi, bez konfrontacji lider nie ma szansy poznania sposobu rozumowania członków zespołu i motywów działań, a w konsekwencji nie może ich modelować w pożądanym z punktu widzenia grupy kierunku. Konfrontacja w żadnym razie nie oznacza demotywowania, zniechęcania poszczególnych członków zespołu, jeżeli lider podejmuje krytykę, musi robić to



w pozytywnym kontekście, np. „Uważam, że nie wykonałeś tego zadania na poziomie na który pozwala ci go realizować Twój potencjał, możesz zrobić to lepiej.” Lider powinien ustawicznie podkreślać wspólnotę celów i koncentrować zespół na ich realizacji. Lepsze rezultaty osiąga lider, który jest precyzyjny, otwarty i wie czego chce, niż ten, który boi się precyzyjnie i szczerze rozmawiać ze swoim zespołem. Dobre rezultaty przynoszą stwierdzenia podnoszące motywację, wypowiedziane podczas rozmowy twarzą w twarz, np., „uważam, że jesteś lepszy, niż Ty osobiście uważasz, że jesteś”, w takim kontekście ocena lidera jest wyższa, niż samoocena, warto pamiętać, że odpowiednio zmotywowani ludzie mogą osiągnąć znacznie więcej, niż im się wydaje, że potrafią osiągnąć.

Lider musi dążyć do budowania kultury sukcesu, ustawicznie wpajać zespołowi, że aby zwyciężać, zespół musi uwierzyć w możliwość osiągnięcia zwycięstw. W początkowym okresie realizacji zadania niezmiernie istotnym jest osiągnięcie choćby drobnego, ale spektakularnego sukcesu, który znakomicie motywuje i pomaga zespołowi uwierzyć w siebie, dlatego dobrze jest na początku ustalić sobie katalog celów które stosunkowo szybko będzie można osiągnąć, np. zespół będzie zorientowany na kolektywne sukcesy, nie krytykujemy się wzajemnie, nie będziemy się spóźniać. Lider musi akcentować wszelkie pozytywne osiągnięcia, gdyż są one bazą do dalszych pozytywnych osiągnięć, a także musi definiować następne cele, które trzeba zrealizować. Jeżeli lider zdefiniuje najpierw małe cele, których realizacja przynosi widoczne rezultaty, a następnie ludziom uda się je zrealizować, to w ich świadomości zaczyna się rodzić przekonanie, że są zdolni do osiągnięcia sukcesów. Niepostrzeżenie zespół porzuca przeświadczenie o nieuchronności porażek i zaczyna odnosić ustawiczne sukcesy, staje się niejako zaprogramowany na sukces.

Kolejnym czynnikiem powodzenia zespołu jest dobór odpowiednich ludzi, każdy z członków zespołu musi chcieć odnosić sukcesy w takim samym stopniu w jakim lider chce odnosić sukcesy, cele zespołu muszą stać się celami poszczególnych członków, wszyscy muszą z pasją w jednakowym stopniu realizować wytyczone zadania, następnie należy zespołowi stworzyć warunki do osiągnięcia sukcesów na coraz wyższym poziomie, a będzie to najkrótsza droga do osiągnięcia szczytu.

Zbiór zasad postępowania lidera na drodze do efektywnego budowania zespołu :

1. uświadom wszystkim członkom zespołu od pierwszego dnia, że ty jesteś liderem zespołu, nie staraj się przywództwa wypracować, narzuć je grupie niezwłocznie,
2. konfrontacja poparta pozytywnym wzmocnieniem uzdrawia sytuację
3. definiuj proste cele, przestrzegaj ich realizacji, kreuj atmosferę sukcesu
4. dobierz właściwych ludzi

Opr. Robert Myszowski

Na podstawie

1. Bill Leonard – From Management to Leadership – HR Magazine, January 1999
2. Bill Leonard – The sky's the limit – HR Magazine, January 1997
3. Ronald Ashkenas and Suzanne C. Francis – Integration Managers: Special Leaders for Special Times – Harvard Business Review, November-December 2000
4. William C. Byham – Grooming next Millenium Leaders-HR Magazine, February 1997
5. Bill Parcells – The Tough Work of Turning Around a Team – Harvard Business Review, November-December 2000.