

Liderzy w zmianie przywództwo transformacyjne

Konwersatorium „Kompleksowe Zarządzanie Jakością”
23 maja 2013 r



Agenda

**Marzena Cieślak
Magdalena Magusiak**

Przywództwo w roku 2030

Joanna Pommersbach

Zarządzanie jakością przywództwa

Agata Kaczmarska

01

Kilka informacji o Hay Group

Kim jesteśmy ?

Ⓜ Firma doradcza, założona w 1943 w Filadelfii przez Edwarda N. Hay

Hay Group jest obecny w 49 państwach, gdzie znajduje się 85 naszych biur i pracuje 2500 konsultantów

Służymy naszą wiedzą i doświadczeniem ponad 7.000 klientom na całym świecie

Harvard University

Wspólnie z Harvard University od lat prowadzimy badania nad motywacją społeczną, efektywnością menedżerską i efektywnością zespołów



Od roku 1998 we współpracy z Fortune Magazine przeprowadzamy badanie czołowych organizacji, którego celem jest wyłonienie najbardziej renomowanej firmy świata



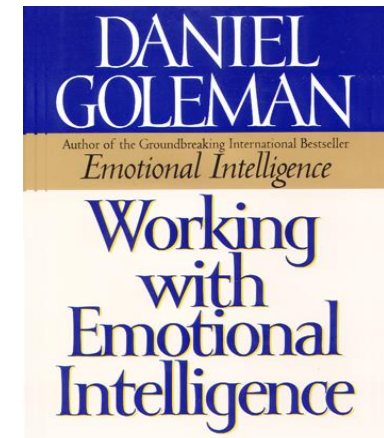
McClelland Centre for Research and Innovation, jest jednostką organizacyjną Hay Group zajmującą się m. in. badaniami kompetencji behawioralnych i inteligencji emocjonalnej

Wspólnie z Davidem Golemanem jesteśmy liderami w badaniach nad IE



Dr Daniel Goleman jest wybitnym psychologiem, twórcą pojęcia inteligencji emocjonalnej. Jest wykładowcą na Uniwersytecie Harvarda, uczniem Davida McClellanda, twórcy podejścia kompetencyjnego, współzałożyciela firmy Hay Group. Daniel Goleman we współpracy z Hay Group stworzył kwestionariusz oceny kompetencji inteligencji emocjonalnej. Narzędziem tym Hay Group przebadła tysiące menedżerów, dzięki czemu możemy określić jaki poziom inteligencji emocjonalnej jest potrzebny, aby odnosić sukcesy w ważnych rolach życiowych – w tym w roli lidera.

Od ponad 20 lat Hay Group prowadzi badania nad zastosowaniem inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu.



Od lat 60-tych zebraliśmy
**5.5 miliona indywidualnych ocen
kompetencji liderów**
od 516 000 osób,
w tym od 46 000 przedstawicieli
najwyższej kadry zarządzającej
z 4 675 organizacji.

Będziemy wspólnie poszukiwać odpowiedzi na pytania:

- **Jak będzie wyglądało przywództwo w roku 2030 – jakie będą oczekiwania wobec liderów ?**
- **Co to jest jakość przywództwa? Czy można ją zmierzyć?**
- **Czy rozwój liderów jest możliwy?**
- **Jaka jest rola liderów w zmieniającej się rzeczywistości biznesowej?**
- **W jaki sposób można wesprzeć liderów w zmianie (organizacyjnej i osobistej) ?**

02

Rezonans

Nelson Mandela w filmie Invictus



Pytania do filmu:

- Jaki jest cel Nelsona Mandeli jako prezydenta ?
- Jak Nelson Mandela tworzy rezonans ?
- Jakie jego zachowania powodują, że ludzie do tej pory wrodzy sobie zaczynają pracować razem ?

Kalendarium:

- 1950** – Nelson Mandela staje na czele Afrykańskiego Kongresu Narodowego
 - 1962** – aresztowany za akty sabotażu, skazany na 5 lat, następnie na dożywocie
 - 1985** – odmawia skorzystania ze zwolnienia warunkowego
 - 1990** – wychodzi z więzienia decyzją prezydenta F. W de Klerka, na mocy referendum likwidacja apartheidu
 - 1994** – AKN zdobywa większość w parlamencie, który wybiera N. Mandelę na prezydenta
 - 1999** - Nelson Mandela odchodzi na emeryturę
- Akcja filmu dzieje się w **1995** roku

Rezonans w przywództwie

Przywódcy budzący **rezonans** współgrają ze swoim otoczeniem. W ten sposób tworzy się grupa ludzi, którzy współdziałają ze sobą dostarczając się wzajemnie do swoich myśli (co robić ?) i emocji (dlaczego to robić ?)

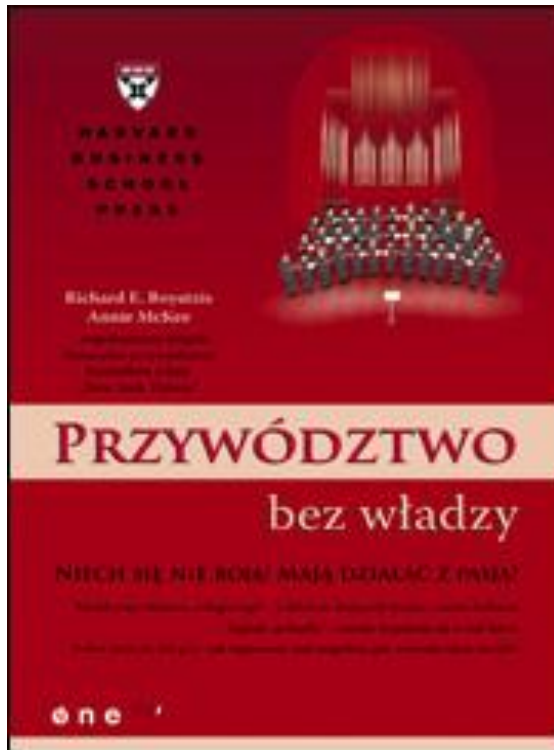
Inspirują innych, wyrażając entuzjazm, zaangażowanie oraz głęboką troskę o podwładnych i o wizję organizacji.

Sprawiają, że otaczające ich osoby chcą ramię w ramię ruszyć z nimi na spotkanie ekscytującej przyszłości. Dodają nam odwagi i nadziei a także pomagają w pełni wykorzystać nasze możliwości.

Pomagają połączyć kapitał finansowy, ludzki, intelektualny, środowiskowy i społeczny w ramach jednego przepisu na efektywne działanie w ramach organizacji. Dzięki temu przywódca może spożytkować potencjał wszystkich ludzi zatrudnionych wewnątrz i wokół organizacji

Daniel Goleman, Richard Boyatzis i Annie McKnee „Naturalne przywództwo: odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej”,

Lider inteligentny emocjonalnie



Przywódcy, których można określić jako inteligentnych emocjonalnie nie tylko znają siebie i potrafią się kontrolować, ale także wpływają na emocje innych i budują silne, oparte na zaufaniu relacje

Wiedzą, że emocje są zaraźliwe, i są świadomi, że ich własne emocje to potężny czynnik kształtujący nastroje, a ostatecznie także osiągnięcia ich podwładnych.

Richard Boyatzis

Najważniejsze pytanie:

Jak to nazwać, zmierzyć, ocenić
aby rozwijać ?

03

Model skuteczności lidera

Model skuteczności w roli lidera



Co to są motywy społeczne

Motyw społeczny to stałe zaangażowanie w osiągnięcie określonego celu społecznego, wywodzące się z naturalnej potrzeby, która daje energię, kieruje naszym zachowaniem i prowadzi do wyboru pewnych zachowań.

*David McClelland,
1987*

Motywy społeczne - charakterystyka

Osiągnięcia:

- Osiąganie i przekraczanie progów doskonałości
- Projekty realizowane dzięki własnym umiejętnościom, bez udziału innych
- Projekty umożliwiające własny rozwój
- Silne nastawienie na realizację celów

Władza:

- Chęć wywierania wpływu na innych
- Posiadanie wysokiego statusu społecznego
- Przewodzenie innym poprzez autorytet formalny lub nieformalny
- Uczestnictwo w prestiżowych zdarzeniach (stowarzyszenia, kluby)

Afiliacja:

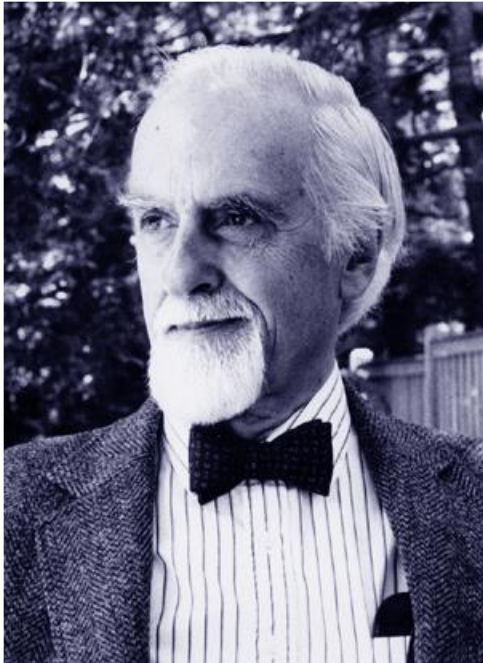
- Utrzymywanie bliskich relacji z przyjaciółmi i rodziną
- Działania w zespołach
- Bycie lubianym i akceptowanym

Dwie twarze władzy

Władza nastawiona na „JA” = wywieranie wpływu w taki sposób, że TY stajesz się silniejszy, a oni słabsi

Władza nastawiona na innych = wywieranie wpływu w taki sposób, że inni czują się silniejsi i zdolni do sięgania dalej

Władza uspołeczniona to inspirowanie innych



“Władza pozytywna, uspołeczniona charakteryzuje się zaangażowaniem na rzecz osiągnięcia celu grupy, stawianiu takich celów, które poruszają jednostki, wsparciu grupy w sformułowaniu takich celów. To inicjowanie działań, które wyposażą grupę w środki do realizacji tych celów i dadzą jej wiarę we własną siłę i umiejętności, aby cele te osiągnąć.

**David McClelland,
1970**

04

Inteligencja emocjonalna

Inteligencja emocjonalna pomaga rozwinąć motyw władzy uspołecznionej

“Inteligencja emocjonalna to zdolność rozpoznawania własnych uczuć i uczuć innych ludzi oraz umiejętność zarządzania własnymi emocjami i emocjami powstającymi w relacjach międzyludzkich”

Daniel Goleman

Krótką historia pojęcia inteligencji emocjonalnej

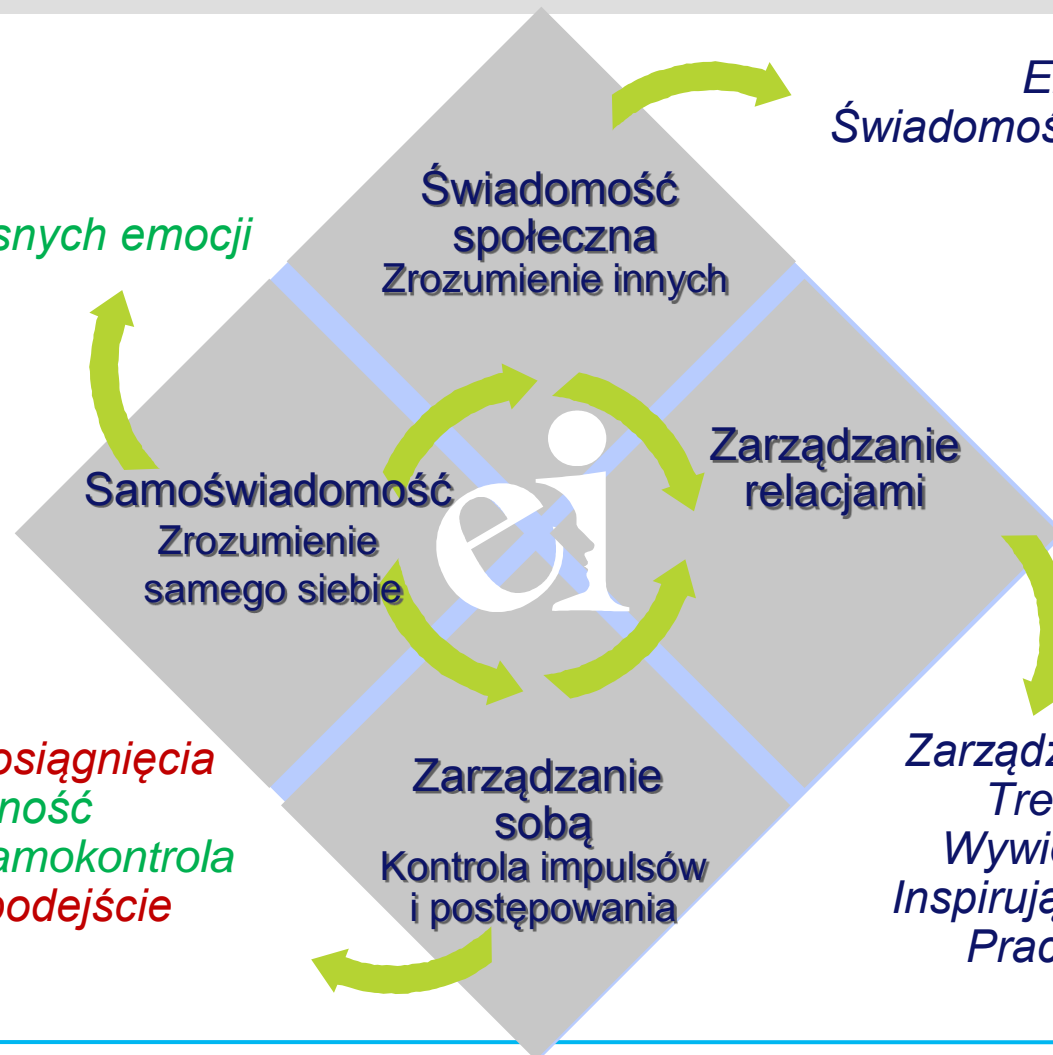
- David McClelland publikuje w 1973 rokuj przełomowy artykuł: *“Testing for Competence Rather Than Intelligence”*, który zmienia myślenie o czynnikack sukcesu w rolach zawodowych (nie IQ, ale kompetencje, czyli obserwowalny sposób zachowania)
- Podstawowe pytanie: Co odróżnia osobę przeciętną w danej roli od osoby wybitnej ?
- Daniel Goleman w oparciu o podejście McClellanda na podstawie badań znajduje czynniki sukcesu i opisuje je w formie koncepcji inteligencji emocjonalnej
- Daniel Goleman wspólnie z McClelland Institute Hay Group w Bostonie opracowuje narzędzia diagnostyczne inteligencji emocjonalnej w formie badania 360 stopni.
- Rok 2006 – ostatnia aktualizacja narzędzia (**ESCI** Badanie inteligencji emocjonalnej i społecznej). Badanie dostępne jest w wielu językach (również po polsku)

Kompetencje inteligencji emocjonalnej

Samoregulacja
Automotywacja

Świadomość własnych emocji

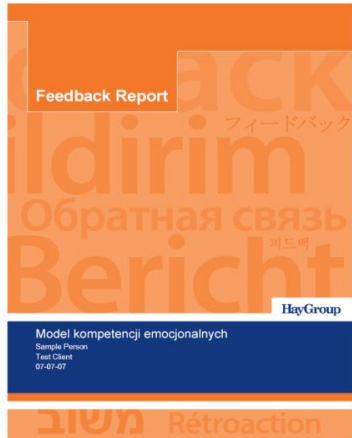
Empatia
Świadomość organizacyjna



Orientacja na osiągnięcia
Elastyczność
Emocjonalna samokontrola
Pozytywne podejście

Zarządzanie konfliktem
Trener i mentor
Wywieranie wpływu
Inspirujące przywództwo
Praca zespołowa

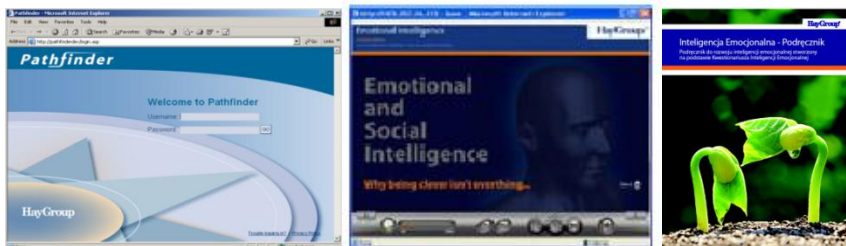
Inteligencję emocjonalną mierzymy metodą 360 stopni



Definicja: „Inteligencja emocjonalna to zdolność rozpoznawania własnych uczuć i uczuć innych ludzi oraz umiejętność zarządzania własnymi emocjami i emocjami powstającymi w relacjach międzyludzkich” wg Daniela Golemana

- Badanie powstało w wyniku współpracy Hay Group oraz Daniela Golemana i Richarda Boyatzisa.
- **Raport z badania:** osoba badana otrzymuje indywidualny raport z oceną poszczególnych kompetencji. Ocena otoczenia zestawiona jest z samooceną uczestnika. Dodatkowo dostępne są grupowe raporty wyników oceny.
- **Narzędzia wspierające rozwój po diagnozie:** e-learningowe narzędzie rozwojowe Pathfinder®, podręcznik do rozwoju IE, moduł filmowy e-learningowy
- **Sposób wypełniania:** on-line, 360 stopni
- **Dostępne języki:** polski, angielski i inne
- **Długość kwestionariusza:** 72 (ESCI) lub 68 (ECI) stwierdzeń
- **Czas wypełniania:** 30 - 45 minut

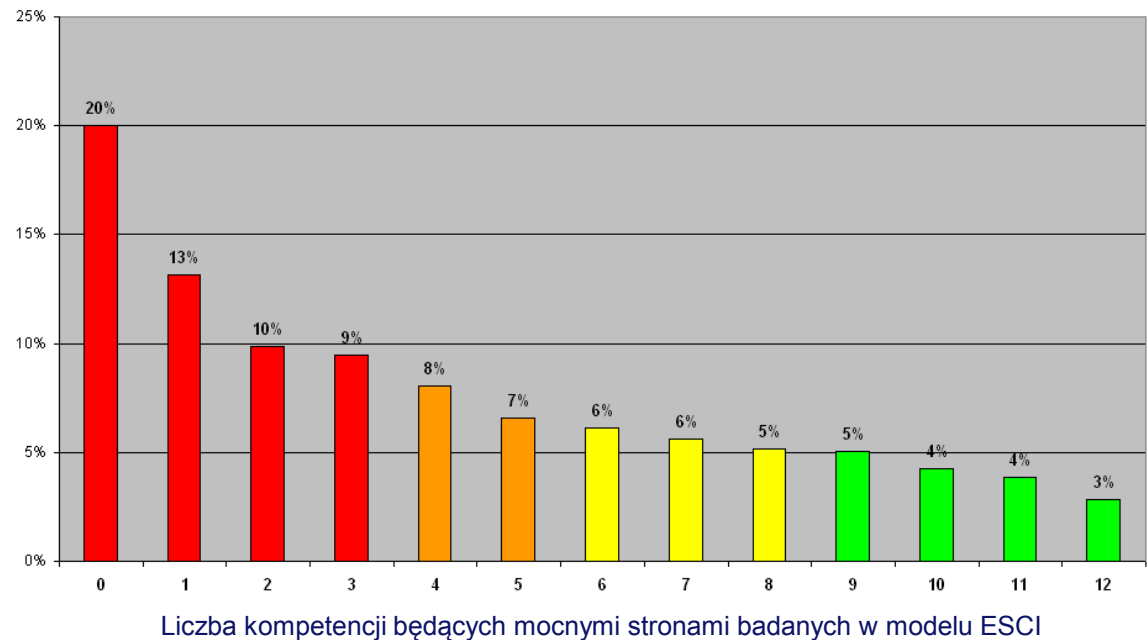
Narzędzia wspierające rozwój po diagnozie:



Jeden na pięciu menedżerów ma wysoką inteligencję emocjonalną

Ile mocnych stron zwykle posiadają badani?

- 20% nie posiada żadnych mocnych stron
- 52% ma nie więcej niż 3 mocne strony
- 16% ma 9 lub więcej mocnych stron



Silne strony i obszary rozwojowe menedżerów

Najczęściej występujące mocne strony:

- Orientacja na osiągnięcia
- Praca zespołowa
- Świadomość organizacyjna

Najwięcej trudności sprawiają „umiejętności miękkie”:

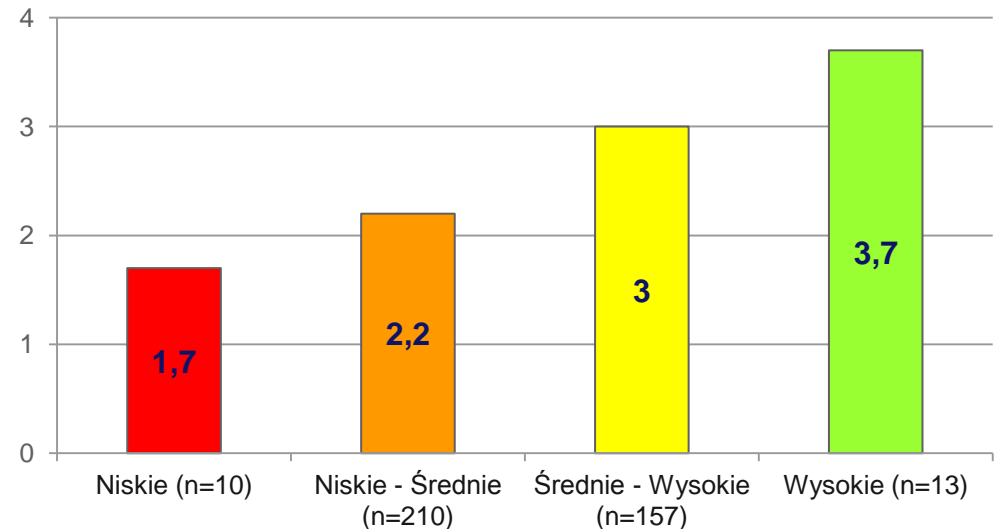
- Samoświadomość
- Wywieranie wpływu
- Rozwijanie innych
- Zarządzanie konfliktem
- Inspirujące przywództwo

Świadomość własnych emocji wpływa na zachowania związane z przywództwem

Liderzy o większej samoświadomości stosują większą liczbę stylów przywództwa *

- Ci, którzy wcale lub tylko czasami demonstrują kompetencję samoświadomość, będą zwykle stosować mniej niż dwa style przywództwa
- Ci, którzy często lub stale demonstrują kompetencję samoświadomość, będą zwykle stosować 3 lub więcej stylów przywództwa

Liczba stylów dominujących zależna od poziomu samoświadomości (n=436)



* Wyniki na podstawie badania 436 osób ESCI, ILS oraz OCS 2009

05

Style przywództwa

Style przywództwa



Wyznaczający kierunek

zapewnienie długoterminowego kierunku działania i wizji

„Chodźcie za mną”



Demokratyczny

budowanie zaangażowania, włączanie w procesy decyzyjne

”A co Wy o o tym sądzicie?”



Kształcący

zapewnienie długoterminowego rozwoju pracownikom

„Może spróbujcie w ten sposób?”



Dyrektywny

uzyskanie natychmiastowego podporządkowania się

„Róbcie, co każe”



Wyznaczający wzorce

realizacja zadań o doskonałej jakości

„Róbcie to co ja, bez namysłu!”



Afiliacyjny

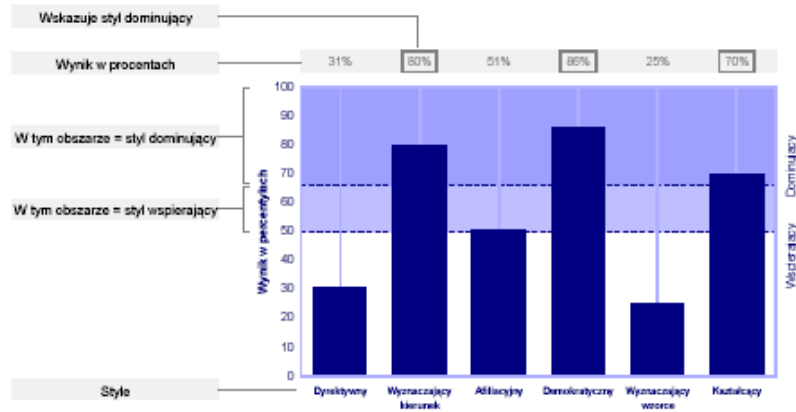
zapewnienie dobrych relacji w zespole

„Na pierwszym miejscu są ludzie”

Inteligentni emocjonalnie liderzy potrafią wykorzystywać szeroką paletę stylów przywództwa i dobrać odpowiedni styl do sytuacji

Style przywództwa badamy metodą 180 stopni

Przykład prezentacji wyników badania:



Narzędzia wspierające rozwój po diagnozie:



Definicja: Styl przywództwa to powtarzający się wzór zachowania stosowany przez lidera w zróżnicowanych sytuacjach związanych z kierowaniem ludźmi.

- Sześć diagnozowanych stylów przywództwa to: dyrektywny, wizjonerski, afiliacyjny, demokratyczny, wyznaczający wzorce, kształcący.
- **Raport z badania:** W wyniku badania menedżer otrzymuje informację zawierającą obraz stylów zamierzonych (samoocena) oraz obraz zachowań, których doświadczają jego podwładni (informacja zwrotna). Badanie wskazuje na rodzaj oraz natężenie występowania danych stylów porównany do norm Hay Group. Dodatkowo dostępne są grupowe raporty z wyników badania.
- **Narzędzia wspierające rozwój po diagnozie:** e-learningowe narzędzie rozwojowe Pathfinder®, moduł filmowy e-learningowy.
- **Sposób wypełniania:** on-line, 180 stopni
- **Dostępne języki:** polski, angielski i inne
- **Długość kwestionariusza:** 68 stwierdzeń
- **Czas wypełniania:** 30 min

06

Klimat organizacyjny

Klimat tworzony przez lidera wpływa bezpośrednio na wyniki biznesowe firmy

Jest to sposób, w jaki pracownicy spostrzegają te aspekty środowiska pracy, które mają bezpośredni wpływ na ich efektywność.

Jest to zbiór norm, wartości, oczekiwań, zasad i procedur, które wpływają na zachowania osób i zespołów.

Klimat organizacyjny



Przejrzystość

Misja i kierunek
Organizacja i oczekiwania

Czy pracownicy znają swoje cele? Czy znają cele organizacji? Czy wiedzą, jak mierzony jest sukces? Czy mają wizję rozwoju organizacji?



Standardy pracy

Doskonalenie
Perfekcyjność

Na ile ważne w organizacji jest doskonałe wykonanie pracy? Jakie cele stawia się przed pracownikami? Czy otrzymują informacje zwrotne?



Nagradzanie

Nagrody za wyniki
Uznanie i pochwały

Na ile pracownicy czują się wynagradzani za swoje osiągnięcia? Czy cieszą się uznaniem? Jak różnicowane są nagrody w zależności od osiągnięć?



Odpowiedzialność

Autonomia
Podejmowanie ryzyka

Czy deleguje się odpowiedzialność i uprawnienia decyzyjne? Jak dokładnie nadzorowani są pracownicy? Jak traktuje się podejmowanie rozsądnego ryzyka?



Elastyczność

Minimalizacja biurokracji
Innowacyjność


Na ile pracownicy czują się swobodnie? Czy procedury nie są przeszkodą w realizacji zadań? Jak przyjmuje się nowe pomysły i rozwiązania?



Zaangażowanie

Oddanie
Duma
Współpraca
Wzajemna sympatia

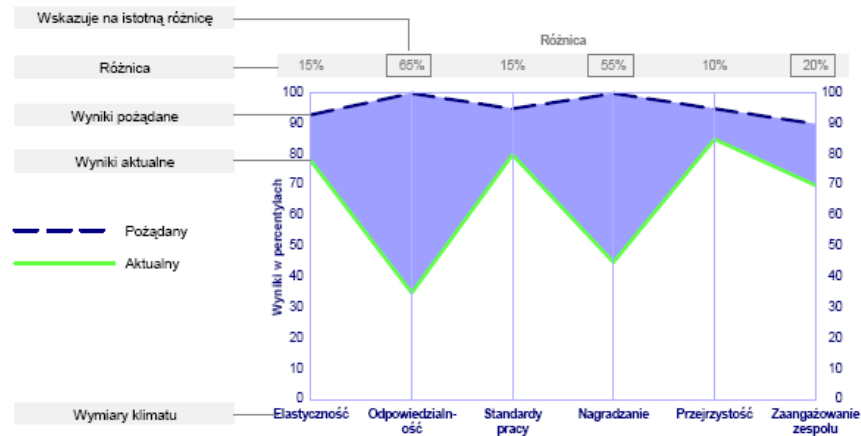
Na ile pracownicy są dumni z pracy w organizacji? Czy są skłonni poświęcić dodatkowy wysiłek dla osiągnięcia celów zespołowych?



lider tworzy **wartość dodaną**,
kiedy tworzy klimat **bardziej motywujący**
niż ten, który sam otrzymuje

Klimat organizacyjny badamy metodą 180 stopni (OCS)

Przykład prezentacji wyników badania:



Narzędzia wspierające rozwój po diagnozie:

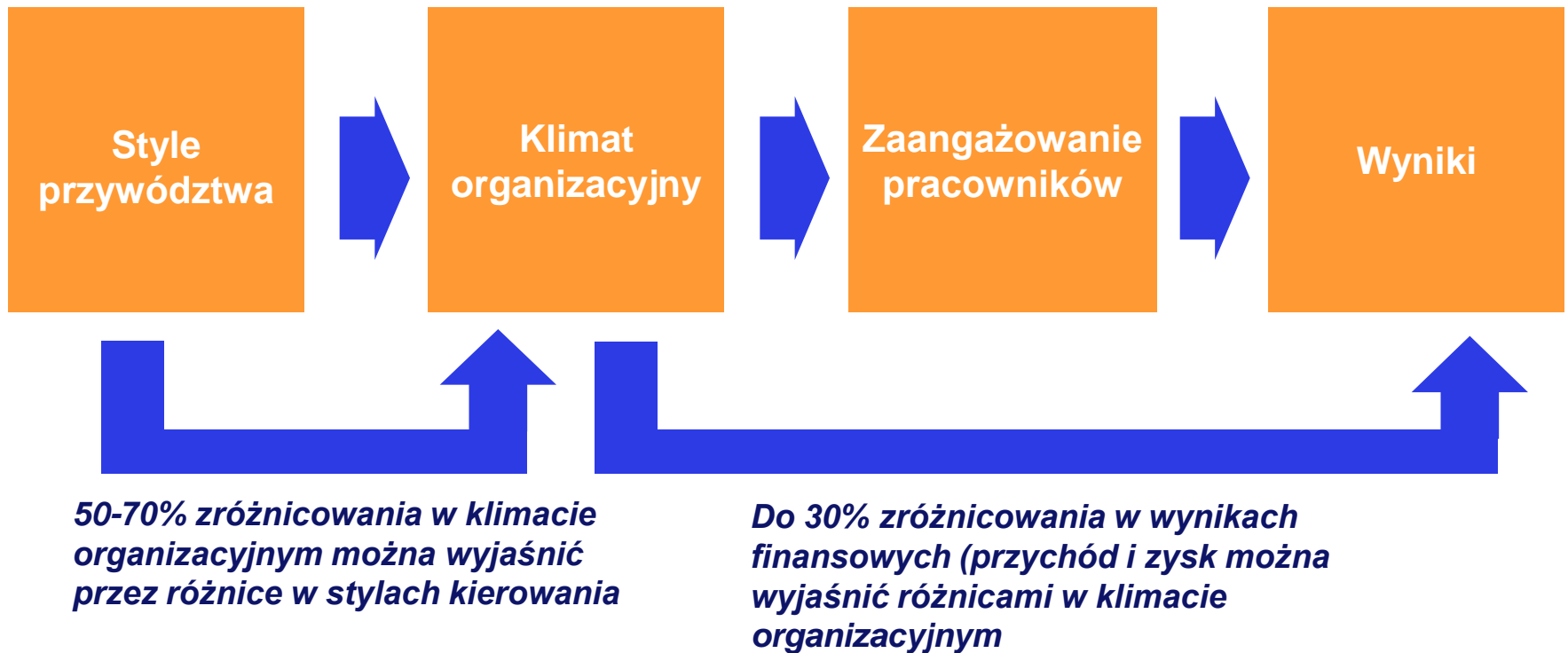


Definicja: Klimat organizacyjny jest to sposób, w jaki pracownicy postrzegają te aspekty środowiska pracy, które mają wpływ na efektywność wykonywanej przez nich pracy. Klimat organizacyjny tworzony przez przełożonego jest jednym z najsilniejszych predyktorów efektywności biznesowej zespołów.

- Sześć diagnozowanych wymiarów klimatu to: elastyczność, odpowiedzialność, standardy pracy, nagradzanie, przejrzystość, zaangażowanie zespołu.
- **Raport z badania:** Badanie umożliwia ocenę klimatu oraz definicję działań służących poprawie efektywności zespołów oraz rozwojowi menedżerskiemu poprzez porównanie klimatu obecnego i pożądanego (w postrzeganiu pracowników) z klimatem, który menedżer otrzymuje ze strony swojego przełożonego. Wyniki otrzymane przez menedżera porównywane są do norm Hay Group. Dodatkowo dostępne są grupowe raporty z wyników badania.
- **Narzędzia wspierające rozwój po diagnozie:** e-learningowe narzędzie rozwojowe Pathfinder®, moduł filmowy e-learningowy.
- **Sposób wypełniania:** on-line, 180 stopni
- **Dostępne języki:** polski, angielski i inne
- **Długość kwestionariusza:** 47 stwierdzeń
- **Czas wypełniania:** 30 min

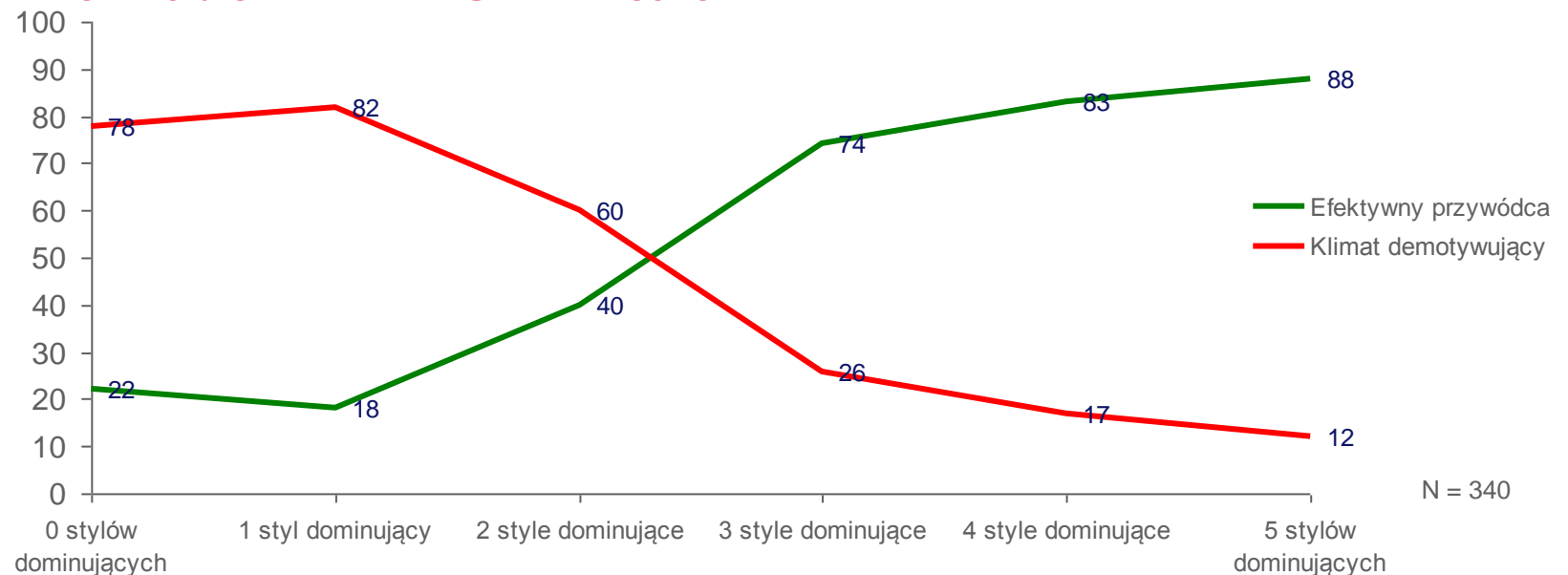
Od stylów przywództwa zależą wyniki organizacji

To jest relacja przyczynowo-skutkowa



Im szersza paleta stylów przywództwa, tym większa szansa na tworzenie pozytywnego klimatu

Wpływ liczby stylów przywództwa na wysoce motywujący oraz demotywujący klimat organizacyjny



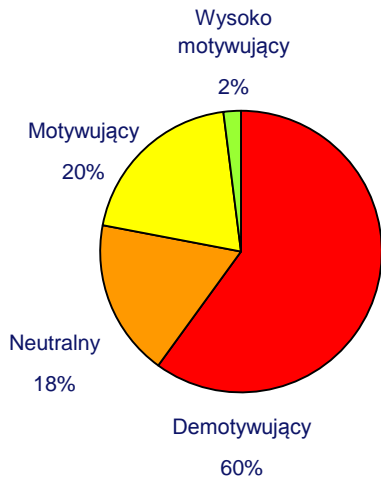
Źródło: Wyniki badań Hay Group w latach 2004-2010

Przedstawiony wykres wyraźnie wskazuje, że liczba dominujących stylów, których używa lider wzmacnia szansę na tworzenie **wysoce efektywnego** lub **demotywującego klimatu organizacyjnego**.

Istnieje wyraźny punkt – pomiędzy 2 a 3 stylami dominującymi, w którym klimat zdecydowanie się poprawia, jako efekt większej elastyczności lidera.

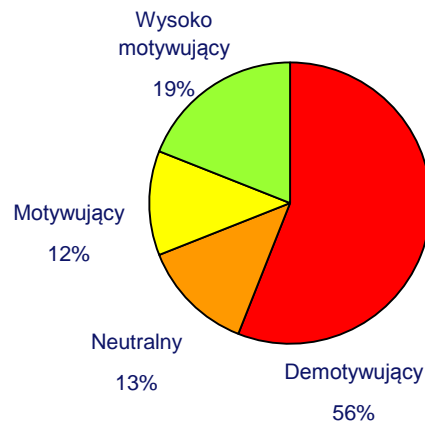
Świadomość własnych emocji wpływa na klimat organizacyjny

Liderzy o większej samoświadomości częściej tworzą klimat organizacyjny, który warunkuje wysoką efektywność



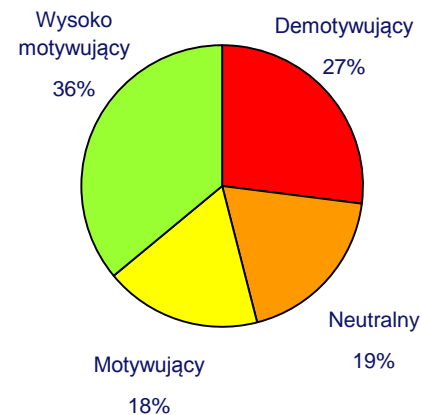
22% pozytywne

78% negatywne



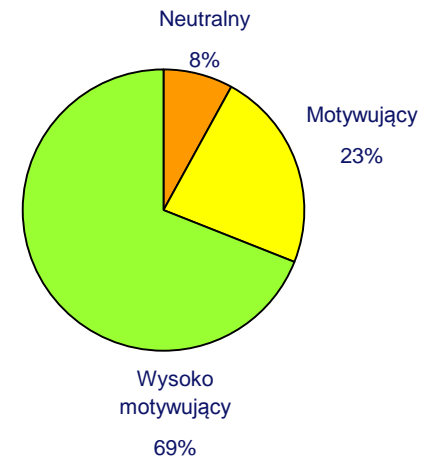
31% pozytywne

69% negatywne



54% pozytywne

46% negatywne



92% pozytywne

8% negatywne

* Wyniki na podstawie badania 436 osób ESCI, ILS oraz OCS 2009

Im wyższa inteligencja emocjonalna tym lepszy klimat

Liczba mocnych stron w ESCI	Liczba dominujących stylów przywództwa	Procent liderów, którzy używają 3 lub więcej stylów przywództwa	Procent liderów, którzy tworzą pozytywny klimat (motywujący i wysoko motywujący)	Procent liderów, którzy tworzą negatywny klimat (neutralny i demotywujący)	N
0 – 3	2.1	33%	27%	73%	273
4 – 6	2.7	55%	51%	49%	78
7 – 9	3.2	71%	70%	30%	62
10 – 12	3.7	87%	83%	17%	23

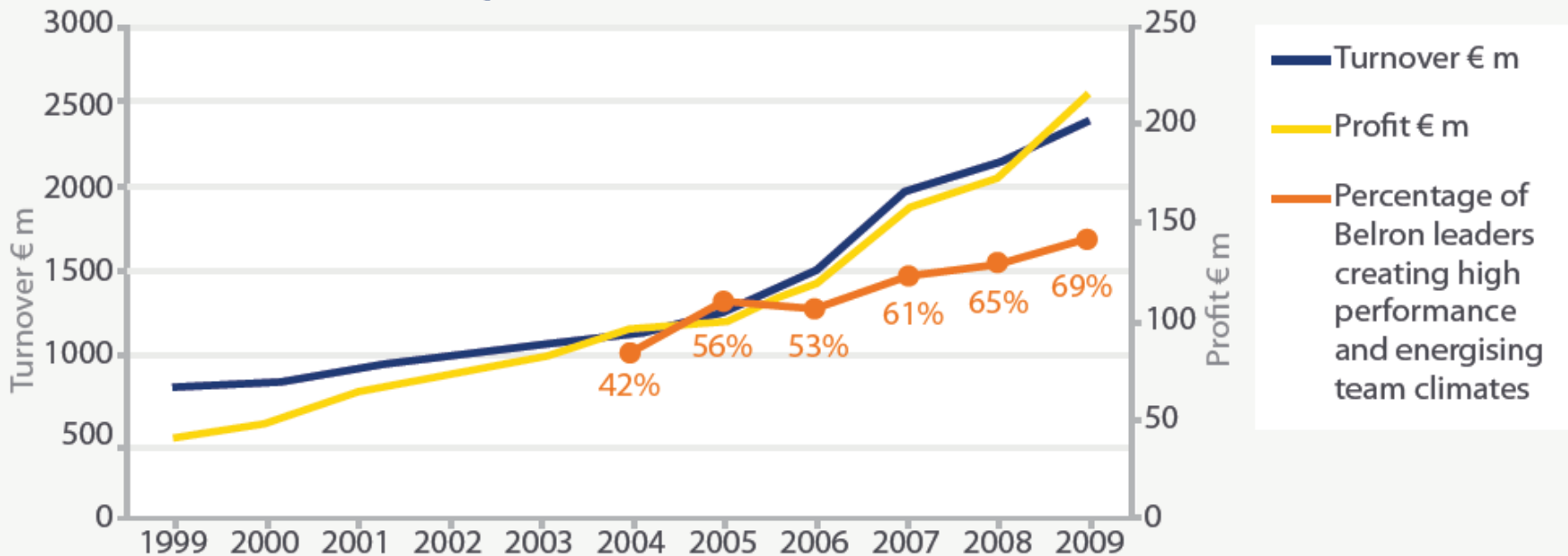
02

Studium przypadku: Belron

Inwestycja w rozwój liderów przyczyniła się do poprawienia wyników biznesowych

Perspektywa makro

Trends in turnover, profit and work climate for Belron



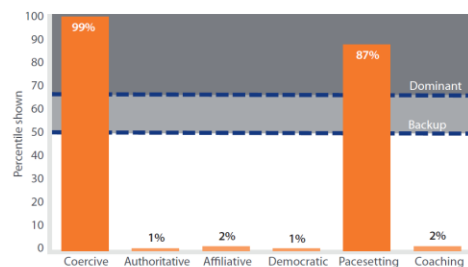
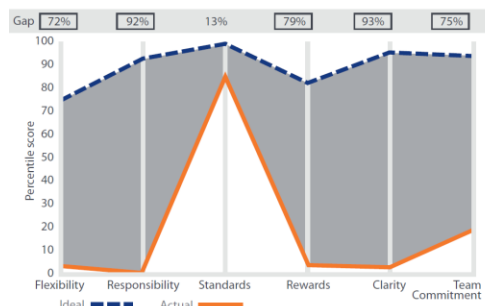
2004 – Belron executives use climate and leadership styles assessments

2007 – Climate and leadership styles assessments launched across Belron leadership

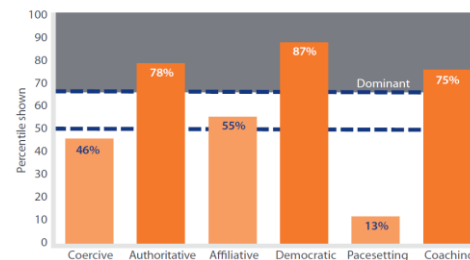
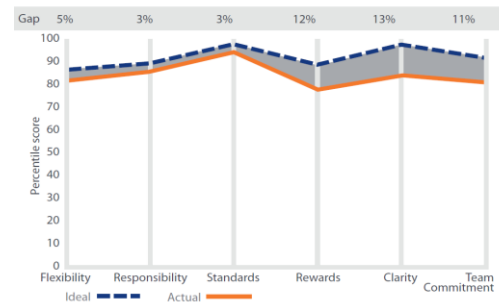
Inwestycja w rozwój liderów przyczyniła się do poprawienia wyników biznesowych

Perspektywa mikro

Grudzień 2002



Marzec 2005



Wyniki biznesowe w departamencie menedżera	2004	2006
Sprzedaż € m	36,4	55,4
Zysk € m	3,1	4,8

Można mieć pozytywny wpływ na zespół nie będąc inteligentnym emocjonalnie, ale szanse na to są niewielkie

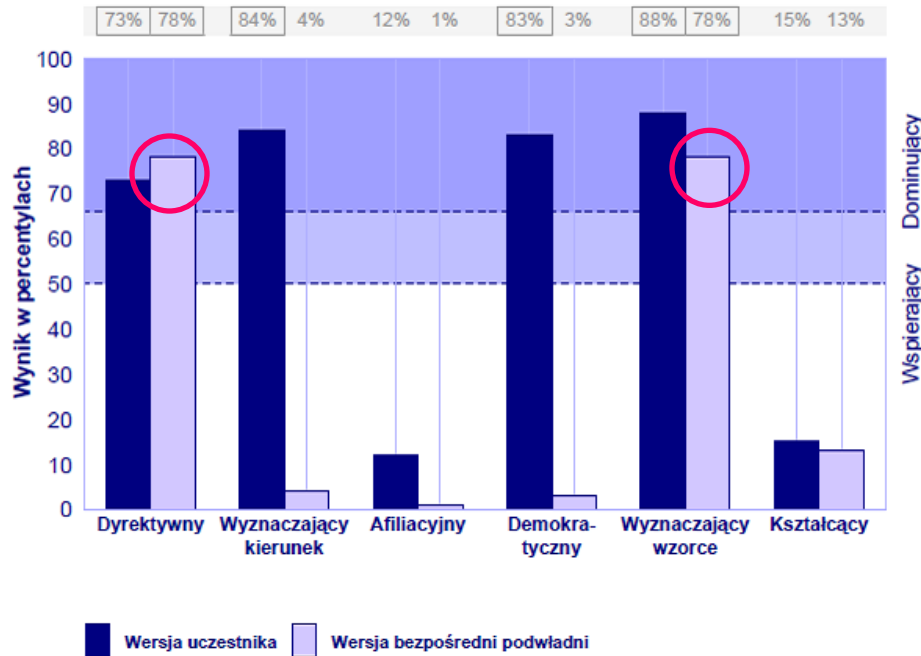
Jest to dużo trudniejsze, niż w przypadku wysokiej inteligencji emocjonalnej

03

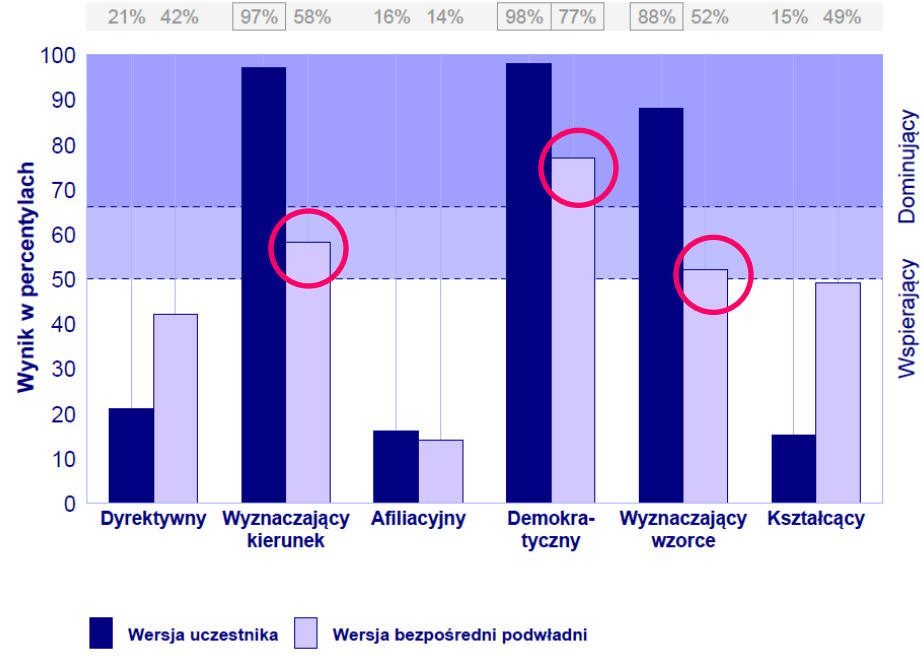
Wyniki badań polskich liderów

Przykład polski: dyrektor finansowy firmy z branży dystrybucji farmaceutycznej

2011



2012

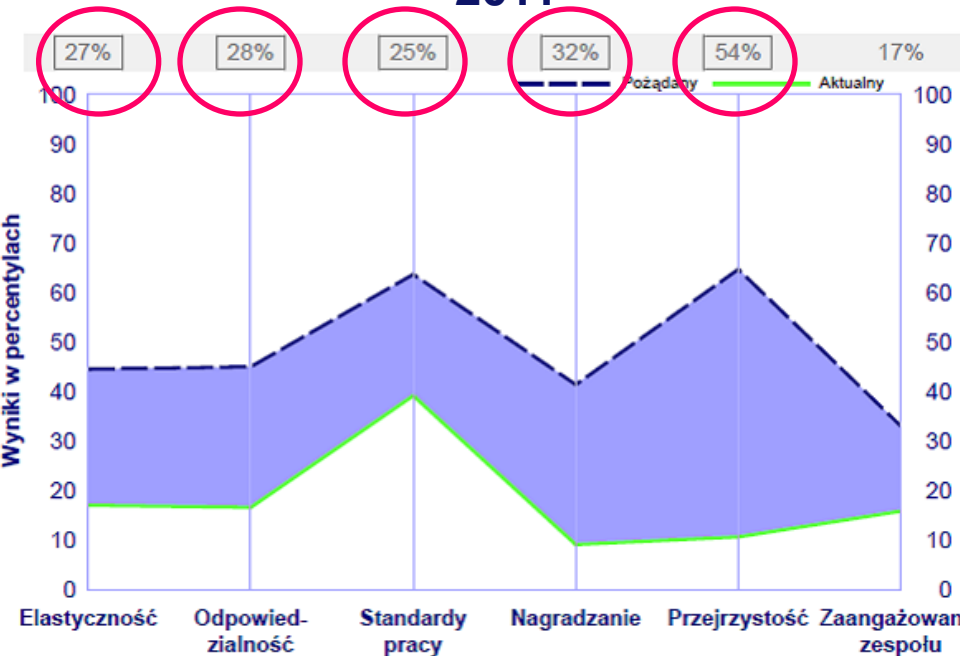


2 style
0 stylów długoterminowych

3 style
2 style długoterminowe

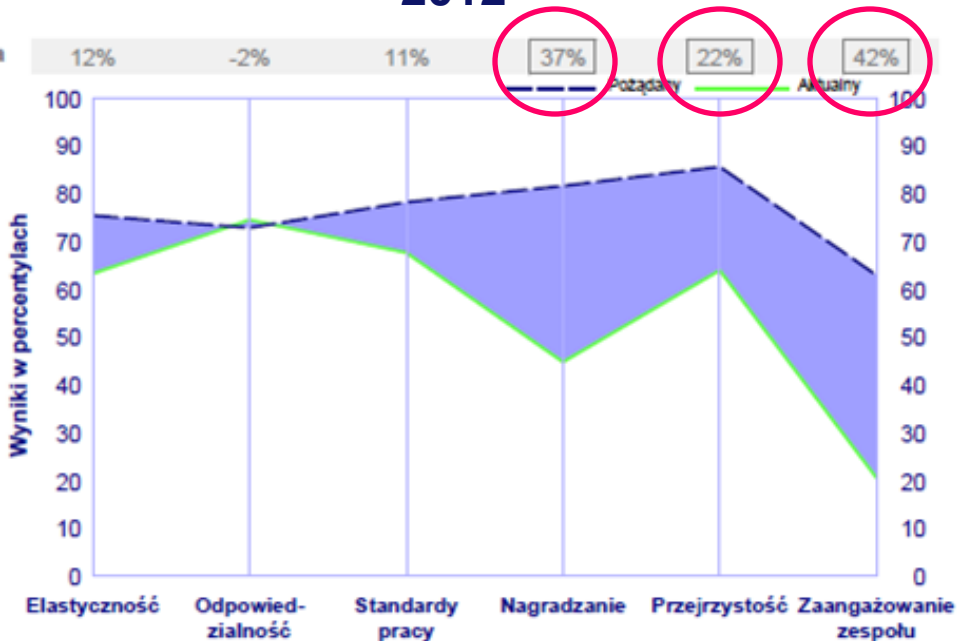
Przykład polski: dyrektor finansowy firmy z branży dystrybucji farmaceutycznej

2011



5 luk

2012

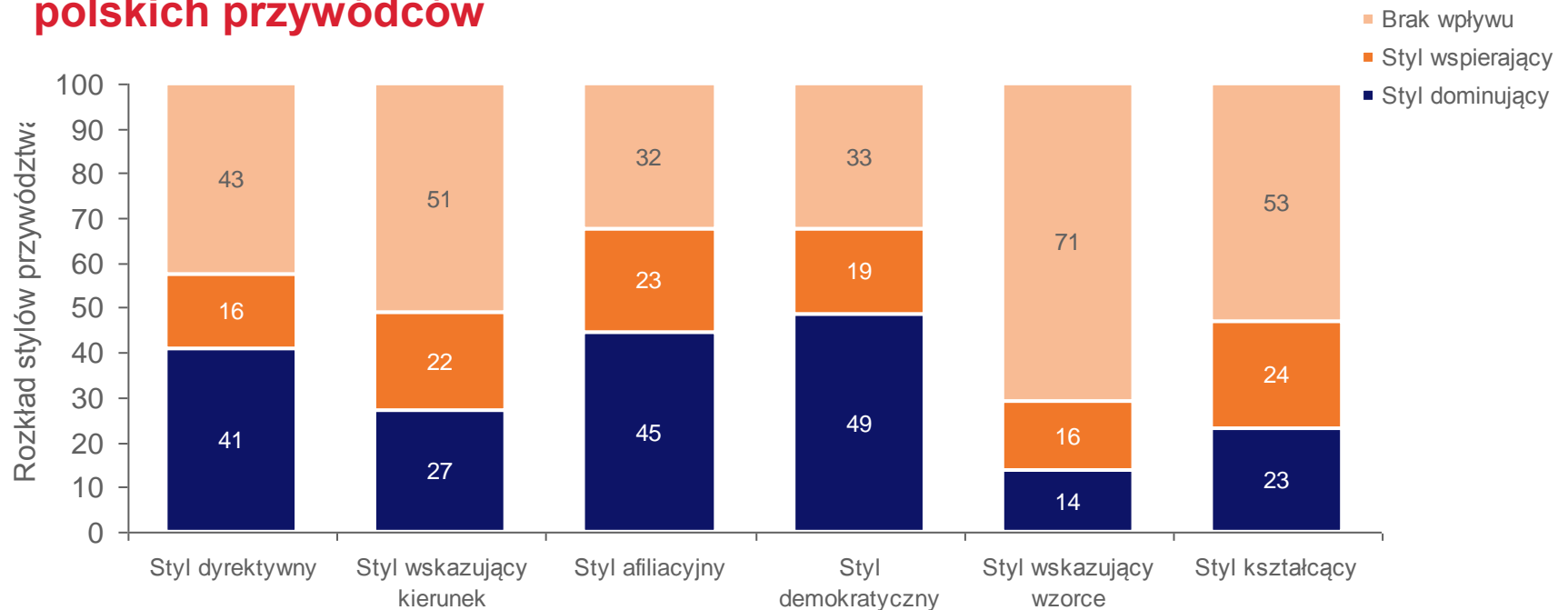


3 luki
- 2

Typowi polscy liderzy to demokraci stosujący kij lub marchewkę.

WYNIKI BADANIA PRZYWÓDZTWA WŚRÓD POLSKICH LIDERÓW

Style przywództwa stosowane przez polskich przywódców



Liczba liderów = 456

Liczba podwładnych = 2 435

Źródło: Wyniki badań Hay Group w latach 2004-2010

Styl afiliacyjny oraz **styl demokratyczny** są najczęściej stosowanymi stylami przywództwa.

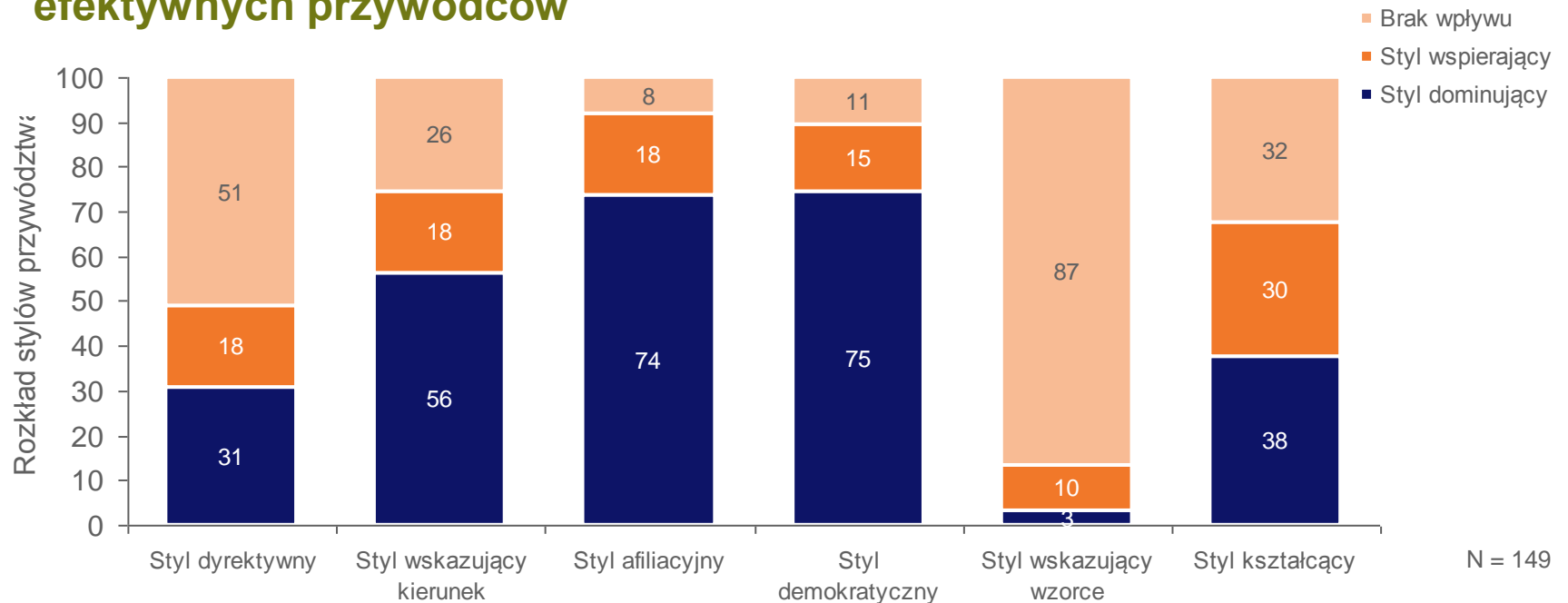
Styl wskazujący wzorce jest najrzadziej stosowanym stylem przywództwa – zarówno jako styl dominujący, jak i wspierający.

Styl wskazujący kierunek oraz **kształcący** są najrzadziej stosowanymi stylami przywództwa na poziomie dominującym (odpowiednio 27% oraz 23% liderów).

Najlepsi polscy liderzy częściej zarządzają przez wizję i rozwój innych

WYNIKI BADANIA PRZYWÓDZTWA WŚRÓD POLSKICH LIDERÓW

Style przywództwa stosowane przez efektywnych przywódców



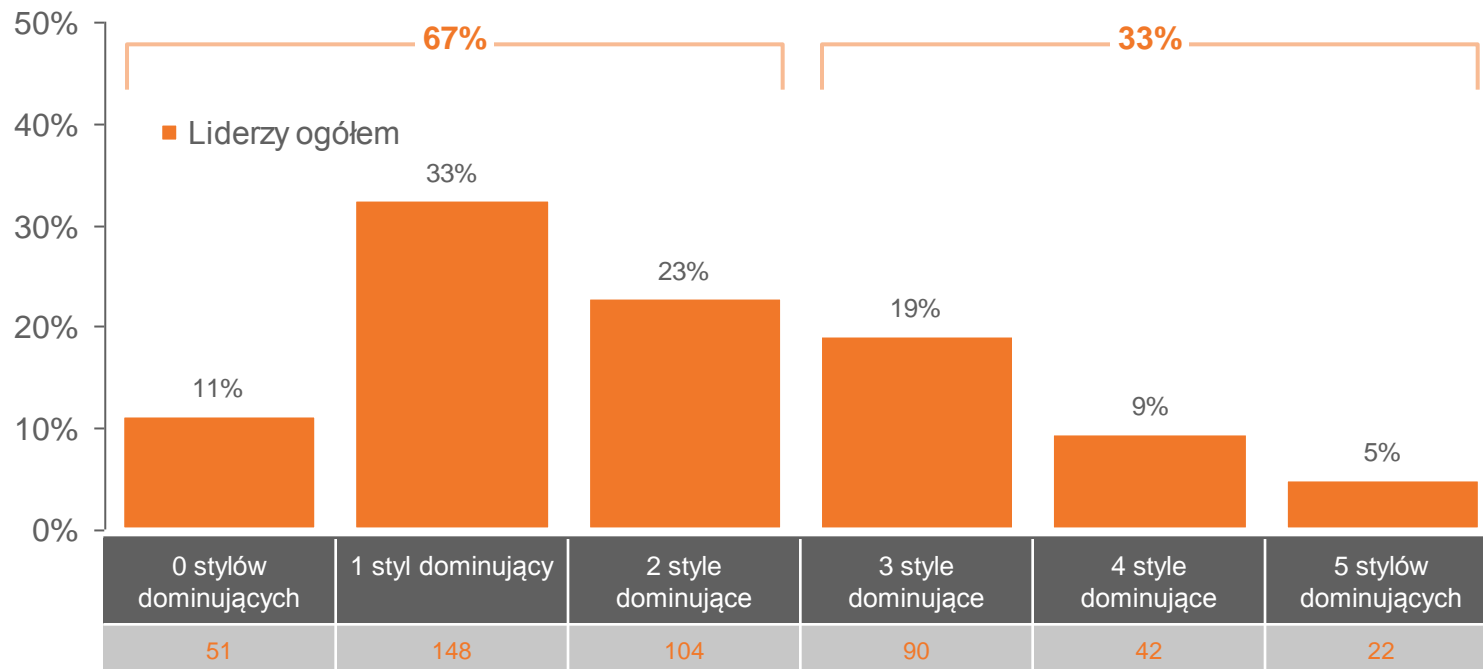
Większość liderów, którzy korzystają z **3, 4 lub 5 dominujących stylów przywództwa** używa kombinacji stylów długoterminowych: **wskazującego kierunek, demokratycznego, kształcącego oraz stylu afiliacyjnego**. Liderzy, którzy korzystają z **5 stylów przywództwa**, włączają **styl dyrektywny** do palety stosowanych stylów przywództwa. Styl dyrektywny oraz wyznaczający wzorce są rzadziej stosowane przez liderów tworzących wysoce efektywny klimat organizacyjny.

Źródło: Wyniki badań Hay Group w latach 2004-2010

Paleta stylów przywództwa polskich liderów

WYNIKI BADANIA PRZYWÓDZTWA WŚRÓD POLSKICH LIDERÓW

67% liderów w Polsce stosuje 2 lub mniej stylów przywództwa



Liczba liderów = 456

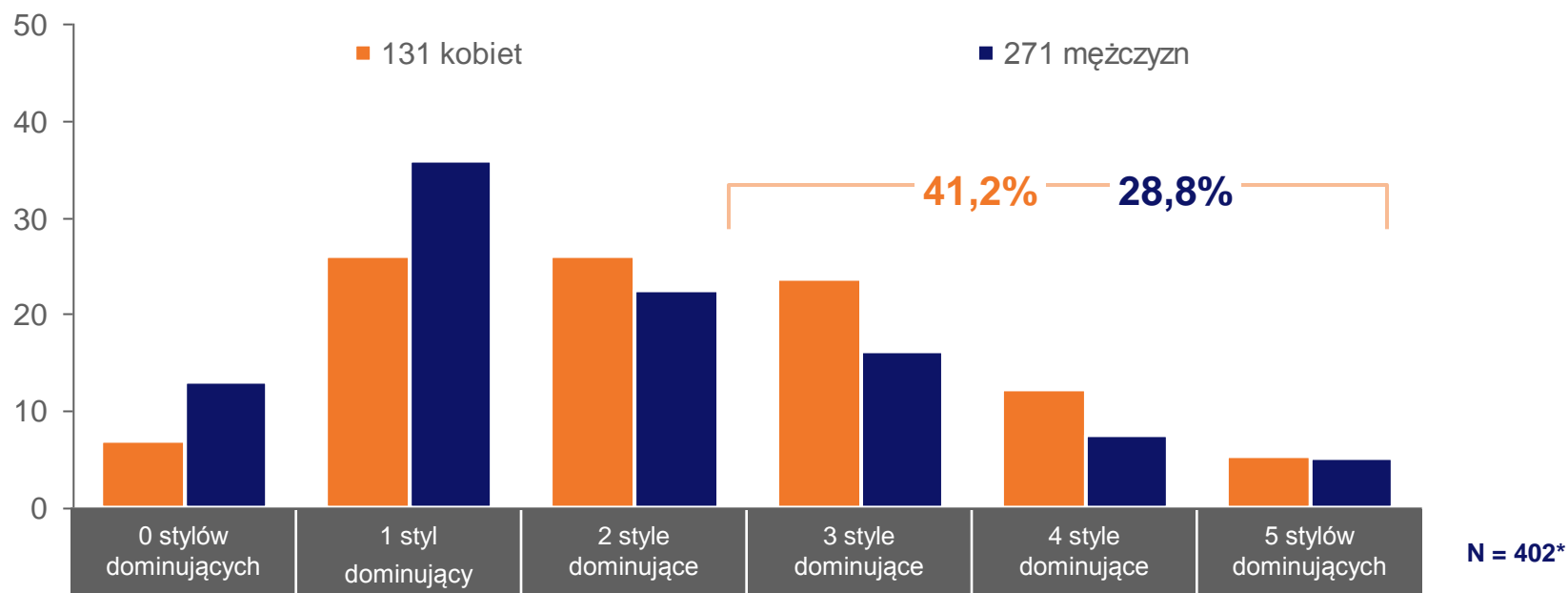
Liczba podwładnych = 2 435

Źródło: Wyniki badań Hay Group w latach 2004-2010

2/3 polskich liderów korzysta z mniej niż 3 stylów przywództwa. 33% liderów korzysta tylko z jednego stylu przywództwa. 70% liderów, którzy opierają się tylko na jednym stylu przywództwa, korzysta ze stylu dyrektywnego lub wyznaczającego wzorce.

Polskie liderki stosują szerszą paletę stylów przywódczych

WYNIKI BADANIA PRZYWÓDZTWA WŚRÓD POLSKICH LIDERÓW



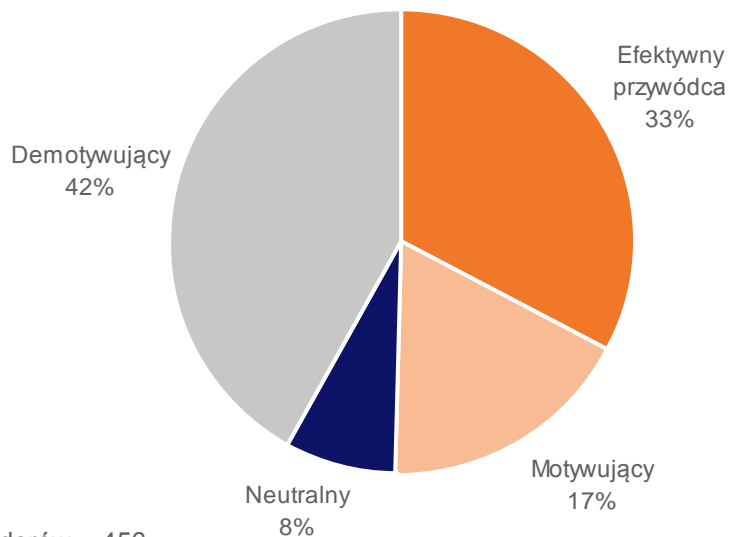
Źródło: Wyniki badań Hay Group w latach 2004-2010

*Analiza obejmuje osoby, które wskazały dane dotyczące płci.

Połowa polskich liderów tworzy motywujący klimat – tylko trochę mniej niż liderów USA

WYNIKI BADANIA PRZYWÓDZTWA WŚRÓD POLSKICH LIDERÓW

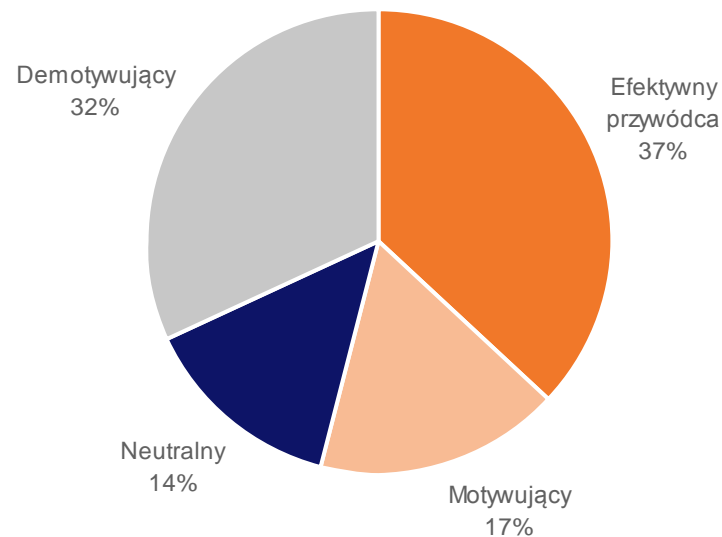
Klimat organizacyjny w Polsce



Liczba liderów = 456

Liczba podwładnych = 2 435

Klimat organizacyjny w USA

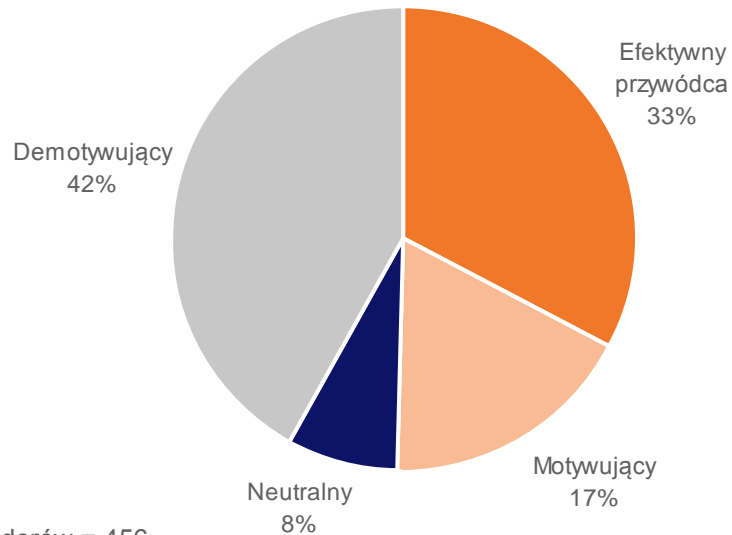


Źródło: Wyniki badań Hay Group w latach 2004-2010

Polscy liderzy na tle liderów krajów bloku wschodniego

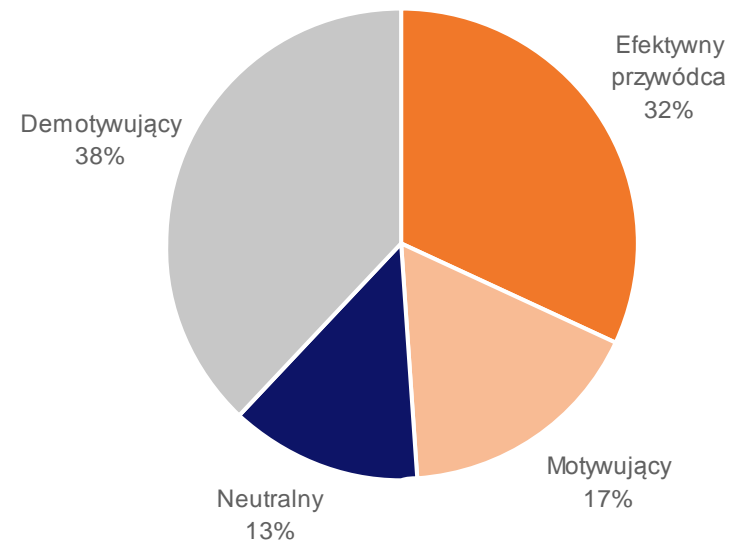
WYNIKI BADANIA PRZYWÓDZTWA WŚRÓD POLSKICH LIDERÓW

Klimat organizacyjny w Polsce



Liczba liderów = 456

Klimat organizacyjny w Europie Wschodniej



Liczba liderów = 1 227

Źródło: Wyniki badań Hay Group w latach 2004-2010

Dziękuję

Joanna Pommersbach

Joanna_Pommersbach@haygroup.com,

Tel. 0 602 743 964