



Jestem
HRBP

4 role HR-Lidera

Beata Kapcewicz



Które liderskie role może pełnić HR?

Które cechy lidera dominują w Twojej roli HR-a?

Czyli jak przestać gasić pożary, a zacząć przewodzić swojej organizacji.

Coraz częściej spotykam na swojej drodze liderów, którzy traktują człowieka nie jak zasób, a kapitał w który inwestuje się i który się pomnaża. Oni tworzą organizacje, w których ludzie wiedzą, po co robią to, co robią i zapraszają do wizji kolejnych ludzi. Takie organizacje spotykam na szczęście coraz częściej nie tylko w Europie, lecz także w Polsce.

Niniejszy materiał powstał zarówno z inspiracji webinarów, które prowadzę w ramach Leader's Way oraz HR Session, a także na podstawie książki „4 Role Lidera” mojego autorstwa.

Jeśli po przeczytaniu tego materiału będziesz chciała/chciał się podzielić swoimi przemyśleniami, zadać mi pytanie, uzyskać więcej informacji, zapraszam Cię do naszej grupy [„HR jako Business Partner”](#) na Facebook-u.



Beata Kapcewicz

Sparing Partner dla Zarządów i HR

PS. Interesujące linki odnajdziesz na końcu e-booka. A jeśli zechcesz podzielić się wartościową wiedzą na temat czterech ról HR-Lidera zapraszam Cię do kontaktu ze mną

Dziś tak naprawdę tylko człowiek i jego potencjał może dać prawdziwą przewagę konkurencyjną na rynku – wszystko inne da się skopiować w ciągu 3–6 miesięcy: technologię, oferty, rozwiązania.

W trakcie drogi zawodowej pojawia się ten moment, kolejny etap rozwoju człowieka, gdy odczuwa się tę wewnętrzną potrzebę zmiany. **Zmiany** w swoim sposobie myślenia, działania, przewodzenia innym. **Zmiany** otoczenia, środowiska pracy. Pojawia się chęć zdobywania nowych kompetencji, osiągnięć, celów zawodowych i życiowych, wejścia w kolejną, nową rolę lidera.

Dojrzałość zawodowa wynika z chęci poruszania się do przodu, z umiejętności sprostania wyzwaniom przyszłości. A także z pragnienia, aby stać się **Nowym Ja**.

Nowsza i lepsza wersja HR-a w czterech rolach

Wyobraź sobie, że możesz odkrywać i rozwinąć w sobie coś tak stałego i silnego jak zmianę Własnego Ja, z szacunkiem do własnych wartości i dążeń. Obecnie masz w sobie zestaw kompetencji profesjonalnego HR-a. Do osiągnięcia swoich zawodowych dążeń potrzebny Ci jest **zestaw kompetencji liderskich**. Zaskoczona? Zaskoczony? Przecież na co dzień dbasz o top menedżerów w swojej organizacji, aby stawali się świadomymi liderami. Ty i Twój dział pielęgnujecie ich jak wybrańców. A Ty? O Tobie zapomniano? HR jest jak radar, który wszystko widzi. A także latarnia, która rozświetla drogę. Możesz także stać się liderem, możesz także osiągać ponadprzeciętne rezultaty, budować skuteczne zespoły, a jednocześnie nadal być samym sobą.

Żeby stać się HR-em Liderem... wystarczy, że zmienisz sposób rozumienia świata: jak patrzysz na świat i na ludzi, którymi opiekujesz się, jak patrzysz na siebie, oraz jaką masz wizję swojego życia i jaką przyjmiesz rolę dla innych. Jeśli zmienisz choć jedną rzecz – zmienisz swój cały system. W tym życiowym zadaniu pomoże Ci świadomość nabycia i pielęgnowania **cech liderskich**. Są one ujęte w tak zwanych czterech rolach lidera.

ĆWICZENIE

Jak czujesz się w swojej liderskiej roli?

Poświęć 15 minut na zastanowienie się, jak czujesz się lub jak czułabyś/czułbyś się w roli HR-Lidera.

Ułatwię Ci, jeśli masz trudności w odpowiedzi na to pytanie. Podam Ci prosty model, który sprowadza **rolę lidera do czterech obszarów**. Jeśli je poznasz i opanujesz, staniesz się liderem kompletnym, skutecznym, spełnionym, który wspiera organizację i zespół we wszystkich aspektach jego funkcjonowania.

Wspomniane cztery leaderskie role zawierają się w cechach Wizjonera, Stratega, Ucznia i Coach'a. Tylko tyle, i aż tyle.

Musisz być Wizjonerem, by organizacje i zespoły, które tworzysz, pracowały dla lepszej przyszłości tych, którzy będą korzystać z efektów waszej pracy, oraz żeby inspirować, wyznaczać kierunki i gromadzić wokół siebie najlepszych ludzi, zapraszając ich do wielkiej wizji.

Musisz być Strategiem, by przenosić wizje w rzeczywistość, rozwiązywać problemy, tworzyć systemy i warunki, w których będzie możliwe osiągnięcie ponadprzeciętnych rezultatów, co da Ci możliwość budowania przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia sukcesów.

Musisz być Uczniem, rozwijać się na tyle szybko, aby nadążać za rynkiem, a nawet go wyprzedzać i kreować, a poprzez osiągnięcie mistrzostwa osobistego, pokazywanie jak zmieniasz się w trakcie codziennej nauki, stawanie się inspiracją i wzorem dla tych, którzy przyłączą się do Ciebie i którzy będą Cię naśladować.

Musisz być Trenerem, prawdziwym trenerem zespołu, który wykorzystuje wszystkie jego silne strony, tworzy synergię w zespole, przede wszystkim dostrzega i uwalnia potencjał w ludziach, dzięki czemu wprowadza ich na kolejne szczeble rozwoju.



Lider Wizjoner

„Kiedy rozmawiam z inspirującymi liderami i przedsiębiorcami w Polsce i zagranicą, kiedy czytam o Fordzie, Jobsie, Gatesie, Musku, Zuckerbergu czy innych wielkich i skutecznych liderach biznesu, to w ich podejściu jest coś niezwykłego. Henry Ford chciał uczynić samochód dostępnym dla wszystkich, Bill Gates chciał wprowadzić komputer do każdego domu. Steve Jobs natomiast chciał wsadzić komputer do telefonu i uczynić go prostym w obsłudze. Nie słyszałam o tym, aby zarzynali się i podważali status quo dla pieniędzy.”

Przyglądam się wielu biznesom w wielu branżach. I często zastanawiam się, co powoduje, że na tym samym rynku, na tym samym terenie, w tej samej branży jedne firmy radzą sobie lepiej od innych, osiągają lepsze wyniki, pozyskują bardziej wartościowych pracowników, potrafią inspirować bardziej niż inni. Spójrzcie na przykłady. Firma Apart jaśniej błyszczy pośród innych firm jubilerskich. Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy tego jednego dnia potrafi zaangażować prawie całą Polskę. Apple posiada wiernych, lojalnych, zaangażowanych fanów. Virgin Atlantic jest niezmiennie ceniona za jakość i obsługę klienta. Runmageddon stał się ogólnopolską marką, otwartą dla ludzi aktywnych i tych „sporadycznie” aktywnych. Tesla szybko zyskała status gwiazdy na rynku motoryzacyjnym. Firma farmaceutyczna Glenmark Polska zyskuje uznanie za konsekwentny rozwój. Architekci Kariery „rozruszali” rynek coachingu kariery, a Momentum Way wprowadził nową jakość w branży szkoleniowej i rozwoju biznesu.

Co wyróżnia wymienione firmy, jakie wartości wpływają na utrzymywanie się przez nich na pozycji lidera, tworzenie nowych rynków, inspirowanie otoczenia? Przecież każda z tych organizacji posiada dostęp do tych samych kandydatów do pracy, talentów, usługodawców, rozwiązań i dostawców. Dlaczego wydaje się, że te wymienione firmy mają coś innego, coś nieosiągalnego dla naszej organizacji?

Kluczowy czynnikiem jest tutaj rola Liderów Wizjonerów.

Osób, które nadają kierunek działania organizacji. Obserwują, marzą, wyciągają wnioski, planują, zarażają resztę pracowników do realizacji nowego, wspólnego dzieła. Może i to prawda, że nie każdy potrafi sięgać do gwiazd. Tym osobom można pomóc wytyczając drogę do... gwiazd. **Taka jest właśnie rola Lidera Wizjonera.**

Jaka jest właściwie rola Lidera Wizjonera w wykonaniu HRowca?

- **Komunikuj i zapraszaj ludzi do misji, wartości i kultury organizacyjnej. Mów ludziom o „ PO CO” firmy,** bo to jedna z tych małych rzeczy, która robi wielką różnicę. PO CO oznacza sens działania, o wiele większy niż zysk czy wynik firmy, pierwotną

ideę, dla której dana firma powstała. Tłumacz jaka jest misja firmy, jej wartości i sens istnienia. Zaczynaj już od rekrutacji. Wiesz, że niewielu HR-owców rozmawia podczas rekrutacji o wartościach? To jak się upewnia, czy ludzie pasują do kultury organizacji?

- **Sprzedawaj wizję i o tę wizję pytaj innych.** Wizję (jak sama nazwa wskazuje) trzeba „widzieć”, zobaczyć ją. Wizja musi być prosta, do opowiedzenia w 3 zdaniach i wyrazista, aby osoba spoza branży mogła bez trudu ją zrozumieć. Dlatego takie wizje jak: *Komputer personalny w każdym domu* firmy IBM, *Koń mechaniczny* (obecnie samochód) Forda, *Komputer w telefonie* Jobsa, *Człowiek w kosmosie* Muska materializowały się. Zapraszając ludzi do organizacji, awansując ich albo rozmawiając z nimi o rozwoju sprzedawaj wizję, która porwie ich serca i spowoduje, że stanie się ich własną wizją
- **Wizja musi dotyczyć „dużych” wyzwań**, tak jak u Jarka Bienieckiego (Runmageddon), bo inaczej nie będzie posiadała przestrzeni do włączania wielu osób. Poza tym, do małej wizji przyłączają się mali ludzie o małych ambicjach i potencjale. Duża wizja przyciąga ludzi o wielkim potencjale i ambicjach. Duża wizja jest wieloetapowym procesem. Jej osiągnięcie staje się nagrodą za wspólnie włożony trud. Oczywiście konsekwencją więc jest to, że duża wizja ma większe szanse na długotrwały sukces.
- **Twórz kodeks wartości i zapraszaj innych do dyskusji o nich.** Niech wartości nie będą pustymi słowami, które widzą na plakatach na ścianach. Niech staną się narzędziem, z którego na co dzień korzystają menedżerowie: w trakcie rekrutacji, w trakcie rozmów rozwojowych, podczas kluczowych decyzji i spotkań z zespołem. Na tym zbudujesz kulturę organizacyjną opartą na wartości i otwartą komunikację.

ZADANIE DLA CIEBIE

Komunikuj i zapraszaj ludzi do PO CO, bo to jedna z tych małych rzeczy, która robi wielką różnicę.

Pytasz się, od czego zacząć?

- Zainwestuj w rozmowę ze swoim HR-owym zespołem, ze wspierającymi Wasz zespół pracownikami. Zadaj pytania:
 - PO CO robicie jako firma czy zespół to, co robicie, jaka intencja za tym stoi?
 - Jaki jest sens i cel istnienia Waszego działu. Po co powstał i jaką misję ma pełnić?
- „Namalujcie” wspólnie wielką wizję – wielkie CO. Jeśli będziesz mówiła/mówił tylko o zadaniach, ludzie zrobią zadania. Jeśli zaprosisz do misji i wizji (do PO CO i CO)

i delegujesz odpowiedzialności, ludzie zrobią więcej niż Ty kiedykolwiek mogłabyś/mógłbyś zrobić sama/sam.

- Usiądźcie razem z zespołem i opracujcie swój kodeks wartości i zachowań, który stworzy kulturę tego działu i będzie ją cementował.

Trudno sobie zatem wyobrazić HR-Lidera bez PO CO, bez wizji i bez wartości. Na tej podstawie tworzy się kultura organizacyjna. **Bez tych atrybutów HR staje się tylko osobą do rekrutacji oraz organizacji szkoleń i imprez integracyjnych.**



Lider Strateg

„Mówi się, że świat potrzebuje liderów, którzy pchną ten świat do przodu, ale nie wszystkim liderom udaje się osiągnąć zamierzone cele. Zauważyłaś to? Część z nich zalicza upadki. Ale rzadko kiedy upadek firm czy liderów przychodzi nagle, w jednym momencie. Zazwyczaj to suma drobnych, niekorzystnych decyzji i niewykorzystanych szans, popełnionych i przeoczonych błędów, nierozwiązanych problemów oraz zakładanie, że „nie jest z nami najgorzej”. To wszystko sprawia, że lider traci zespół lub klientów, a w końcu znika z rynku czy organizacji.”

Te same zasady odnoszą się do HR-a z liderskimi aspiracjami. Stoimy w obliczu wyzwań, wielu wyzwań, z którymi nie mieliśmy wcześniej do czynienia. Nie dosłownie w kontekście prowadzenia polityki zarządzania zasobami ludzkimi. W kontekście nowoczesnego działu HR, który mierzy się w nowych pojęciach, modach, usankcjonowanymi trendami, zarówno z tymi miękkimi (pokolenie Millenialsów, employer branding, polityka wellbeing) i tymi twardymi (globalizacja, strategia blue ocean, zarządzanie agile, blockchain, kryptowaluty). *Nas to nie dotyczy!* Powiedzą starzy wyjadacze. To samo mówili prezesi, liderzy, top menedżerowie wielkich koncernów. Współczesny przykład Nokii, BlackBerry, Kodaka, Blockbusters dobitnie pokazuje skutki nieliczenia się ze współczesnymi wyzwaniami, ignorowania potrzeb konsumenckich, zarozumiałości względem konkurentów.

Dlatego jako HR musisz bardzo dynamicznie podążać za zmianami. Jeśli chcesz wnieść własną wartość dodaną w rozwój firmy, być strategicznym elementem organizacji, wpływać na kulturę organizacyjną, musisz wychodzić z inicjatywą wykraczającą poza obszar zarządzania zasobami ludzkimi, również w sferze sprzedaży, finansów, logistyki, R&D. **Dlatego tak bardzo przydatna jest cecha Lidera Stratega.**

Jaka jest właściwie rola Lidera Stratega w wykonaniu HR-a?

- **Lider Strateg szuka problemów i je rozwiązuje.** Bo strategia to szukanie i rozwiązywanie problemów, które stoją na drodze do realizacji Twoich celów i celów ludzi, z którymi pracujesz. Strategia to sposób, w jaki należy rozwiązać problemy swoich klientów albo/i swojej organizacji, wykorzystując SWOJE możliwości, SWOJE zasoby, SWOJE kompetencje, SWOJE talenty w najlepszym wydaniu. HR, który staje się HR Business Partnerem dla swoich menedżerów pomaga im rozwiązywać lidarskie i strategiczne problemy. Wówczas staje się dla nich prawdziwą wartością.
- **Lider Strateg tworzy systemy, modele i narzędzia.** To obecnie największe wyzwanie HR-ów. Zadania ad hoc już nie działają. Trzeba tworzyć takie rozwiązania i systemy, które będą wspierać menedżerów w realizowaniu funkcji HR. Bo przecież HR sam

wszystkiego nie zrobi. A menedżer potrzebuje prostych rozwiązań. Jego narzędzia pracy, systemy i rozwiązania muszą być proste.

- **Lider Strateg potrafi wyznaczać i pracować zgodnie z priorytetami.** Wielu HR-ów skarży się na to, że „biega” za swoimi menedżerami i często się czuje jak „zapchaj dziura” i „specjalista ds. trudnych” w jednym. HR, który jest prawdziwym strategiem zadaje menedżerom „trudne” pytania, upewnia się, że koncentrują się na tych, kwestiach, które przyniosą rezultaty i przygotowują zasoby i ludzi na przyszłość, którą ciężko przewidzieć. HR dba też o to, żeby menedżer koncentrował się regularnie i systemowo na najważniejszym swoim kapitale - ludziach!
- **Lider Strateg doprowadza rzeczy do końca** – dba, żeby plany, cele i wizje stały się rzeczywistością.

ĆWICZENIE 1

Czy czujesz się LIDEREM STRATEGIEM, który potrafi przenosić wizje w rzeczywistość, rozwiązywać problemy, tworzyć systemy i warunki, w których będzie możliwe osiągnięcie ponadprzeciętnych rezultatów?

Nie przejmuj się jeśli Twoja odpowiedź jest przecząca. Przygotuj kartkę A4, długopis i 15 minut wolnego czasu. Naszkicuj własną listę życzeń lub mapę drogową do tego, aby stać się Liderem Strategiem.

Skoro mowa o strategii....

Czy Twój dział HR jest uznawany jako jednostka strategiczna? Często zaprzeczysz, prawda? W zamian potwierdzisz, że dwa główne obszary działań - **rekrutacja i rozwój** – „wpadają” do działu HR. Niestety w takiej formie HR nie pełni i nie będzie pełnił strategicznej roli w organizacji. Pełni rolę poboczną. Sprowadzany jest do rekrutacji, prowadzenia kadr (administracja osobowa), organizowania szkoleń oraz wyjazdów integracyjnych. Wyznacznikiem kompetencji HR-a staje się umiejętność oceniania kandydatów i pracowników oraz kompetencje organizacyjno-administracyjne.

A dziś biznes, który mierzy się z ogromnymi wyzwaniami, potrzebuje mądrego i doświadczonego działu rozwoju. Ludzi, którzy będą mieli doświadczenia biznesowe: sprzedażowe i liderskie. Ludzi, którzy będą rozumieli psychologię zachowań ludzkich, wiedzieli, w jaki sposób emocje wpływają na działania oraz będą potrafili mentalnie przeprowadzać liderów przez zmiany i wyzwalać w nich potrzebę i umiejętność samorozwoju.

To powinni być ludzie, którzy staną się wewnętrznymi coachami, mentorami, trenerami – jak w sporcie. Będą odpowiedzialni za rozwój i na bieżąco stymulowali do zwiększenia wysiłków. Będą partnerami dla zarządu w podejmowaniu najtrudniejszych decyzji i dla

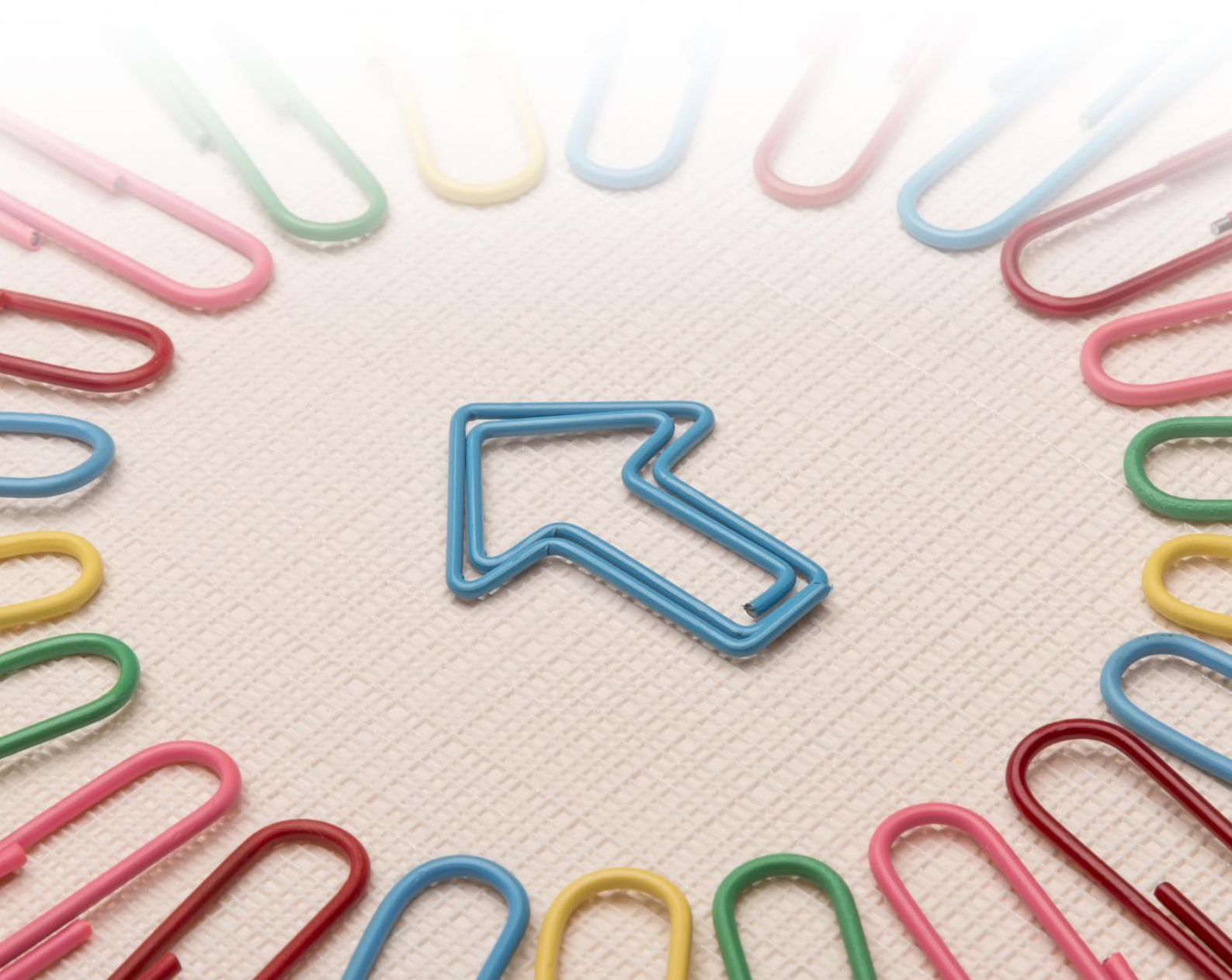
menedżerów w radzeniu sobie z codziennymi wyzwaniami i pracą z zespołem. Stworzą tandem – jak w sporcie – gdzie jest trener techniczny (główny) i trener mentalny (psycholog sportu)...

...niemożliwe, a jednak możliwe.

Masz przed sobą jasny cel do zrealizowania: ustawienia organizacji w taki sposób, aby liderzy, menedżerowie i Ty, HR Business Partner, grali do jednej bramki, stanowili swoisty tandem – skupiali się nad strategią, skupiali się na kierowaniu zespołów na kolejne poziomy rozwoju. Aby wspólnie stawać się dla siebie sparing partnerami, tworzyć jakby „jeden organizm”.

Masz w ten sposób szansę, aby Twoja poboczna rola HR-a ustąpiła na rzecz strategicznej roli w organizacji, roli:

HR Wizjonera, HR Stratega, HR Business Partnera



Lider Uczeń

„Liderzy uważają, że skoro osiągają sukcesy (albo osiągnęli sukcesy w innej firmie, innej branży, z innym zespołem) to są już na tyle świetni, że nie muszą się rozwijać i że ta wiedza, doświadczenie i motywacja wystarczą im na lata.”

Czy spotkałaś/spotkałeś się już z taką sytuacją? Przecież to absurd! Można posiadać nawet i większy staż doświadczenia. Lecz co z tego skoro okazuje się, że to jest jeden rok doświadczenia powtarzany przez dziesięć lat.

Jako HR pewnie zgodzisz się ze mną, że niewielu liderów świadomie rozwija się. Niewielu liderów świadomie uczy się. Jest to zrozumiałe. Nikt nie uczy nas jak się uczyć. Nie mamy wprawy w naukę świadomej i efektywnej. Już od szkoły podstawowej uczy się nas wkuwać na pamięć, często bezrefleksyjnie, bez zrozumienia istoty.

Według badania portalu praca.pl 43% Polaków nie robi kompletnie nic dla swoich kompetencji. Nic żeby się rozwijać. NIC! To oznacza, że blisko połowa Polaków stoi w miejscu. A tak naprawdę systematycznie się cofa...

Profesor Chamine ze Stanford University, który przez wiele lat badał możliwości i potencjał ludzi i zespołów, udowodnia, że tylko 20% jednostek i zespołów wykorzystuje swój potencjał i robi z niego użytek.

Spójrz na siebie i na swoich podopiecznych

Spójrz na ludzi w Twoim zespole, na menedżerów, którymi opiekujesz się! Zdaj sobie sprawę, że najprawdopodobniej, bez względu na to jakie wyniki dziś osiągasz/osiągacie, Twój/Wasz potencjał jest wciąż nieodkryty i niezagospodarowany. Bo chcę Ci powiedzieć, że granica tego co jest możliwe dla człowieka, a co nie jest, co jest osiągalne, a co nie, wciąż się przesuwa.

Więc jeśli chcesz być kompletnym HR-em, HR-em Liderem, **musisz stać się permanentnym UCZNIEM**, który pracuje nad swoim potencjałem, nad swoim „systemem operacyjnym”. Uczniem, który każdego dnia tworzy lepszą wersję siebie, przekracza własne bariery i w konsekwencji staje się przykładem i inspiracją dla innych.

Moja dewiza jest taka: każdego dnia bądź lepszą wersją siebie.

ĆWICZENIE 2

Które kompetencje Lidera Ucznia masz rozwinięte na najwyższym poziomie, a które wymagają rozwoju? Od jakich działań zaczniesz poprawę swoich kompetencji?

Wypisz 10 pomysłów.

Jaka jest właściwie rola Lidera Ucznia w wykonaniu HR-a?

- **Lider Uczeń ma system na swój rozwój** - ma zaplanowane cele rozwojowe na rok, pół roku i kwartał a nawet miesiąc. Wie, do czego dąży i jak chce to osiągnąć. Te cele ma zaplanowane i wpisane w kalendarz. Rozwój nie jest czymś ad hoc'owym, jest czymś stałym i systemowym.
- **Lider Uczeń ma mentora, coacha i sparing partnera.** Wie, że te 3 osoby są kluczowe do jego rozwoju i wpływają na jego rezultaty. Regularnie się z nimi spotyka i upewnia się, że z nimi lub dzięki nim idzie systematycznie do przodu. Codziennie 15 minut czyta, słucha albo mówi do innych. Jest zapisany na newsletter HR-owy, uczestniczy w [webinarach](#), które w wielu przypadkach są bezpłatne albo płatne niewiele. Szkolenia są uzupełnieniem tego procesu. Ale nie kluczowym i jedynym elementem.
- **Lider Uczeń raz w roku uczy się czego nowego.** Wprowadza do swoich obowiązków i umiejętności coś nowego. Dzięki temu co roku porusza się zgodnie z rynkiem. A czasem nawet go wyprzedza.
- **Lider Uczeń rozwija złoty kwadrat kompetencji:**
 - **Leadership** – czyli Twoje umiejętności przywódcze.
 - **Sprzedaż** – dziś każdy sprzedaje: produkty, usługi, ale także koncepcje, wizje, plany, strategie, informacje, zmiany itp., itd. Dziś HR jest odpowiedzialny głównie za to, żeby zaprosić zespół do wizji, misji i wartości.
 - **Wystąpienia biznesowe** – niewielu zapytanych przeze mnie liderów wymienia wystąpienia publiczne czy biznesowe jako jedną z trzech najważniejszych kompetencji liderekich. Wystąpienia biznesowe pozwalają zdecydowanie skracać biznesową podróż do celu. Bo zamiast jednej osoby przed sobą, masz kilkoro, dziesiątki czy setki. Poza tym umiejętność wystąpień buduje prestiżową markę działu HR.
 - **Komunikacja** – w której najważniejsze jest empatyczne słuchanie (o tym więcej w rozdziale Lider Trener).

Co zauważam prowadząc sesje rozwojowe w dużych firmach?

Zdarza się, że liderzy zachowują się tak jakby przybyli na warsztaty za karę albo z przymusu: bo co chwilę mają telefony, maile, ważne sprawy. Niby są na treningu, ale tak jakby ich nie było...

Uczestniczyłaś kiedyś w takiej scenie? Taka sytuacja mówi bardzo dużo o przywództwie w danej firmie. Istotnie. Potrafić okazać szacunek - dla szkolenia, dla wiedzy, dla prowadzącego, dla coacha, mentora, sparing partnera, dla każdego od którego otrzymuje podany na tacy rodzaj wsparcia – to sztuka i niebywała umiejętność. **Lider Uczeń** ją ma.

Lider Trener

„Albert Einstein powiedział kiedyś, że „gdyby ryba oceniała się po umiejętności wspinania się na drzewo, zawsze myślałaby, że jest głupia”. Najlepsi nauczyciele, inspiratorzy, trenerzy i coachowie tworzą ludziom środowisko, w którym ci będą mogli być najlepszą wersją siebie, wykorzystywać swoje mocne strony i naturalne talenty, bo wtedy osiągają najlepsze rezultaty również na innych polach.”

John C. Maxwell powiedział, że na słabe strony warto poświęcać nie więcej niż 5% czasu. W praktyce wygląda to tak: częściej zauważamy to, co nie działa, niż to, co działa. Chcąc rozwijać ludzi, TRZEBA koncentrować się na tym, co działa, co wychodzi, co przynosi rezultaty i to przenosić na wyższy poziom.

Kiedy rozmawiam z ludźmi z organizacji, obserwuję, jak myślą, co mówią, jak się zachowują, zawsze dużo mi to mówi o przywództwie w danej firmie. Jeśli tworzysz środowisko, które wspiera, „podlewa”, dodaje, a nie ujmuje, to Twój ludzie rosną, rozkwitają, dojrzewają. Jeśli tworzysz środowisko, które ściąga w dół, ogranicza, ludzie zaczynają w te ograniczenia wierzyć.

Zrób eksperyment. Weź doniczkę z pięknym storczykiem i wstaw go do ciemnego pokoju, bez dostępu do jakiegokolwiek światła. Pozostaw bez wody, muzyki i przestań z nim gadać. Co się stanie?

Nieeeee, piękny storczyk tak od razu nie uschnie. Na początku, korzystając jeszcze z zapasów energii, które zgromadził, będzie walczył: będzie wypuszczał korzenie w poszukiwaniu wody. Dopiero, kiedy dotknie dna doniczki, „podda się” i zacznie usychać.

Taką analogię obserwuję w organizacjach. Przychodzi do pracy nowy człowiek – jest zmotywowany, chętny do pracy – taki „dożywiony, dobrze podlany”. Pracuje przez pół roku, może rok, przynosi rezultaty i nagle widać po nim, że nie domaga, że jest coraz słabszy, że nie jest już taki jak kiedyś.

Jak to się dzieje? Po prostu dokopał się do dna doniczki i zaczyna usychać. Nikt go nie podlewa, nie tworzy odpowiednich warunków do wzrostu. Potrzebuje on pozytywnych stymulacji, żeby być „odżywionym”, a dzięki temu „płodnym”, twórczym. Potrzebuje inspiracji, dobrego słowa, docenienia, zauważenia.

Zadaniem Twoim, zadaniem Twojego działu jest dbać
o takiego człowieka.

Jak? Standardowo? Tak jak zawsze?

Właśnie, że nie! Profesjonalnie, w należyty sposób, W sposób leaderski, w formacie HR-Lidera, Lidera Trenera. Osoby, która weźmie na siebie odpowiedzialność bycia nauczycielem, przewodnikiem i dla swojego zespołu, i osób, którymi opiekuje się, zespołów, za które odpowiada.

- **Lider Trener przyciąga nieprzeciętne, ambitne jednostki**, bo zaprasza ich do wielkiej wizji. Ludzie idą za nim bo widzą, że nie tylko mogą realizować tę wielką wizję i ciekawe projekty, mieć dobrą pracę i zarabiać duże pieniądze, lecz także mogą rozwijać się.
- **Lider Trener szybciej osiąga rezultaty**, bo jego ludzie szybciej rozwijają się, łatwiej przechodzą przez zmiany i lepiej radzą sobie z trudnościami.
- **Lider Trener ma mocniejsze zespoły**, bo zjednuje sobie ludzi możliwością rozwoju. Czuąc się częścią czegoś wyjątkowego, są oni bardziej skłonni jednoczyć się, angażować w budowanie drużyny i granie do jednej bramki.
- **Lider Trener sam szybciej rośnie**, bo rozwijając innych, rozwija przede wszystkim samego siebie.

Czym szczególnie charakteryzują się zwycięskie organizacje?

Liderami. Lecz jakimi liderami? Takimi liderami, którzy świadomie pracują z ludźmi, aby przenosić ich potencjał na wyższy poziom. W ten sposób wygrywają, ponieważ w konsekwencji cały zespół wnosi organizację na wyższy poziom. Co znaczy być Liderem i zarazem Trenerem?

1. Lider Trener projektuje i rozwija środowisko sprzyjające wzrostowi.
2. Lider Trener inspirowanie do rozwoju i zmian.
3. Lider Trener zachęca swoich ludzi do odkrywania osobistego PO CO i CO.
4. Lider Trener odkrywa potencjał i szlifuje diamenty.
5. Lider Trener wdraża kodeks honorowy i buduje silny zespół.
6. Lider Trener docenia częściej niż ocenia.
7. Lider Trener tworzy i realizuje system rozwoju.
8. Lider Trener słucha empatycznie, żeby zrozumieć i rozszerzyć punkt widzenia, zmienić paradygmat.
9. Lider Trener stawia nowe wyzwania.
10. Lider Trener koordynuje i przeprowadza zespół i jednostki przez zmianę.
11. Lider Trener zadaje pytania uczące.

Podczas programu [Leaders Are Trainers](#) (Liderzy to Trenerzy) ćwiczymy takie umiejętności, które powodują, że menedżerowie tworzą środowisko wzrostu, słuchają empatycznie i zadają pytania. Takie pytania, które pozwalają znaleźć najlepsze odpowiedzi i rozwiązań najtrudniejsze problemy. A przede wszystkim potrafią korzystać z mądrości swojego zespołu i prowadzić proces zmian.

Jako HR Lider Trener w sytuacjach trudnych dla Twoich ludzi powinnaś/powinieneś zapraszać ich do sprawczości, znajdowania w sobie energii, poszukiwania rozwiązań. W żadnym wypadku nie ściągać ich w dół lub utrzymywać stan, w który sami się wpędzili. Dadzą Ci to tylko pytania uczące!!!

Jednym z największych wyzwań Lidera Trenera jest nauczyć się myślenia pytaniami uczącymi i zapomnieć o wyrokujących.

Dlatego lider zadaje pytania uczące, bo ludzie dzięki doświadczeniom i refleksjom znajdują w sobie odpowiedzi. Trzeba je tylko umiejętnie z nich wydobyć.



Na zakończenie

Tak oto, w telegraficznym skrócie przebrnęliśmy przez cztery role Lidera. Do której Ci najbliższej, a do której najdalej?

Nie każda osoba pragnie stać się liderem. Taki wniosek wyciągam po serii szkoleń, warsztatów, sesji rozwojowych prowadzonych zarówno wśród osób z branży HR, jak również wśród osób na managerskich i kierowniczych stanowiskach. Nie wszyscy „pchają się” na kierownicze stanowiska, na liderskie pozycje. Wolą własną, bezpieczną przystań.

Szkoda.

Nie wykorzystują w ten sposób swojego potencjału. A warto. Warto osiągać sukcesy i korzystać z przywilejów, jakie sukcesy dostarczają. Lecz za nagrodą kryje się wysiłek – praca wewnętrzna, nas samym sobą, pokora, nieustający rozwój, aż do osiągnięcia mistrzostwa.

Uważam, że dziś jednym z podstawowych założeń każdego przedsiębiorcy i menedżera, a także HR-a powinien być cel stania się liderem. Liderem prawdziwym, przez duże „L”, który:

- posiada wizję i potrafi do tej wizji zaprosić,
- buduje strategię i osiąga przewagę konkurencyjną,
- sam nieustannie rozwija się, budując mistrzostwo osobiste i dając przykład innym,
- świadomie prowadzi swoich ludzi na kolejne etapy rozwoju.

Jeśli zdecydowałaś się przewodzić innym, to znaczy, że odważyłaś się spojrzeć na szczyt. Teraz musisz stać się liderem i wejść wreszcie na ten szczyt, zapraszając do tej wędrówki innych, nie tylko ze swojego działu. Cel stania się HR Business Partnerem, sparing partnerem dla zarządu, top managerów jest w zasięgu Twojej ręki.

Jako HR masz realną szansę również stania się liderem swojej organizacji.

Wdrożenie czterech ról wymienionych w tym e-booku sprawi, że podniesie się Twoja skuteczność, wzroście znaczenie w całej organizacji, staniesz się lepszą wersją siebie.

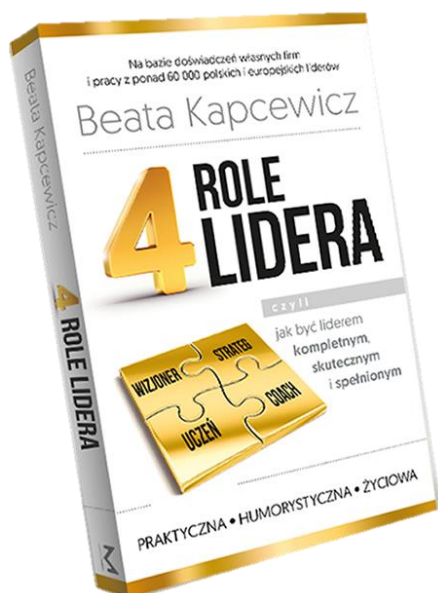
Do roboty, dobrego przywództwa naprawdę
można się nauczyć!

Polecane linki

- [Szkolenia online HR Session](#)
- [Szkolenia online Leader's Way](#)
- [Książka „4 role Lidera”, Beata Kapcewicz](#)
- Grupa na LinkedIn [HR jako Business Partner](#)
- Grupa na Facebooku [HR jako Business Partner](#)
- [Szkolenie HR jako Business Partner i Coach](#)
- [Szkolenie Leaders are Trainers](#)

Warren Buffet powiedział, że są dwie najważniejsze kompetencje, których warto się uczyć w życiu, a jedną z nich jest przywództwo. Dlatego napisałam książkę „4 role Lidera”, by każdy kto ją przeczyta mógł w pełni wykorzystać potencjał swój i swojego zespołu.

Książka „4 role Lidera” powstała, by inspirować do rozwoju tych, którzy będą prowadzić organizacje na szczyt i powodować, że ludzie w organizacji będą rosnać. Zapraszam do lektury.



Beata Kapcewicz

Sparing Partner dla Zarządów i HR