

# Kariera & Praca

## Bądź na bieżąco

**Lektury** Żeby się rozwijać w dziedzinie zarządzania, warto sięgać po książki i zasoby internetu. Czy polscy menedżerowie to robią?

Dorota Czerwińska

d.czerwinska@pb.pl • 22-333-98-52

Dr Aleksander Kisil, trener biznesu, praktyk zarządzania, dyrektor Instytutu Skutecznego Przywództwa i Zarządzania Uczelni Łazarskiego, uważa, że polski internet wciąż jest niezbyt bogaty w wartościowe materiały z dziedziny zarządzania. Poleca harwardzki blog [hbr.org](http://hbr.org).

– Oprócz ciekawych artykułów warto przeglądać komentarze internautów. W przeciwieństwie do polskich forów, które mają charakter oceniająco-zacząpny, tamte tworzą merytoryczną dyskusję – mówi dr Kisil.

Z książek radzi zwrócić uwagę szczególnie na trzy spośród obowiązkowych lektur dla menedżerów: „7 nawyków skutecznego działania” Stephena R. Coveya, „Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi” Carnegie Dale oraz „Przywództwo. Złote zasady” Johna C. Maxwella.

### Z kanonu literatury

Urszula Gąsior, partner zarządzający EY Academy of Business, mówi, że w jej zespole pracownicy najczęściej korzystają z „Harvard Business Review” – głównie ze względu na bogatą bazę studiów przypadków i wiele specjalistycznych artykułów, a także kwartalnik „Think Tank”. Sama najczęściej czyta literaturę anglojęzyczną. Poleca: „Steve Jobs” Waltera Isaacsona i „Od dobrego do wielkiego” Jima Collinsa.

Z kolei Romeo Grzębowski, prezes firmy doradczej Extended Disc Polska, często wra-

ca do książki „Rozwiń Skrzydła” Mericka Rosenberga i Daniela Silverta. Ci eksperci od pracy zespołowej i stylów osobowości przedstawiają alegorię świata biznesu.

– W przyjazny sposób tłumaczą działania różnych osób ze względu na typy osobowości, dlaczego z niektórymi trudno znaleźć wspólny język i jak się z nimi komunikować. Przydaje się to w życiu zawodowym i prywatnym – przekonuje Romeo Grzębowski.

Za inną obowiązkową lekturę uznaje „Gdy góra lodowa topnieje – wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach” Johna Kottera, Holgera Rathgebera i Petera Muellera.

– Żyjemy w czasach ciągłych zmian. Ta książka pomoże je zrozumieć i przez nie przejść. Pobudza do refleksji i oferuje dawki motywacji – mówi Romeo Grzębowski.

Z nowości anglojęzycznych (wkrótce wyda ją po polsku OnePress) poleca „Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World” Johna P. Kottera.

### Inspiracje w internecie

Warto także zaglądać na fora internetowe społeczności zawodowych (np. Goldenline, LinkedIn), pomocne jako miejsca, gdzie można zadać pytania albo nawiązać kontakty.

– Dla osób, które szukają inspiracji, pomysłów na sprawy gospodarcze, społeczne, polityczne, a także o technologiach, zarządzaniu czy motywacji, dobre będzie korzystanie w internecie z TED-a. To 20-minutowe wystąpienia różnych ekspertów – mówi Romeo Grzębowski.

Przydatne adresy to: <http://tedxwarsaw.com>, [www.ted.com](http://www.ted.com), [www.ted.com/translate/languages/pl](http://www.ted.com/translate/languages/pl) (po polsku). Warte zaś uwagi wydarzenia to Festiwal Inspiracji, czyli wystąpienia najlepszych mówców z Polski,

### ► ZAJRZYJ TAM:

Dla osób, które szukają inspiracji, pomysłów na sprawy gospodarcze, społeczne, polityczne, a także o technologiach, zarządzaniu czy motywacji, dobre będzie korzystanie w internecie z TED-a. To 20-minutowe wystąpienia różnych ekspertów – mówi Romeo Grzębowski, prezes firmy doradczej Extended Disc Polska.

[FOT. WM]



oraz Spectacular Speaking – wystąpienia najlepszych mówców europejskich.

### Polak się nie rozwija?

Dr Aleksander Kisil twierdzi, że w Polsce nie ma tradycji indywidualnego rozwoju własnego. Menedżerowie czytają mało fachowych książek i prasy. Nie szukają też wiedzy w sieci, jak np. Anglosasi.

– W Polsce prowadzi się rabunkową gospodarkę kapitałem ludzkim. Nie docenia się wiedzy i dążenia do dalszego rozwoju. Wielu menedżerów woli się otaczać osobami mniej bystrzymi od siebie, więc nie popierają ich rozwoju. Są nieufni i walczą o stółki. Nie doceniają długofalowych zysków, jakie daje wiedza – mówi Aleksander Kisil.

Ale Krzysztof Tarka, partner zarządzający Executive Boost Growth, uważa, że menedżerowie są gotowi się rozwijać, kiedy widzą, że brak im umiejętności, by poradzić sobie ze znaczącym wyzwaniem.

– Muszą jednak wiedzieć, czemu to zdobywanie wiedzy lub umiejętności ma służyć. Jakie doświadczenia są im niezbędne, by ową barierę pokonać. Rozwój przywództwa jest możliwy, gdy spełnione są dwa warunki: czas na trwałą zmianę oraz różnorodność doświadczeń i przeżyć – mówi Krzysztof Tarka.

Tych, którzy nie czytają książek biznesowych i tekstów w serwisach tematycznych, tłumaczy innym stylem uczenia się.

– Według terminologii stylów uczenia się Davida Kolba na przykład coaching jest przydatny, gdy zarządzający uczy się przez refleksyjną obserwację. A książka z dziedziny zarządzania, gdy ktoś uczy się poprzez konceptualizację. Trening jest najlepszy dla menedżerów, którzy uczą się poprzez konkretne doświadczenia. A poszerzanie zakresu roli dla szefów, którzy lubią eksperymentowanie – podsumowuje Krzysztof Tarka.

### Menedżerowie polecają

#### URSZULA GAŚSIOR

partner zarządzający EY Academy of Business

jest kilka książek jeszcze nie przetłumaczonych na język polski, które warto przeczytać. „Great by choice” Jima Collinsa i Mortena T. Hansena to próba odpowiedzi na pytanie, jak firma może sobie poradzić i wygrać w czasach niestabilnego otoczenia. Autorzy przeprowadzają empiryczne badania w firmach, by dowiedzieć się, dlaczego niektóre rozwijają w czasach niepewności i nawet chaosu, osiągając świetne wyniki, a inne nie.

Podążając do selekcji i planowania rozwoju menedżerów i liderów oraz do sukcesji systematyzuje z kolei „The leadership pipeline” Rama Charana, Steve’a Drottera i Jima Noela. Właściwe postępowanie w tym względzie decyduje często o sukcesie firmy w średnim i długim okresie. Książka opisuje metody stosowane w wielu firmach na świecie. Przydatna dla wszystkich liderów i menedżerów może być książka „Leading with questions” Michaela Marquardta.

Bycie szefem nie powinno się ograniczać do mówienia, co trzeba zrobić. Często większą moc ma pytanie. Bo to właśnie pytania prowokują do refleksji, kreatywności, inicjatywne działania i rozwój. Książka opisuje techniki zadawania pytań, które są skuteczne w zarządzaniu ludźmi.

#### JAROSŁAW WAIER

partner w dziale doradztwa w sprawie zmian klimatu i zrównoważonego wzrostu EY

W pracy korzystam głównie z naszego intranetu i specjalistycznych źródeł wiedzy: Factiva, ThompsonONE, mergermarket, APQC, Business Monitor Online. W EY w intranecie jest nieograniczoną wręcz ilość wiedzy dotycząca rozwoju osobistego i zawodowego, łącznie ze szkoleniami typu web-learning. Każdy pracownik ma też szeroki dostęp do szkoleń organizowanych np. przez naszą Akademię Biznesu. Ważnym źródłem wiedzy jest serwis getAbstract, który dostarcza streszczeń, najczęściej pięciostronowych, najciekawszych książek biznesowych. Pozwala mi to szybko zdecydować, czy warto poświęcić książkę więcej czasu.

W bibliotece każdego menedżera powinny się znaleźć pozycje Patricji Lencioniego, Stephena Coveya, Briana Tracy’ego. Ale gdybym miał ze sobą zabrać na bezludną wyspę tylko dwie książki biznesowe, to byłyby to „Good to Great” Jamesa Collinsa i „Winning” Jacka Welscha. Pierwszy wykonał syzyfową pracę nad badaniami wielkich przedsiębiorstw i opisał, co uczyniło je wielkimi.

Obala wiele mitów, np. odpowiada na pytanie, która strategia jest lepsza: czy dobrą ludzi do zadań, czy zadania do ludzi, albo czy system motywacyjny wpływa na wyniki firmy. Jack Welsh zaś na podstawie doświadczeń zdobytych podczas budowania wielkości korporacji GE radzi m.in. jak zatrudniać, motywować i zwalniać, a także jak osiągnąć równowagę między pracą a życiem prywatnym. Z gazet oczywiście polecam „Puls Biznesu”.

#### ALEKSANDER DRZEWIĘCKI

prezes firmy szkoleniowo-doradczej House of Skills

- „OdWażne rozmowy. Rozmowa po rozmowie zmieniają swoje relacje, pracę, życie”, Susan Scott
- „Pigułka przywództwa. Brakujący element motywujący ludzi”, Ken Blanchard, Marc Muchnick
- „Kto zabił zmianę?”, John Britt, Judd Hoekstra, Ken Blanchard, Pat Zigarmi
- „Whale Done! Czego menedżer może nauczyć się od trenera orek”, Ken Blanchard, Thad Lacinak, Chuck Tompkins, Jim Ballard
- „Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu”, Dariusz Chelmiński, Aleksander Drzewiecki, Ewa Kubica
- „Zespoły po polsku. Jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej”, Henryk Puszcz, Łukasz Dąbrowski, Michał Zaborek
- „Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji”, Ken Blanchard
- „Po pierwsze: zlam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie robią inaczej”, Curt Coffman, Marcus Buckingham
- „Wzmocnić ducha”, J.M. Kouzes, B.Z. Posner
- „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej”, Patrick Lencioni
- Blog House of Skills: <http://blog.weknowhow.pl/>
- Blog Blancharda: [www.kenblanchard.com/Leading-Research/Blog](http://www.kenblanchard.com/Leading-Research/Blog)
- Blog fierce: [www.fierceinc.com/blog/](http://www.fierceinc.com/blog/)
- Blog JMP: <http://jeste-smarka.pl/>
- [www.hrmaznaczenie.pl/](http://www.hrmaznaczenie.pl/)
- portal Think Tank: [www.thinktankmagazine.pl/](http://www.thinktankmagazine.pl/)
- TED: [www.ted.com](http://www.ted.com)