

„Celem wielu liderów jest sprawić, by ludzie mieli o nich jak najlepsze zdanie.
Celem wielkiego lidera jest sprawić, by ludzie lepiej myśleli o sobie.”
CARLA NORTH CUTT

UTALENTOWANY ZESPÓŁ – ZAGROŻENIE CZY SZANSA DLA SKUTECZNEGO MENEDŻERA?

Każdy doświadczony doradca biznesowy na to pytanie odpowie: „Mymmm..., to zależy...” Moim celem jest podpowiedzieć menedżerom **od czego to zależy i jak w zależności od postawionych sobie celów kierować rozwojem kompetencji własnych i swoich podwładnych.**

- To artykuł dla osób: potrafiących (lub chcących się nauczyć) delegować odpowiedzialności, lubiących komfort wynikający ze współpracy i synergii, umiejących cieszyć się z sukcesów innych osób i mających chociaż odrobinę zaufania do swoich podwładnych. Jeśli odnajdujesz u siebie te cechy to zapraszam do dalszej lektury...
- Zarówno z przyczyn organizacyjnych i psychologicznych - w pracy z zespołem utalentowanych osób **zawsze** odnajdziemy i szanse i zagrożenia. Pojawiają się one, bo nakłada się na siebie wiele czynników: osobowościowych, społecznych i organizacyjnych.
- W tym tekście chcę nazwać i opisać szanse, a także wskazać na najczęściej pojawiające się zagrożenia dla menedżera, związane z utalentowanym zespołem podwładnych.
- Potem, korzystając z doświadczenia, podpowiem jak wykorzystać te szanse i jak uniknąć zagrożeń.
- Zakończę zaproszeniem Cię do krótkiej autoanalizy, która pomoże Ci znaleźć odpowiedź na pytanie: czy jestem gotowy na to, aby mieć utalentowany zespół?

Zacznijmy od tego, dlaczego w ogóle zajmujemy się tematem zespołów składających się z utalentowanych osób?

To zainteresowanie wynika z założenia, że know-how i związane z tym kompetencje to jedyne zasoby, których na Ziemi przybywa, a nie ubywa...

...a wiedza i kompetencje znajdują się w Ludziach, w Utalentowanych Ludziach. Ich zasoby i umiejętność ich wykorzystania wprost przekładają się na sukcesy i zyski organizacji biznesowych.

Utalentowany zespół może stać się również sukcesem samego menedżera, czyli Twoim. **Może, ale...** pod pewnymi warunkami.

Coraz większa liczba badań i obserwacji dotyczących ludzi sukcesu wskazuje na to, że to odpowiednie okoliczności (środowisko pracy) i celowe (dobrze zaplanowane) ćwiczenie konkretnych kompetencji powodują, że ludzie STAJĄ SIĘ UTALENTOWANI.

Moje kilkunastoletnie doświadczenie podpowiada mi, że **każdy** menedżer może zgromadzić wokół siebie zespół utalentowanych osób i sprawnie nim zarządzać - jeśli stworzy im odpowiednie środowisko do działania i dobrze zaplanuje ich rozwój.

Jak w związku z tym możemy zdefiniować utalentowany zespół?



Jak więc planować i wspierać rozwój utalentowanych zespołów?

Jeszcze chwila cierpliwości – zanim odpowiemy sobie na to pytanie zastanówmy się, dlaczego warto to robić (szanse) i co może nam przeszkodzić (zagrożenia)?

SZANSE – co zyskasz dzięki temu, że rekrutujesz i rozwijasz utalentowany zespół?

Postanowiłam napisać o tym patrząc z trzech perspektyw, abyś uświadomił sobie jak daleko idące konsekwencje ma gromadzenie wokół siebie utalentowanych osób. Pracując dla różnych organizacji biznesowych wiem, że ludzie w zespołach bardzo sobie cenią fakt, gdy menedżer świadomie zajmuje się ich i swoim rozwojem. Zastanawiając się więc nad tym co zrobić z tym potencjałem, który masz w postaci ludzi, z którymi pracujesz – realizujesz bardzo ważny kawałek pracy menedżerskiej.

I. Jakie stwarza to szanse dla Ciebie samego?

- Cele biznesowe, które sobie wyznaczasz lub przyjmujesz są realizowane szybciej, efekty Twojej pracy są wyższej jakości, a wartość dodana wypracowywana w ten sposób dla firmy, podnosi Twoje notowania jako skutecznego menedżera;
- Tworzysz partnerskie relacje z podwładnymi, oparte na wspólnym poczuciu sukcesu – to klimat, w którym zdecydowanie bardziej wydajnie i przyjemnie się pracuje, a także bezcenne źródło motywacji pozafinansowej, która przydaje się w sytuacjach kryzysowych;
- Współpracując z ludźmi zmotywowanymi i zaangażowanymi wypracowujesz wymierne sukcesy działu którym kierujesz, rośnie jego status i rola w firmie;
- Masz mniej pracy z „pożarami, które trzeba ugasić”, możesz bardziej poświęcić się pracy koncepcyjnej,

strategicznej, rozwojowej;

- Inwestując swoją energię w pracę z utalentowanymi ludźmi zyskujesz możliwość znalezienia i „wychowania” sobie następców/sukcesorów, którzy mogą zastąpić Cię na Twoim stanowisku, przez co Ty będziesz mógł awansować czy spokojnie myśleć o innej zmianie w swojej karierze zawodowej.

II. Jakie szanse zyskują Twoi podwładni?

- Zwiększa się ich zaangażowanie w wykonywane obowiązki. Już samo to, że menedżer myśli o swoim zespole, że jest utalentowany i działa spójnie z tym myśleniem powoduje, że u ludzi w niemal magiczny sposób pojawia się większa proaktywność, pasja i zainteresowanie rozwojem;
- Mają o wiele większe poczucie sensowności ich pracy, włącza im się głębsze poczucie przynależności do konkretnej firmy/zespołu/zadań. *„Jeśli ktoś wierzy, że jestem utalentowany, wierzy w moje możliwości (czasami bardziej niż ja sam) to ja chcę w tym właśnie miejscu pracować”* – może pomyśleć sobie pracownik;
- Dostrzeganie i rozwijanie potencjału podwładnych, dawanie im szansy na realizowanie kolejnych ciekawych zadań może uruchamiać efekt tzw. „kuli śnieżnej”, czyli np. im więcej wyzwań tym więcej kreatywności, im więcej zaufania ze strony menedżera tym więcej odpowiedzialności ze strony podwładnych itd.

III. Jakie szanse stwarza to organizacji, w której pracujecie?:

- Firma, która stawia na utalentowane zespoły może budować wizerunek atrakcyjnego pracodawcy, a przez to przyciągać utalentowanych pracowników do organizacji;
- Doceniając utalentowane zespoły i ich menedżerów zwiększa w ten sposób lojalność i przeciwdziała rotacji pracowników;
- Stawiając na utalentowane zespoły może również mieć znacznie większy wpływ na zarządzanie kompetencjami pracowników i ich efektywne wykorzystanie, jako głównego zasobu budującego przewagę konkurencyjną firmy.

ZAGROŻENIA – z czym musisz się liczyć mając w zespole przewagę osób utalentowanych i stawiając na rozwój takiego właśnie zespołu?

Menedżerowie, Zarządy firm boją się utalentowanych i nie warto z tym dyskutować! Jest to naturalne i dzieje się tak z co najmniej kilku powodów:

- ✓ W każdym z nas drzemie lęk, że ktoś bardziej uzdolniony, młodszy, szybszy, pozbawiony dylematów moralnych - wyprzedzi nas i zostaniemy w tyle, bez szans, perspektyw, pokonani...
- ✓ Często spowodowane jest to też czynnikami organizacyjnymi: firma, w której pracujemy ma płaską strukturę organizacyjną i trudno jest awansować, a kluczowe i najbardziej atrakcyjne stanowiska z zasady powierzane są osobom z zagranicznych części korporacji itd.
- ✓ I wreszcie może okazać się, że silnie uruchomi się w Tobie przekonanie, że ludziom przeciętnym (i w roli menedżera i w rolach podwładnych) żyje się wygodniej, mają mniej zadań, problemów, nie muszą zmagać się z kolejnymi wyzwaniami...

Powody można by jeszcze długo wymieniać. Moim nadrzędnym celem jest, jednak zachęcić Cię do takiego sposobu myślenia o zagrożeniach, że zaraz po ich zdiagnozowaniu będziesz miał gotowe pomysły jak sobie z nimi poradzić.

Według mojego doświadczenia, refleksja i wiedza na temat zagrożeń jest potrzebna nie po to, aby porzucić starania i poddać się, tylko po to, by aktywnie przygotować się do radzenia sobie z nimi. **Tak jak drugą stroną problemu jest cel do zrealizowania, tak drugą stroną zagrożenia jest szansa, jaką dane wyzwanie stwarza!**

Postanowiłam napisać o konkretnych zagrożeniach związanych z posiadaniem utalentowanego zespołu wprost opierając się na mojej pracy z menedżerami w różnych organizacjach. Pozwoli mi to od razu podpowiadać Ci konkretne pomysły na poradzenie sobie z danym zagrożeniem. Jak zapewne zauważysz źródła tych zagrożeń są bardzo różne i nie na wszystkie będziesz miał bezpośredni wpływ – warto jednak szukać!

ZAGROŻENIE	JAK MOŻNA SOBIE Z NIM PORADZIĆ?
Odkryjesz, że sporo	<ul style="list-style-type: none"> • Spokojnie zastanów się, jakie Ty sam posiadasz mocne strony, z czego czerpiesz siłę i zadowolenie – nasze lęki i porównania na niekorzyść często dochodzą do głosu, bo zbyt rzadko chwalimy samych siebie i nie analizujemy własnych strategii sukcesu! • Przyjmij do wiadomości, że inni rzeczywiście mają wyższe niż Ty kwalifikacje i uzdolnienia, a potem zastanów się jak to wykorzystać, aby zarządzić tym wszystkim tak, aby wasze cele

osób w różnych obszarach jest po prostu lepszych od ciebie	<p>biznesowe były realizowane efektywnie i z przyjemnością.</p> <ul style="list-style-type: none"> Warto też wiedzieć, że wiele badań związanych z szukaniem odpowiedzi na pytanie jak trwale buduje się silny autorytet wskazuje na to, że mają go właśnie osoby niedoskonałe, takie, które oprócz niewątpliwych zasobów i np. wysokiej pozycji zawodowej posiadają też wady, popełniają błędy i nie rywalizują na siłę z innymi o pozycję w zespole.
Twoi utalentowani pracownicy będą chcieli szybko "iść dalej"	<ul style="list-style-type: none"> To naturalna, wręcz oczywista reakcja, że osoby znające swoją wartość będą chciały awansować, dostać podwyżkę itd. - czyli licz się z tym, ale staraj się mieć nad tym jak największą kontrolę; Ważne jest okazanie szczerego zainteresowania rozwojem Twoich podwładnych, jeśli jednocześnie wyraźnie określisz zasady, na jakich ma się to odbywać powinno być Ci dużo łatwiej. Pomocne będą: sformułowanie konkretnego zakresu kompetencji merytorycznych, odpowiedniej ilości doświadczeń i określenie właściwej postawy, które będą bazą do decyzji o podwyżce lub zmianie stanowiska; Stosuj regularny feedback dwustronny i rozmowy o ich planach zawodowych - tak, abyś Ty mógł się przygotować do ewentualnych zmian. Osobom silnym i mającym wysokie poczucie własnej wartości warto dawać wyraźne granice, otwarcie formułować swoje wobec nich oczekiwania i stawiać wysokie poprzeczki; Zapewnij sobie wsparcie działu HR i Twoich przełożonych w tym zakresie - niech pracownicy czują, że są ważni dla firmy, a firma niech bierze za to odpowiedzialność; Weź pod uwagę również fakt, że nie wszyscy chcą pracować zespołowo czy pozostawać długo w tym samym miejscu. Niech wolność wyboru i decyzje pozostają przy pracowniku - to zapewni Ci jego lojalność i szacunek tak długo jak będzie to możliwe, a potem gdy się rozstaniecie będzie on emisariuszem Waszych wartości w innych zespołach; Warto też pamiętać, że dla wielu pracowników atmosfera pracy, klimat rozwoju i uczciwa, partnerska postawa menedżerska są bardzo nagradzające i właśnie dlatego chcą pracować w określonym zespole. I prędko z niego nie "uciekną"!
Nie będziesz miał czasu na zajmowanie się rozwijaniem i sponsorowaniem swoich pracowników	<ul style="list-style-type: none"> Na pewno warto zacząć od pytań: Czy jestem gotowy na to, aby zarządzać utalentowanym zespołem? Czy moi podwładni i firma są na to gotowi? – nie ma przecież przymusu rozwoju, warto, aby to była Twoja świadoma decyzja; Spokojnie zastanów się za co Ty jako menedżer odpowiadasz w firmie? I na stałe wpisz w tę listę – rozwój własny i Twoich podwładnych; To zdaje się banalna prawda, ale przypomnę ją – dbaj o priorytety, o rzeczy najważniejsze, skupiaj się jako menedżer na realizowaniu celów związanych z długoterminowym planowaniem i na tym jak kierować zespołem, aby to on właśnie wykonywał bieżące zadania a nie Ty; Zainwestuj na początku trochę czasu w ułożenie z podwładnymi planów rozwojowych – taka jasność i klarowność bardzo się opłaci, bo potem będziecie mogli już tylko sprawdzać, w którym punkcie się znajdujecie, dużo kontroli nad procesem możesz również w ten sposób oddać samym podwładnym; Dowiedz się również jak motywują się Twoi podwładni, co jest dla nich ważne – przekonasz się, że często samodzielność i subtelne wsparcie szefa jest znacznie cenniejsze niż ciągła opieka i kontrola.

Mam nadzieję, że choć trochę przekonałam Cię do tego, że warto i można mieć utalentowany zespół?!

A teraz najważniejsze!

Uznany autorytet Dale Carnegie powiedział kiedyś, że sukces jego zarządzania w dużej mierze opierał się na tym, że zawsze otaczał się ludźmi zdolniejszymi od siebie. Mawiał również: „Czy jest ktoś, kogo chciałbyś zmienić, poinstruować, ulepszyć? Świetnie! Jestem za! Ale dlaczego nie zaczniesz od siebie?”

Zatem realną pracę zaczniemy od Ciebie: Jak warto myśleć i co warto robić, aby skorzystać z tych, wydawałoby się prostych, definicji sukcesu menedżera?

Poniżej znajdziesz kilka sugestii, które pozwolą Ci sprawdzić na ile bliska jest Ci taka postawa i związane z nią możliwości. Mają one formę ważnych pytań, które pomogą Ci zdiagnozować u siebie tzw. **ścieżkę spójności**.

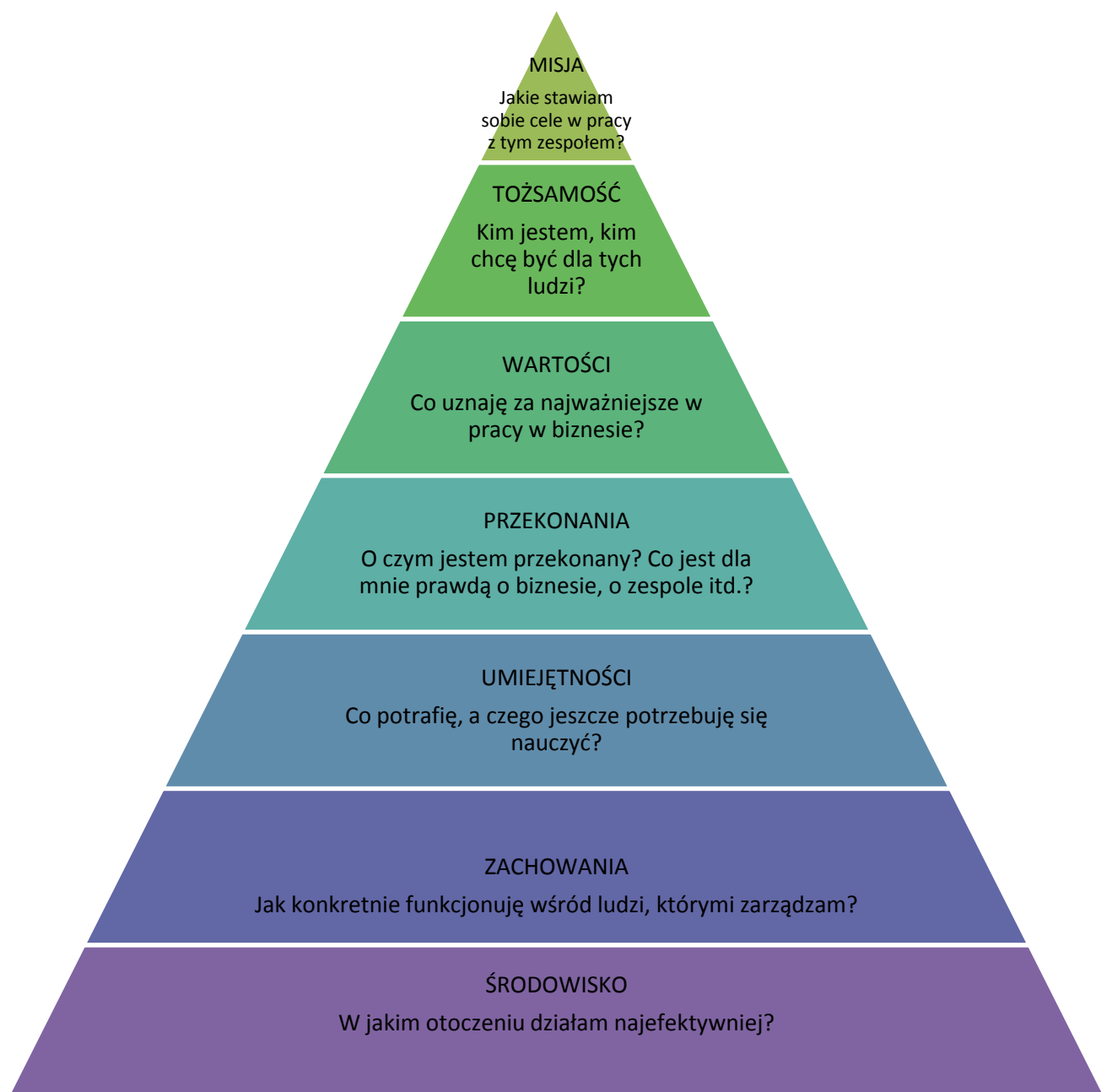
O co w tym chodzi? Bazuje ona na założeniu, że Twój sposób myślenia o swoich celach, zadaniach, o tym kim jesteś jako menedżer?, co myślisz?, co umiesz? i jak w związku z tym działasz? – bardzo mocno wpływa na Twoją efektywność. Banał - prawda?

Jednocześnie, gdy zaczynamy analizować to w szczegółach to szybko dochodzimy do wniosku jak wiele w nas samych może być **sprzeczności i niekonsekwencji blokujących nas i nasz zespół**. Poniższa praca pozwala zrobić sobie „porządek w głowie”, sformułować cele i zadania rozwojowe dla samego siebie – tak, aby móc potem efektywnie działać z zespołem utalentowanych osób.

Sugestie, które znajdziesz jako mój komentarz pokazują sposób myślenia i działania charakteryzujące menedżera **gotowego na zarządzanie utalentowanym zespołem i umożliwiające czerpanie z tego wymienianych już wcześniej korzyści**.

Wyobraź sobie solidną, trwałą i naprawę piękną piramidę, w której poszczególne piętra i poziomy idealnie do siebie pasują – to właśnie ŚCIEŻKA SPÓJNOŚCI.

Poniższe pomysły na pracę ze ścieżką spójności są inspirowane badaniami i literaturą Roberta Diltsa.



MISJA - Jakie stawiam sobie najważniejsze cele w pracy z tym zespołem?

.....

.....

Kilka odpowiedzi:

- Poznaj najpierw długofalowe cele biznesowe organizacji, w której pracujesz, a także zastanów się nad swoimi osobistymi planami i marzeniami biznesowymi. Ważną perspektywę zyskasz również rozmawiając z Twoimi podwładnymi o ich celach i planach zawodowych;
- Dopiero po tym sformułuj tych kilka najważniejszych zdań.
- Zadbaj o to by były sformułowane pozytywnie (bez zaprzeczeń) i zaczynały się od mocnych, jednoznacznie wskazujących na Twoją wewnętrzną motywację słów: CHCĘ, PRAGNĘ, BARDZO ZALEŻY MI NA...

TOŻSAMOŚĆ - Kim jestem? Kim chcę być dla tych ludzi?

.....

.....

Kilka odpowiedzi:

- Nasza tożsamość jest dla nas bardzo ważna i często nieświadomie wyznacza kierunki naszych działań i decyzji. Powiedz sobie głośno: „*Jestem menedżerem*” – sprawdź co wówczas poczujesz, co pomyślisz. Pasuje Ci to, czujesz się z tym komfortowo? Zarezerwuj sobie trochę czasu i testuj różne słowa związane z najbardziej trafnym dla Ciebie nazwaniem roli, którą warto przyjąć, aby zrealizować wyżej sformułowane cele;
- Im więcej pojawi Ci się określeń związanych z przekazywaniem ludziom odpowiedzialności i wiarą w ich własne możliwości – tym lepiej, mogą to być określenia typu: jestem Sponsorem, jestem Przewodnikiem, jestem Coachem.

WARTOŚCI - Co uznaję za najważniejsze? Jakie wartości w pracy z ludźmi są mi najbliższe?

.....

.....

Kilka odpowiedzi:

- W wirze codziennych zadań bardzo rzadko zastanawiamy się nad tym co jest dla nas naprawdę ważne, co stanowi „kamienie milowe” naszych decyzji i punkty kontrolne, które jak latarnie morskie prowadzą nas do właściwego portu. A szkoda! Daj więc sobie czas na to, aby uczciwie zastanowić się co w związku z obranymi przez Ciebie celami i przyjętymi rolami jest najważniejsze w pracy z ludźmi?
- Im więcej Twoich WAŻNYCH słów będzie oscylowało wokół takich wartości jak: odwaga, współpraca, inni ludzie i różnorodność jaką wnoszą, szacunek dla tej różnorodności, nastawienie na wyniki i skuteczność biznesową – tym bliżej będzie Ci do menedżera utalentowanego zespołu.

PRZEKONANIA - Do czego jestem przekonany? Co jest dla mnie prawdą o skutecznym biznesie?

.....

.....

Kilka odpowiedzi:

- **TEN POZIOM MOŻE STAĆ SIĘ NAJBARDZIEJ PRZEŁOMOWY – BO TAK JAK JUŻ WCZEŚNIEJ PISAŁAM TWÓJ SPOSÓB MYŚLENIA I ŚRODOWISKO JAKIE W TEN SPOSÓB TWORZYSZ WPŁYWA NA POJAWIANIE SIĘ, UJAWNIANIE SIĘ I ROZWIJANIE TALENTÓW W TWOIM ZESPOLE.**
- Jeśli przyjmujesz coś za prawdę o swoim świecie to działasz w zgodzie z tym założeniem np. Jeśli myślisz, że każdy z Twoich podwładnych ma talent, to będziesz go wytrwale szukał;
- Przekonania, sposoby myślenia często przejmujemy nieświadomie od ważnych dla nas osób i instytucji, ale możemy też je świadomie wybierać i weryfikować!
- Zachęcam Cię więc do zastanowienia się: Co chcę myśleć o sobie, o moich podwładnych o moich zadaniach – aby pracować efektywnie i w zgodzie z przyjętymi wartościami?

UMIĘTNOŚCI - Co potrafię? A czego jeszcze potrzebuję się nauczyć?

.....

.....

Kilka odpowiedzi:

- Chcę, abyś skoncentrował się przede wszystkim na swoich umiejętnościach związanych z szeroko pojętym komunikowaniem się ze swoim zespołem takich jak: dwustronna informacja zwrotna, umiejętność dostrzegania i nazywania sukcesów, analizowania porażek i zamieniania ich w ważne dla zespołu know-how;
- W tym miejscu warto też zadbać o spójność z przekonaniami, o których rozmyślałeś odpowiadając sobie na

pytania z poprzedniego akapitu. Jakich umiejętności potrzebuję, aby moje myślenie i deklaracje zamieniały się w realne i wiarygodne zachowania? Np. jeśli Twoimi wartościami są nastawienie na skuteczność biznesową i szacunek dla różnorodności w zespole i jesteś przekonany, że warto dawać ludziom swobodę w działaniu - to co konkretnie umiesz, aby pokazać to w swoich decyzjach i zachowaniach?

- Często w tym właśnie miejscu zaczyna się realna (czasami nawet ciężka i wymagająca zaangażowania) praca nad przekuwaniem swoich deklaracji i intuicji w realne i dostrzegalne dla innych czyny.

ZACHOWANIA - Co konkretnie robię pracując z ludźmi?

.....
.....

Kilka odpowiedzi:

- „*Po owocach go poznacie...*” Tak! Menedżera też. Jeśli jeszcze raz spojrzysz na narysowaną przeze mnie piramidę ścieżki spójności to pewnie łatwo zauważysz, że to co jest widoczne dla innych osób to wyłącznie nasze zachowania. Inni ludzie mają dostęp tylko do obserwacji naszych realnych działań i chociaż byśmy się nie wiadomo jak starali to tego nie zmienimy...
- Możemy natomiast zadbać o to, aby to co deklarujemy i obiecujemy ustnie – miało swoje odzwierciedlenie w naszych realnych decyzjach i zachowaniach;

ŚRODOWISKO - W jakim otoczeniu działam najefektywniej? Jak je dopasować, zmienić, aby wspierało realizowanie moich planów?

.....
.....

Kilka odpowiedzi:

- Chcę Cię zaprosić do myślenia, że z powodzeniem możesz kształtować środowisko w którym pracujesz – jest ono bowiem niezwykle ważne, aby Twój zespół rozwijał skrzydła i miał poczucie sensu tego co robi. Moi mentorzy zwykli mawiać: „Zmieniając siebie zmieniasz świat...”, dla mnie to ważna wytyczna – jeśli konsekwentnie będziesz kroczył ŚCIEŻKĄ SPÓJNOŚCI wyznaczoną na podstawie wcześniejszych pytań – już to bardzo mocno i pozytywnie wpłynie na środowisko, w którym pracujesz;
- Warto również uważnie i realistycznie spojrzeć na środowisko, otoczenie, w którym pracujecie. Zadaj sobie pytania: Co mamy, a czego jeszcze potrzebujemy, aby efektywnie pracować (np. konkretne oprogramowanie, większy lokal, zmiana systemu wynagrodzeń, reorganizacja pracy, konkretne decyzje Zarządu itd.)
- Pamiętaj, że zawsze masz wpływ na swoje środowisko i staraj się go konsekwentnie powiększać.

Na zakończenie chcę podkreślić, że moje założenie jest takie: im więcej wpływu na rozwój swój i zespołu odnajdziesz **w sobie samym** tym bardziej szanse, o których pisałam zwiększą się, a zagrożenia staną się problemami-zadaniami do rozwiązania.

Jeśli będziesz konsekwentnie dążył tą ŚCIEŻKĄ SPÓJNOŚCI to każdy (No! Nie przesadzajmy - prawie każdy...) zespół, w którym pojawisz się jako menedżer stanie się utalentowany!

Chcę też zaznaczyć, że zależy mi na tym, abyś myślał, że możesz mieć utalentowany i efektywnie działający zespół bez względu na warunki w jakich pracujecie. Jestem głęboko przekonana, że jeżeli skorzystasz z powyższych odpowiedzi to przyjęta postawa zawsze opłaci się i Tobie i Twoim podwładnym i firmie dla której pracujecie – niezależnie od tego jak zaawansowana jest jej kultura organizacyjna.

I jeszcze jedno – prawdopodobnie dotknęłam jedynie tematu zagrożeń przed jakimi stanie menedżer i jego zespół we współczesnym biznesie, wymieniając tych kilka, z którymi ostatnio najczęściej pracowałam. Pewnie napotkasz lub po prostu przewidzisz też wiele innych – pamiętaj jednak, że może to być kolejna szansa do wykorzystania – zależy jak o tym pomyślisz! Powodzenia!

Magda Dobrowolska
Coach i konsultant biznesowy

Literatura wykorzystana w procesie tworzenia artykułu:

1. Dale, Carnegie *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*, Warszawa, 2008 Studio EMKA, ISBN 9788360652213
2. Colvin, Geof, *Talent jest przeceniany*, Warszawa, 2009 MT Biznes sp. z o.o., ISBN 978-83-61732-20-4
3. Deering, Anne, Dilts, Robert, Russell, Julian *Przywództwo Alfa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa ISBN 978-83-7601-561-3