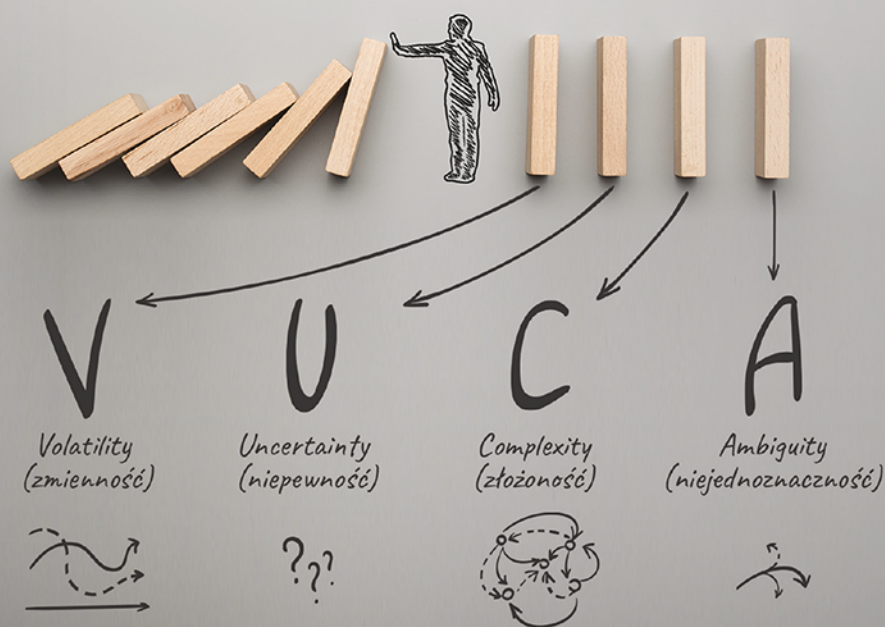


Agnieszka Piątkowska

# Przywództwo w świecie VUCA

Jak być skutecznym liderem  
w niepewnym środowisku



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/podevu>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7334-1

Copyright © Agnieszka Piątkowska 2021

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to!» Nasza społeczność](#)

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>13</b>
<b>Rozdział 1. Świat VUCA</b>	<b>15</b>
<b>1.1. Czym jest świat VUCA?</b>	<b>15</b>
<b>1.2. Światowe trendy mające wpływ na nowoczesne przywództwo</b>	<b>18</b>
<b>1.3. Działanie w świecie VUCA</b>	<b>22</b>
1.3.1. Stwórz przyszłość i wizję z jasnym poczuciem celu	22
1.3.2. Zwiększ jakość podejmowanych decyzji	22
1.3.3. Zmierz się z nieznanymi niewiadomymi (unknown unknowns) i zachowaj czujność („Wiedza o tym, czego nie wiesz, stanowi strategiczną przewagę” — Nassim Nicolas Taleb)	27
1.3.4. Wykorzystaj produktywną paranoję (miej nadzieję na najlepsze, ale planuj na najgorsze) . . .	28
1.3.5. Myśl systemowo	28
1.3.6. Rozwiń wiarygodny zespół strategicznych liderów	28
1.3.7. Rozwijaj członków zespołów	29
1.3.8. Rozwiń społeczny kapitał organizacyjny	29
1.3.9. Stwórz kulturę wymiany wiedzy, innowacji, odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju	30
1.3.10. Przeformułuj VUCA na VUCA PRIME	30
1.3.11. Zrób test rzeczywistości — zbilansuj negatywy i pozytywy	31
<b>Rozdział 2. Nowoczesne przywództwo w świecie VUCA</b>	<b>33</b>
<b>2.1. Czy potrzebujemy liderów nowego typu?</b>	<b>33</b>
<b>2.2. Przywództwo a zarządzanie versus przywództwo i zarządzanie</b>	<b>38</b>
<b>2.3. Różne typy przywództwa</b>	<b>40</b>
2.3.1. Przywództwo transakcyjne	41
2.3.2. Przywództwo transformacyjne	41
2.3.3. Przywództwo charyzmatyczne	43

2.3.4. Przywództwo autentyczne	44
2.3.5. Przywództwo sytuacyjne	45
2.3.6. Przywództwo w organizacji uczącej się	48
2.3.7. Przywództwo współdzielone	49
2.3.8. Przywództwo służebne	49
2.3.9. Remote leadership, czyli przywództwo na odległość	50
2.3.10. Jak kształtować własną wizję przywództwa?	54
<b>2.4. Samoświadomość lidera</b>	<b>55</b>
2.4.1. Co jest moją mocną stroną?	56
2.4.2. Jak działam i pracuję? Co mnie motywuje?	60
2.4.3. Jak się uczę? Test na określenie stylu uczenia się	62
2.4.4. Jak pracuję z innymi?	64
2.4.5. Jaki jest mój system wartości?	66
2.4.6. Mój zawodowy SWOT	67
<b>2.5. Od kolegi do szefa, czyli jak zarządzać zespołem po awansie</b>	<b>68</b>
2.5.1. Pułapki awansu	69
2.5.2. Przejmowanie nowego zespołu w pięciu krokach	70
<b>2.6. Rekrutowanie nowych członków zespołu</b>	<b>74</b>
2.6.1. Efektywny proces rekrutacyjny a rola lidera	74
2.6.2. EVP — wartość dla kandydata	84
2.6.3. CX — candidate experience	86
2.6.4. Komunikacja z kandydatem podczas procesu rekrutacyjnego	87
2.6.5. Informacja zwrotna dla kandydatów	89
2.6.6. Fiasko procesu rekrutacyjnego	90
<b>2.7. Zwycięski zespół w niepewnych czasach</b>	<b>91</b>
2.7.1. Model rozwoju zespołu w świecie VUCA	94
2.7.2. Bezpieczeństwo psychologiczne w zespole priorytetem lidera	97
2.7.3. Role w idealnym zespole, czyli model ról zespołowych	99
2.7.4. Kiedy zespół nie funkcjonuje optymalnie?	103
2.7.5. Pułapki pracy zespołowej	105
2.7.6. Czym charakteryzuje się zwycięski zespół?	107
<b>2.8. Efektywna komunikacja lidera w świecie VUCA</b>	<b>111</b>
2.8.1. Analiza transakcyjna (AT) antidotum na błędy komunikacyjne i ukryte agendy	111
2.8.2. AT a skuteczna komunikacja	120
2.8.3. AT i transakcje ukryte, czyli konflikty i gry organizacyjne	122
2.8.4. Znaki rozpoznania i ich wpływ na efektywność	125

2.8.5. Narzędzia i techniki efektywnej komunikacji	126
2.8.6. Efektywne słuchanie w pracy lidera — nastawienie się na odbiór	128
2.8.7. Porozumienie bez przemocy pomocne w efektywnej komunikacji lidera	129
2.8.8. Komunikacja niewerbalna	133
2.8.9. Jak efektywna jest Twoja komunikacja?	136
2.8.10. Informacja zwrotna w świecie VUCA	139
2.8.11. Przygotowanie do feedbacku	140
2.8.12. Główne zasady udzielania feedbacku	141
2.8.13. Modele udzielania feedbacku	144
2.8.14. Trudne reakcje na konstruktywny feedback i sposoby radzenia sobie z nimi	145
2.8.15. Typowe błędy w udzielaniu feedbacku	147
2.8.16. Poszukiwanie feedbacku przez lidera	148
2.8.17. Tworzenie wspierającej atmosfery zespołu poprzez komunikację	150
2.8.18. Lider kształtujący kulturę feedbacku	151
<b>2.9. Radzenie sobie z konfliktem w zespole i pomiędzy zespołami</b>	<b>152</b>
2.9.1. Jak skutecznie zarządzać konfliktem	153
2.9.2. Strategie rozwiązywania konfliktów	158
<b>2.10. Zaufanie podstawą przywództwa VUCA</b>	<b>162</b>
2.10.1. Warunki organizacyjne sprzyjające zaufaniu	163
2.10.2. Czym skutkuje zaufanie i jego brak w zespole?	164
2.10.3. Jak lider może wpłynąć na wzrost zaufania?	165
<b>2.11. Motywowanie i angażowanie członków zespołu</b>	<b>167</b>
2.11.1. Zaangażowanie, czyli jak praca przekłada się na wizję organizacji	170
2.11.2. Tworzenie warunków do tego, żeby zaangażowanie mogło zaistnieć	172
2.11.3. Badanie motywacji w zespole — 12 pytań Gallupa	173
2.11.4. Zwiększanie poczucia sensu pracy poprzez job crafting	175
<b>2.12. Delegowanie — bolączka liderów</b>	<b>180</b>
2.12.1. Jak rozwinąć własne umiejętności delegowania?	181
<b>2.13. Wspieranie innych w rozwoju priorytetem lidera</b>	<b>184</b>
2.13.1. Wspieranie zespołu w rozwoju jest opłacalne	184
2.13.2. Dzielenie się wiedzą w organizacji poprawia efektywność	186
2.13.3. Organizacja ucząca się odporna na VUCA	187
2.13.4. Uczenie transformacyjne i oduczanie receptą na VUCA	190
2.13.5. Inspiracje dla lidera w rozwijaniu innych	191

<b>Rozdział 3. Zarządzanie zmianą i rozwój w kierunku zwinnej organizacji</b>	<b>195</b>
<b>3.1. Zwinność receptą na VUCA</b>	<b>195</b>
<b>3.2. Czym charakteryzuje się zwinność organizacyjna?</b>	<b>197</b>
<b>3.3. Jak osiągnąć przewagę konkurencyjną dzięki zwinności?</b>	<b>198</b>
3.3.1. A jak anticipate change — antycypuj zmianę	198
3.3.2. G jak generate confidence — wykreuj pewność	200
3.3.3. I jak initiate action — zainicjuj działanie	201
3.3.4. L jak liberate thinking — uwolnij myślenie	202
3.3.5. E jak evaluate results — oceń rezultaty	203
<b>3.4. Kreowanie kultury zwinności</b>	<b>204</b>
<b>3.5. Transformacja organizacji w kierunku zwinności</b>	<b>205</b>
3.5.1. Pięć kroków do zwinnej transformacji	206
<b>3.6. Zarządzanie zmianą w świecie VUCA</b>	<b>207</b>
<b>3.7. Planowana zmiana versus płynna zmiana</b> — od agentów zmian do aktywatorów zmian	<b>208</b>
<b>3.8. Zwinny proces zarządzania zmianą</b>	<b>209</b>
<b>3.9. Zwinny proces zarządzania zmianą — narzędzia</b>	<b>210</b>
3.9.1. Wgląd	210
3.9.2. Opcje działań — na podstawie danych z etapu wglądu (1) generujemy jak największą ilość wariantów działania (opcji działań)	218
3.9.3. Eksperymenty	221
3.9.4. Monitorowanie wdrożenia zmiany	222
<b>3.10. Zespół w trakcie zmiany, czyli wszystko byłoby dobrze,         gdyby nie ludzie...</b>	<b>223</b>
<b>3.11. Reakcje na zmiany</b>	<b>224</b>
<b>3.12. Zawsze tak robiliśmy, czyli opór na zmiany</b>	<b>228</b>
<b>3.13. Rola lidera w zmianie</b>	<b>232</b>
<b>3.14. Skuteczna komunikacja w procesie zmiany</b>	<b>235</b>
<b>3.15. Jak uniknąć błędu wyniku we wdrażaniu zmiany?</b>	<b>238</b>
<b>Rozdział 4. Kompetencje liderów w świecie VUCA</b>	<b>253</b>
<b>4.1. Spis kompetencji lidera w świecie VUCA</b>	<b>253</b>
4.1.1. Radzenie sobie z niepewnością	253
4.1.2. Podejmowanie decyzji	254
4.1.3. Asertywność	254
4.1.4. Podejmowanie inicjatywy	254

## Spis treści

4.1.5. Zdolności adaptacyjne	254
4.1.6. Myślenie analityczne	255
4.1.7. Rozwiązywanie problemów	255
4.1.8. Opanowanie	255
4.1.9. Zarządzanie konfliktem	256
4.1.10. Etyka i wartości	256
4.1.11. Organizacja pracy	256
4.1.12. Kreatywność	256
4.1.13. Łatwość uczenia się	257
4.1.14. Przewodzenie zespołowemu uczeniu się	257
4.1.15. Słuchanie innych	258
4.1.16. Wytrwałość	258
4.1.17. Krytyczne myślenie	258
4.1.18. Współpraca	258
4.1.19. Komunikacja	259
4.1.20. Przywództwo	259
4.1.21. Odwaga	259
4.1.22. Przewodzenie zmianom	260
4.1.23. Planowanie	260
4.1.24. Budowanie efektywnych zespołów	260
4.1.25. Zręczność interpersonalna	261
4.1.26. Motywowanie innych	261
4.1.27. Rozwój podwładnych	261
4.1.28. Delegowanie	262
4.1.29. Zręczność organizacyjna	262
4.1.30. Relacje z innymi	262
4.1.31. Zręczność polityczna	262
4.1.32. Zręczność strategiczna	262
4.1.33. Swobodna komunikacja z najwyższą kadrą zarządzającą	263
4.1.34. Wywieranie wpływu	263
4.1.35. Umiejętności prezentacji	263
4.1.36. Rozwój własny	263
4.1.37. Samoświadomość	263
4.1.38. Samokontrola	264
4.1.39. Dążenie do osiągnięć	264
4.1.40. Wspieranie różnorodności	264
4.1.41. Tworzenie więzi	264

4.1.42. Przywództwo na odległość	265
4.1.43. Zarządzanie wiedzą	265
4.1.44. Odporność psychiczna	266
4.1.45. Zaangażowanie	266
4.1.46. Myślenie systemowe	266
4.1.47. Poczucie pilności	267
4.1.48. Radzenie sobie z kompleksowością	267
4.1.49. Inteligencja emocjonalna	267
4.1.50. Zarządzanie ryzykiem	268
4.1.51. Elastyczność	268
4.1.52. Ciekawość poznawcza	268
4.1.53. Nadawanie sensu	268
4.1.54. Ekologia w działaniu	269
4.1.55. Przedsiębiorczość	269
4.1.56. Zarządzanie relacjami z interesariuszami	269
4.1.57. Komunikacja międzykulturowa	269
4.1.58. Inspirowanie	270
4.1.59. Kreowanie wspólnej wizji	270
4.1.60. Negocjacje	270
4.1.61. Świadomość biznesowa	270
4.1.62. Wspieranie innowacji	271
4.1.63. Wzmacnianie innych (empowerment)	271
4.1.64. Transparentność	271
4.1.65. Otwartość na informacje	272
4.1.66. Zaawansowana dojrzałość	272
4.1.67. Osobiste mistrzostwo	272
4.1.68. Mądrość	272
4.1.69. Zarządzanie kreatywnością	272
4.1.70. Dbanie o zespół	273
4.1.71. Integralność	273
4.1.72. Współczucie	274
<b>Źródła</b>	<b>275</b>
<b>O autorce</b>	<b>285</b>



# ROZDZIAŁ 2.

## Nowoczesne przywództwo w świecie VUCA

„Sukces nigdy nie jest ostateczny. Porażka nigdy nie jest totalna.  
Liczy się tylko odwaga”.

*Winston Churchill*

### 2.1. CZY POTRZEBUJEMY LIDERÓW NOWEGO TYPU?

„Wiele organizacji i liderów zdaje się nie dostrzegać zmian w obecnej rzeczywistości (zwiększenia kompleksowości) na poziomie zasobów ludzkich. Charakteryzuje ich życzeniowe myślenie o formach i zakresie przywództwa (np. wciąż zarządzają zadaniami, a nie realnie przewodzą)”.

*Dr Irmina Gocan*

Poniżej przytaczam niektóre interesujące dane związane z obecną kondycją przywództwa:

- Relacja wynagrodzenia CEO do wynagrodzenia pracowników w USA wynosi 321:1 pomimo recesji z 2008, bez korelacji z wynikami.
- Wynagrodzenia liderów nie przekładają się na zwrot z inwestycji — przeciętne wskaźniki z rentowności aktywów czy też zwrotów z inwestycji w firmach amerykańskich odnotowują progresywny spadek o 75% od 1965 roku pomimo wzrastającej produktywności zasobów ludzkich.
- Dane z instytutu Gallupa pokazują, że tylko 13% pracowników jest wysoko zaangażowanych w pracę pomimo nakładów na rozwój. Dane potwierdzają, że pracownicy nie odchodzą ze względu na organizację, w której pracują, ale ze względu na to, że nienawidzą swoich przełożonych.
- Jak donosi Chartered Institute of Personnel and Development, jakość przywództwa na przestrzeni ostatniej dekady nie wzrosła — procedury umożliwiające wzrost produktywności, innowacyjność oraz autonomiczność zespołów nie są normą.
- Badanie Ranstad USA przeprowadzone w 2018 roku pokazuje, że 60% pracowników zmienia pracę, ponieważ nie lubi swoich bezpośrednich menedżerów, z kolei badanie przeprowadzone przez Ultimate Software

potwierdza, że 80% pracowników sądzi, że jest w stanie wykonywać dobrze swoją pracę bez menedżera, i właściwie uważają, że to stanowisko jest niepotrzebne.

- Jak donosi Instytut Gallupa w swoim badaniu przeprowadzonym na próbie ponad 7000 Amerykanów, jedna na dwie osoby zmieniła pracę na jakimś etapie swojej kariery, żeby uciec od menedżera i zwiększyć swoją jakość życia.
- Raport Global Leadership Forecast (w badaniu wzięło udział 25 000 liderów z całego świata) pokazuje, że jedynie 42% badanych twierdzi, że ogólny poziom przywództwa jest wysoki, z kolei tylko 14% posiada pulę silnych sukcesorów, którzy mogą zastąpić obecnych liderów. W tym samym badaniu 71% respondentów przyznaje, że ich liderzy nie są wystarczająco przygotowani, żeby w przyszłości przewodzić organizacjom.
- Z ankiety firmy doradczej Deloitte przeprowadzonej wśród pokolenia milenialsów (10 000 osób z 36 krajów) wynika, że 71% respondentów planuje zmianę pracodawcy w przeciągu dwóch lat ze względu na zły sposób rozwoju umiejętności przywódczych kierownictwa przez organizację.
- Według badania Monster.com tylko 19% pracowników w USA uważa swoich liderów za mentorów bądź osoby, od których mogą się czegoś nauczyć, a 76% pracowników ma obecnie lub miało ostatnio do czynienia z toksycznym szefem. W Wielkiej Brytanii dwóch na trzech badanych doświadczyło pracy z toksycznym szefem (badania Glassdoor).
- Badanie przeprowadzone przez McKinsey&Co w 2016 r. na grupie 52 000 menedżerów pokazało, że 86% z nich uznało siebie za inspirujący model do naśladowania. Z kolei badania przeprowadzone przez instytut Gallupa w tym samym roku pokazują, że 82% pracowników uważa swoich liderów za zdecydowanie nieinspirujących.
- Badania przeprowadzone przez Dachera Keltnera, profesora psychologii na Uniwersytecie Kalifornijskim, wskazują, że u wielu liderów sąjących, że posiadają władzę, zaczynają zanikać cechy związane z życzliwością wobec innych (empatia, współpraca, otwartość, sprawiedliwość, dzielenie się). Im większa władza, tym większe prawdopodobieństwo zachowań niegrzecznych, samolubnych i nieetycznych. W przypadku liderów istnieje trzykrotnie wyższe prawdopodobieństwo niż u pracowników niższych szczebli, że będą przerywać innym, wykonywać inne zadania w trakcie zebrań, podnosić głos oraz rzucać inwektywami.

Jacob Morgan w książce *The future leader* podnosi jeszcze dodatkowe niepokojące aspekty złej jakości przywództwa w organizacjach. Przede wszystkim liderzy są awansowani z błędnych powodów. Najczęściej awansowani są ci, którzy mają duże przełożenie na zysk organizacji, niestety bardzo często nie są to osoby, które sprawdzają się w roli liderów. Peter Senge, autor *Piątej dyscypliny*, podkreśla, że ludzie awansują

między innymi ze względu na zdolność do energicznego debatowania i wywierania wpływu na innych. Umiejętność dociekania zwykle jest niedostrzegana i niedoceniana. Kiedy jednak liderzy awansują na najwyższe stanowiska, muszą zmierzyć się z problemami bardziej złożonymi i zróżnicowanymi niż te, które znają z własnego doświadczenia. Nagle pojawia się konieczność poznawania opinii współpracowników oraz uczenia się. Umiejętność obrony własnych poglądów, za którą otrzymali nagrodę w postaci awansu, przynosi skutki odwrotne do zamierzonych. W praktyce może nawet uniemożliwić uczenie się od siebie nawzajem. Dla promocji wspólnego uczenia się niezbędna jest bowiem odpowiednia kombinacja dociekliwości i obrony poglądów. Brak dodatkowych szkoleń i wsparcia na początku przejmowania roli lidera jeszcze pogarsza sprawę.

Przykładów badań można by mnożyć, wiele wskazuje na kryzys przywództwa i potrzebę zmian paradygmatu przywództwa. Rewolucja 4.0 wymaga nowej formy przywództwa. Liderzy powinni przede wszystkim pogłębiać własną samoświadomość — zrozumieć swoje mocne strony i ograniczenia (więcej informacji w podrozdziale 2.4. „Samoświadomość lidera”). Powinni również w pełni rozumieć własne zespoły i to, w jaki sposób mogą na nie wpływać (szerzej w podrozdziale 2.7. „Zwycięski zespół w niepewnych czasach”). Organizacje, które chcą przetrwać i rozwijać się w rzeczywistości VUCA, są mocno ukierunkowane na rozwój przywództwa oraz rozumieją, czym dla nich jest przywództwo.

„Światowym trendem jest obecnie odchodzenie od zarządzania przez cele, skoncentrowanego niemal wyłącznie na osiągnięciu szybkich, ale nie zawsze długoterminowych rezultatów biznesowych”.

*Raport PwC*

W 2019 roku globalna liczba pracowników wiedzy wynosiła 1 miliard (Gartner). Pracownicy wiedzy to eksperci w swojej dziedzinie, których praca oparta jest na specjalistycznym wykształceniu lub doświadczeniu. Tego typu pracownicy nie potrzebują, żeby liderzy mówili im, co mają robić. Zamiast tego potrzebują, żeby stworzono im warunki pracy, które wspierają ich w osiągnięciu celów. Jak słusznie zauważył Steve Jobs, „to bez sensu zatrudniać mądrych ludzi, by potem mówić im, co mają robić”. My zatrudniamy mądrych ludzi po to, aby to oni mówili nam, co mamy robić”. W tym układzie sił lider powinien służyć swoim pracownikom, a nie odwrotnie. Ten typ przywództwa wymaga empatii, otwartości, zaufania i współpracy. Nowy styl przywództwa oparty na relacjach partnerskich powinien zastąpić ten oparty na nakazach i kontroli.

W organizacjach opartych na wiedzy, czyli w tych, w których umiejętności pracowników tworzą przewagę konkurencyjną, autokratyczna forma zarządzania jest marnowaniem czasu i potencjału. Autokratyzm sprawdza się jedynie w sytuacjach, gdy

decyzja musi zapaść błyskawicznie i może zaważyć na przyszłości organizacji. Mimo to w wielu organizacjach ten styl jest wciąż przeważający, a nieświadomi liderzy nie czerpią z innych możliwych stylów przywódczych, często bazując na przekonaniach i „najlepszych praktykach” swoich szefów, kształtowanych w zupełnie innych czasach. Traktowanie pracowników wiedzy jak narzędzia na pewno nie zainspiruje ich do tworzenia nowych rozwiązań, innowacyjności, współpracy i dzielenia się wiedzą. Nowych idei, tak ważnych w rzeczywistości VUCA, nie da się od pracowników kupić ani wyciągnąć. Muszą one być ofiarowane dobrowolnie. A będą takie wówczas, gdy liderzy zapewnią ich autorom poczucie sensu i więzi z organizacją.

Nowoczesny lider, sprawnie funkcjonujący w świecie VUCA, to taki, który zapewnia pracownikom szansę rozwoju osobistego i zawodowego, pozwala uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, ale także zachęca do brania odpowiedzialności za wykonywane zadania i jej wymaga. Przywódca powinien motywować współpracowników do zaangażowania się w budowę wizji firmy i prowadzić otwartą komunikację z ludźmi na wszystkich szczeblach zarządzania. Szczególnie istotnym elementem sprawnej komunikacji jest informacja zwrotna udzielana w czasie rzeczywistym (o feedbacku piszę punkcie 2.8.9. „Informacja zwrotna w świecie VUCA”), która nie tylko wspomaga realizację celów biznesowych, ale też stanowi fundament budowania zaufania, zwiększania zaangażowania (poprzez docenianie) oraz rozumienia wzajemnych oczekiwań. Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość wymaga od lidera stałego rozwoju kompetencji oraz budowania klimatu „organizacji uczącej się”, kreującej nowe idee oraz otwartej na eksperymenty. W tego typu organizacji istotne jest wspieranie różnorodności, czyli budowanie zespołów złożonych z ludzi o różnych kompetencjach, doświadczeniach, sposobach działania i opiniach oraz promowanie jasnych i sprzyjających dialogowi zasad i narzędzi komunikacji.

Przywództwo 4.0 to również rozwój w kierunku budowania coraz większej odpowiedzialności podwładnych poprzez delegowanie obowiązków (szerzej o delegowaniu w podrozdziale 2.8. „Delegowanie — bolączka liderów”). Zmiana modelu podejmowania decyzji to zapraszanie pracowników do współdecydowania o kierunku rozwoju organizacji i szersze czerpanie z ich doświadczeń, umiejętności i poglądów.

Współczesny lider w świecie VUCA to ten, który kształtuje wspierającą, skoncentrowaną na ludziach kulturę organizacyjną. Liderzy często zapominają, jak ważną inspirację stanowią dla ludzi w organizacji. W trakcie rozmów rekrutacyjnych, które prowadzę z liderami, ku mojemu zdziwieniu często nie są oni w stanie określić, jaka kultura panuje w organizacji, którą reprezentują. Odnoszę wrażenie, że nie zdają sobie sprawy z tego, że tak naprawdę to oni stanowią jej źródło. Wpływ na kulturę organizacyjną i ustalanie jej zaczyna się od wartości liderów (o wartościach piszę szerzej w podrozdziale 2.4. „Samoświadomość lidera”). Wartości te zazwyczaj reprezentują wyższe ideały i decydują o sposobie, w jaki liderzy chcą wywierać wpływ na zacho-

wania ludzi w miejscu pracy. Pracownicy muszą wiedzieć, co w firmie jest cenione, aby móc określić, czy ich wartości są zbieżne. Dla liderów ważne jest też, aby określić, które zachowania są zbieżne z pożądanymi wartościami, a które nie są. To pomaga w kształtowaniu wspólnych zachowań organizacyjnych. Istotne jest, żeby wartości nie były jedynie zbiorem górnolotnych określeń niemających nic wspólnego z rzeczywistością.

W wielu opracowaniach można znaleźć przykład banku Wells Fargo, którego jedną z wartości było „cenienie etyki i robienie tego, co właściwe dla klientów”. Nie przekadzało to jednak pracownikom działającym pod wpływem presji przełożonych w utworzeniu ponad dwóch milionów fałszywych kont i zebraniu przynajmniej 2,6 mln dolarów opłat od nieświadomych tego procederu klientów. Innym bardzo znanym antyprzykładem jest działanie firmy Volkswagen, której wartości to „odpowiedzialność za ludzi, gospodarkę, społeczeństwo i środowisko”. Wartości te stały w jawnej sprzeczności z działaniami firmy. W 2015 roku amerykańska Agencja Ochrony Środowiska poinformowała o tym, że firma celowo zaprogramowała silniki tzw. czystego Diesla tak, by aktywowały określone mechanizmy kontroli emisji tylko w trakcie laboratoryjnych testów emisyjnych, tym samym oszukując urzędy regulacyjne i konsumentów.

Wiele kultur organizacyjnych niestety wciąż opiera się na błędnym stwierdzeniu, że podstawowym celem organizacji jest przynoszenie zysku jej akcjonariuszom. Tego typu myślenie i działanie powoduje, że następuje koncentracja na krótkoterminowych wynikach kosztem długofalowych oraz nie ma impulsu do tego, żeby dbać o odpowiedzialność społeczną. Stawianie bogactwa akcjonariuszy na pierwszym miejscu może wydawać się ważniejsze niż zdrowie i dobrostan pracowników, którzy to bogactwo wytwarzają. Profesorowie Harvard Business School Joseph Bower, Herman Leonard i Lynn Paine w książce *Capitalism at risk: how business can lead* podkreślają, że liderzy muszą skoncentrować się na zdrowiu firmy, zanim zaczną troszczyć się o majątek akcjonariuszy. Wówczas będą mogli odzyskać lub zbudować zaufanie swoich pracowników, co doprowadzi do długoterminowych i trwałych wyników.

Peter Senge w *Piątej dyscyplinie* pisze: „Jak na ironię, przekonanie o tym, że to zysk jest celem przedsiębiorstwa, skazuje firmę na finansową mierność, czego dowodzą niezliczone badania długookresowej kondycji ekonomicznej organizacji. W świecie, w którym coraz więcej osób ma coraz większe możliwości wyboru miejsca i formy zatrudnienia, organizacja musi mieć jakiś nadrzędny, godny uwagi cel. Jeżeli go brakuje, nie może być mowy o wywoływaniu zaangażowania wśród jej pracowników”.

Peter Drucker zauważył przed laty: „Zarabianie pieniędzy jest dla firmy tym, czym tlen dla człowieka: jeżeli nie masz go dość, szybko wypadasz z gry”. Inaczej mówiąc, rentowność jest warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa, ale nie celem jego istnienia. Można rozwinąć metaforę Druckera, mówiąc, że firmy uważające zarabianie pieniędzy

za swój jedyny cel przypominają człowieka przekonanego o tym, że sednem życia jest oddychanie. Umyka im coś ważnego.

Warto nadmienić, że organizacje z dobrym przywództwem są bardziej dochodowe — organizacja, której przewodzą dobrzy liderzy, pod względem finansowej kondycji przewyższa konkurencję trzynastą razy, a zaangażowanie zespołów jest trzy razy większe niż u konkurencji (badanie Development Dimensions International na próbie 15 000 uczestników — źródło: Morgan J. *The Future Leader*). Nieumiejętne przywództwo powoduje szereg problemów: spadek lub brak zaangażowania członków zespołu w pracę, spadek efektywności. Pogorszone relacje z przełożonym mogą przyczynić się do obniżenia satysfakcji z życia zawodowego, a co za tym idzie — odejścia kluczowych pracowników z organizacji.

Koszty nieumiejętnego przywództwa są wysokie, należą do nich między innymi:

- odpływ talentów z zespołu (średni całkowity koszt zatrudnienia nowej osoby to ok. 12 miesięcznych pensji tego pracownika),
- spadek zaangażowania i morale w zespole (zwiększone koszty absencji — firmy, w których absencja kształtuje się na średnim poziomie około 5%, wydają na koszty z nią związane nawet od 3 do 4,5 tysiąca złotych rocznie w przeliczeniu na jednego pracownika),
- zmniejszona efektywność i zwiększona ilość błędów.

## 2.2. PRZYWÓDZTWO A ZARZĄDZANIE VERSUS PRZYWÓDZTWO I ZARZĄDZANIE

Zdarza się, że termin „przywództwo” jest używany zamiennie z terminem „zarządzanie”. Różnią się one jednak z punktu widzenia działań, procesów i zachowań. Przywództwo to wizja i kierunek, zarządzanie to urzeczywistnianie wizji w postaci planów operacyjnych. Do pełnej sprawności organizacji potrzebne jest zarówno przywództwo, jak i zarządzanie. Przywództwo jest niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie do systematycznego uzyskiwania wyników. Skuteczne zarządzanie połączone z przywództwem jest szczególnie istotne w kompleksowym i zmiennym środowisku. To połączenie bardzo dobrze ujęli John Kotter i Holger Rathgeber w książce *My robimy to inaczej! Opowieść o tym, jak organizacje powstają i upadają, by móc odrodzić się na nowo*. W alegorycznej opowieści o stadach surykatek, które mierzą się z nieprzewidywanymi i nagłymi przeciwnościami losu, autorzy przedstawiają najlepsze praktyki wynikające z połączenia przywództwa i zarządzania oraz kształtowania sprzyjającej zmianom kultury organizacyjnej. Autorzy podkreślają, że zarządzanie i przywództwo nie są dwoma różnymi sposobami na osiągnięcie tego samego celu. Każde z nich ma inną funkcję, ale są równie istotne w złożonych organizacjach działających w świe-

cie VUCA. Dobre zarządzanie powoduje, że praca w dużej i kompleksowej organizacji jest wykonywana regularnie, rzetelnie i efektywnie. Przywództwo dodaje energii, która jest istotna w momencie wprowadzania zmian czy innowacji. W mniejszych strukturach organizacyjnych przy odpowiedniej kulturze organizacyjnej i dojrzałości przywództwo wydaje się być wystarczające do efektywnej pracy codziennej oraz wdrażania zmian w zwinny sposób.

W świecie, w którym można było tworzyć plany na następne 5 – 10 lat i realizować je bez przeszkód, sprawni menedżerowie mogli być wystarczającym gwarantem zachowania pozycji rynkowej. W rzeczywistości VUCA samo zarządzanie może być niewystarczające. Dostosowywanie się do zmian, wdrażanie innowacji — te kwestie wymagają przywództwa.

Autorzy *My robimy to inaczej!*... zachęcają do łączenia kwestii przywództwa i zarządzania w większych organizacjach. Podkreślają, że można zachować kontrolę w strukturze hierarchicznej oraz niejako narzucić na nią strukturę sieciową opartą na przywództwie pomagającym zespołom wprowadzać innowacje, pokonywać przeszkody i zmniejszać poziom frustracji. Wiele międzynarodowych organizacji próbuje uporać się z problemem hierarchii, tworząc struktury macierzowe oraz funkcyjne zespoły projektowe. Kierunek działań zdaje się zmierzać w stronę godzenia przywództwa i zarządzania. Niestety często z samej struktury nic nie wynika, jeśli nie idą za tym odpowiednie umiejętności kadry zarządzającej. Ludzie zostawieni sami sobie, raportujący do dwóch lub kilku „szefów”, sami wybierają własne priorytety, które nie zawsze są zgodne z tym, co w danej sytuacji jest najpilniejsze i najważniejsze. Brak komunikacji pomiędzy menedżerami powoduje, że proces pracy jest nieefektywny.

Przywódcę wyróżnia innowacyjność i tendencja do zmiany dotychczasowych reguł postępowania i zwyczajów. Jego zadaniem jest wyznaczanie dalekich i ambitnych celów oraz mobilizacja podwładnych do podążania w tym kierunku. Menedżer ma zarządzać uruchomionymi procesami, koncentrować się na obserwacji wyników, porównywać je z celami i korygować odchylenia.

Można być dobrym przywódcą, ale niekoniecznie dobrym menedżerem, i odwrotnie. Można też umiejętnie łączyć obie funkcje w zależności od potrzeby. Z mojej własnej obserwacji rodzimego rynku, bazującej na rekrutacji średniej i wyższej kadry menedżerskiej głównie dla międzynarodowych korporacji, wynika, że zdecydowanie brakuje nam liderów, którzy potrafiliby nakreślać wizję zmian i przekonywać do niej ludzi. Często zarówno liderzy, jak i menedżerowie czerpią swą „siłę” wyłącznie z tytułu, czyli piastowanego stanowiska.

W procesach Development Center, które miałam okazję prowadzić, można było zaobserwować, że nieformalni liderzy potrafili wyłonić się spośród szeregowych pracowników. Z jakichś jednak powodów nie uruchamiali tych umiejętności w pracy codziennej.

Zazwyczaj panująca kultura organizacji jest czynnikiem w dużym stopniu wpływającym na taki stan rzeczy. Jak można przeczytać w książce Kottera, w kulturze hierarchicznej, utrzymującej *status quo* z dawno zdefiniowanymi procesami, rolami i zadaniami, przejawy przywództwa wśród osób bez formalnego nadania są często początkowo bagatelizowane. Nieformalny przywódca musi wykazać się niezłomnością, żeby przekonać do swoich racji osoby mające wpływ na organizację.

Jacob Morgan w książce *Future Leader* wysnuł ciekawą tezę, że przywódca nie musi być dobrym menedżerem, ale menedżer powinien być dobrym przywódcą.

Poniższa tabelka stanowi podsumowanie tych dwóch terminów.

**Tabela 2.1.** *Przywództwo a zarządzanie na podstawie Kotter J., Rathgeber H., My robimy to inaczej. Opowieść o tym, jak organizacje powstają i upadają, by móc odrodzić się na nowo, materiałów szkoleniowych Grabarczyk-Kostka W., Od przyjaciela do lidera, Bennis W., On becoming a leader*

PRZYWÓDZTWO	ZARZĄDZANIE
Wyznaczenie kierunku <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprzymierzanie ludzi</li> <li>• Motywowanie</li> <li>• Inspirowanie</li> <li>• Innowacja</li> <li>• Skupienie na ludziach</li> <li>• Mobilizowanie ludzi do dostrzegania okazji, pokonywania barier oraz wykonywania szybkich, sprawnych i innowacyjnych kroków</li> <li>• Wymyślanie rozwiązań, wyznaczenie najlepszych praktyk</li> <li>• Skupienie na szerszej perspektywie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planowanie</li> <li>• Budżetowanie</li> <li>• Organizacja</li> <li>• Obsada personalna</li> <li>• Administracja</li> <li>• Kontrola</li> <li>• Skupienie na systemach i procesach</li> <li>• Rozwiązywanie problemów</li> <li>• Robienie tego, na czym znamy się wyjątkowo dobrze, w celu stałego uzyskiwania miarodajnych, efektywnych rezultatów</li> <li>• Kopiowanie rozwiązań/korzystanie z najlepszych praktyk</li> <li>• Skupienie na rezultacie</li> </ul>

### 2.3. RÓŻNE TYPY PRZYWÓDZTWA

„W przywództwie chodzi o ludzi, a ludzie każdego dnia się zmieniają. Jeśli zakładasz, że znalazłeś uniwersalny klucz do przewodzenia ludziom, to znak, że właśnie go zgubiłeś”.

Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter, *Transformacyjny lider*

Nie ma uniwersalnej prawdy dotyczącej przywództwa i jednego stylu przywództwa, który sprawdza się w każdej organizacji i w każdych okolicznościach. Nikt nie rodzi się przywódcą, niemniej niektórzy wykazują w tym kierunku naturalne zdolności.



Droga do bycia skutecznym w tej dziedzinie wiedzy przez zdobywanie wiedzy i doskonalenie. Poniżej prezentuję różne koncepcje przywództwa i ich główne komponenty. Nie trzeba też jednoznacznie deklarować się w stosunku do jednego typu przywództwa. Moim zdaniem warto czerpać z wielu koncepcji w zależności od warunków i typu zespołu. W kolejnych rozdziałach opisuję bardziej szczegółowo kluczowe części współczesnego przywództwa.

### **2.3.1. PRZYWÓDZTWO TRANSAKCYJNE**

Przywództwo transakcyjne opiera się na procesie poszukiwania wzajemnych interesów i korzyści, a także na zaspokajaniu potrzeb zgodnie z umiejętnościami i predyspozycjami. Pracownicy spodziewają się nagrody za realizację zadania lub starają się uniknąć kary za jej brak lub jego nieprawidłowe wykonanie. W skrócie można powiedzieć, że jest to przywództwo oparte na zarządzaniu przez krytykę i uwarunkowanym nagradzaniu.

Organizacje zarządzane tym stylem przywództwa wolniej reagują na zmiany w otoczeniu i w mniejszym stopniu adaptują innowacje, co zdaje się nie przystawać do wymagań obecnej rzeczywistości VUCA. Konsekwencjami tego typu przywództwa mogą być nadmierne karanie, wzmożona dyscyplina i przewaga negatywnych informacji zwrotnych nad pozytywnymi. Lider albo monitoruje na bieżąco sytuację i poszukuje błędów, udzielając negatywnego feedbacku, albo uaktywnia się wyłącznie wtedy, gdy pojawiają się błędy. Prowadzi to do sytuacji, w której pracownicy głównie koncentrują się na unikaniu błędów i utrzymywaniu *status quo*. Ich skłonność do proponowania nowych rozwiązań, wprowadzania zmian czy też podejmowania ryzyka jest bardzo niska.

Pracownicy w tego typu środowisku nie działają optymalnie. Badania wskazują, że ten styl przywództwa wywołuje u pracowników napięcie związane z pracą i wpływa na wzrost stresu. Wciąż można zaobserwować ten typ przywództwa jako dominujący, szczególnie w organizacjach hierarchicznych.

### **2.3.2. PRZYWÓDZTWO TRANSFORMACYJNE**

W procesie tego typu przywództwa lider i podwładni mobilizują się do większego wysiłku poprzez zaangażowanie i odwoływanie się do moralności i wartości cenionych przez obie strony.

Ta koncepcja, badana przez Bernarda M. Bassa, wiąże się z silną osobistą identyfikacją z liderem i przyłączaniem się do grupy w imię wspólnej wizji. Przywódca motywuje podwładnych do zrobienia więcej, niż początkowo zamierzali; rozbudza poczucie wartości i ważności ich zadań; uświadamia im, że wykraczają poza interes własny na rzecz zespołu, organizacji bądź społeczeństwa; wskazuje na konieczność podniesienia

na wyższy poziom ich własnych potrzeb, np. potrzeby samorealizacji. Lider jest osobą podziwianą, szanowaną i darzoną zaufaniem. Członkowie zespołu identyfikują się z nim i chcą go naśladować.

Przywództwo transformacyjne charakteryzuje się inspirowaniem, angażowaniem, stymulowaniem i dbaniem o ludzi. Lider motywuje i angażuje pracowników, wzmacnia wiarę we wspólny sukces zespołu. Otwarcie komunikuje swoje oczekiwania i wyjaśnia, za co będzie nagradzał. Główne zachowania lidera ogniskują się wokół: komunikowania inspirującej wizji i poczucia sensu, zachęcania innych do wysokich standardów działania, wzmacniania wiary w sukces zespołu, uważności na indywidualne potrzeby ludzi (słuchanie, coaching, budowanie więzi na poziomie emocjonalnym).

Koncepcja przywództwa transformacyjnego ma potwierdzenie swojej efektywności w badaniach nad przywództwem. Metaanaliza 113 badań przeprowadzona przez zespół w składzie Gang Wang, In-Sue Oh, Sephen Courtright i Amy Colberg wykazała, że tego typu przywództwo jest związane z wyższą efektywnością indywidualną i zespołową. Przywództwo transformacyjne wygrywa z transakcyjnym, ponieważ ludzie współpracujący z liderem transformacyjnym są chętni do lepszego wypełniania obowiązków i dobrowolnie wykonują zadania, które nie są zdefiniowane w ich opisach stanowisk.

#### **Kluczowe zachowania lidera transformacyjnego:**

- tworzenie inspirującej misji;
- ustalenie wspólnie z zespołem kierunku i potrzeby działań, z którymi każdy się identyfikuje;
- ustalenie wysokich standardów, na których zależy członkom zespołu, i mobilizacja do określenia tego, jak najlepiej je osiągnąć;
- uważne słuchanie w celu zrozumienia indywidualnych potrzeb, uczuć i pomysłów członków zespołów;
- jasne komunikowanie, jakie zachowania są oczekiwane (np. zespołowość, współpraca), i konsekwencja w ich egzekwowaniu;
- przypominanie zespołowi, że może osiągnąć sukces, inspirowanie go, wyzwalanie w ludziach potrzeby osiągnięć, przynależności, poczucia wspólnego losu;
- dbanie o rozwój członków zespołu, rozwijanie samodzielności u innych poprzez delegowanie;
- monitorowanie otoczenia — wychwytywanie sygnałów o przyszłych trendach i wykorzystywanie ich jako szanse dla organizacji;
- spokojne i pełne skoncentrowanie na właściwych zadaniach we właściwym czasie i we właściwy sposób;

- kreowanie bezpiecznej przestrzeni, w której wolno ponosić porażki, inspirowanie innych do podejmowania ryzyka i kreatywnych działań;
- kierowanie się w działaniach współczuciem (zdolnością do postawienia się w sytuacji innych ludzi i lepszego zrozumienia towarzyszących im wyzwań oraz tego, jak im najlepiej pomóc), uważnością (panowanie nad własną uwagą poprzez jej skupienie na chwili obecnej, ze skoncentrowanym i jasnym umysłem) i bezinteresownością (rezygnacja z narzucania własnego sposobu, prezentowanie pewności siebie z pełną pokorą intencją pełnienia służby w stosunku do podwładnych).

### 2.3.3. PRZYWÓDZTWO CHARYZMATYCZNE

U podstaw tej koncepcji przywództwa leży sytuacja kryzysu lub zmiany organizacyjnej oraz możliwość wywierania przez lidera wpływu na podwładnych za pomocą więzi, jaka ich łączy. Niepewność i niestabilność, w jakiej znajduje się organizacja, skłania podwładnych do podporządkowania się wytycznym osoby, która prezentuje przekonującą propozycję działania. Lider wykorzystuje autoprezentację, aby pozyskać zwolenników dla swoich idei, oraz motywuje ich do podejmowania i utrzymania aktywności na rzecz ich realizacji. Przywódca charakteryzuje się wysoką pewnością siebie, asertywnością i skłonnością do podejmowania ryzyka. Charyzmatyczny lider demonstruje energię, optymizm, wiarę w cel, ludzi i organizację. Ma naturalny dar przykuwania uwagi innych, przekonywania ich do nowych wizji, pomysłów i sposobów działania. Oddziałuje na ludzi poprzez perswazyjną komunikację i siłę osobowości. Umiejętnie artykułuje przekonującą i emocjonalną wizję oraz cel. Potrafi zbudować emocjonalną więź z podwładnymi, co zwiększa ich zaangażowanie w pracę, jakość i efektywność grupy.

Krytycy tego typu przywództwa, m.in. Peter Senge (twórca i propagator idei rozwijania organizacji uczących się), twierdzą, że charyzma może być wręcz niebezpieczna. Sądzą, że podwładni pod wpływem charyzmy zwierzchnika stają się mniej zdolni do myślenia za siebie i mniej zdolni do podejmowania rozsądnych decyzji, co może destrukcyjnie wpłynąć na całą organizację. Senge uważa, że lider nie musi mieć charyzmy, za to powinien umieć tworzyć i komunikować koncepcje, rozważać wyznawane wartości, uczyć się słuchać i doceniać innych ludzi i ich idee. Nie musi mieć nadzwyczajnego wyglądu, nie musi być nawet dobrym mówcą.

#### **Kluczowe zachowania charyzmatycznego lidera:**

- pozytywne nastawienie;
- stanowienie wzoru do naśladowania, dawanie przykładu w przestrzeganiu wyznawanych przez siebie wartości;

- wyznaczanie celów na wysokim poziomie (transcendentalnych), które wywołują zaangażowanie i energię, i wyrażanie pewności, że będą one spełnione;
- rozwój własny i otwartość na konstruktywną krytykę (poszukiwanie informacji zwrotnych);
- klarowność w komunikacji — umiejętne dostosowywanie języka do odbiorców;
- umiejętne i uważne słuchanie innych;
- odwoływanie się do emocji pracowników;
- zachowanie spokoju nawet w obliczu trudności;
- branie odpowiedzialności za własne działania;
- docenianie członków zespołu i okazywanie im wdzięczności;
- zachęcanie innych do brania odpowiedzialności i podejmowania ryzyka.

### 2.3.4. PRZYWÓDZTWO AUTENTYCZNE

Przywódtwo autentyczne opiera się na kapitale psychologicznym lidera (charakteryzującym się skutecznością, nadzieją, optymizmem i prężnością psychiczną), który przewodzi podwładnym, wspierając zdrowy i etyczny klimat pracy. Lider jest postrzegany przez podwładnych jako osoba wysoce moralna, pełna nadziei i optymizmu, zdająca sobie sprawę z wartości, wiedzy i mocnych stron zarówno swoich, jak i podwładnych. Koncepcja tego przywództwa, rozwinięta przez Bruce'a Avolio i współpracowników, opiera się na czterech wymiarach:

1. Samoświadomość — znajomość własnych silnych i słabych stron, wartości, rozumienie własnego charakteru, świadomość wpływu na innych.
2. Transparentność — prezentowanie autentycznego ja innym ludziom, otwarte dzielenie się informacjami i wyrażanie swoich uczuć, minimalizowania okazywania nieodpowiednich emocji.
3. Otwartość na informację zwrotną — zachęcanie współpracowników do wyrażania poglądów, które są sprzeczne z poglądami lidera, branie ich pod uwagę.
4. Etyczność/moralność — kierowanie się wewnętrznymi standardami moralnymi w opozycji do nacisków grupy/organizacji. Podejmowanie decyzji, które są spójne z osobistymi wartościami.

Autentyczny lider odnosi sukcesy, ponieważ redystrybuuje władzę i włącza wszystkich swoich współpracowników w proces współtworzenia. Kształtuje etyczny klimat organizacji oraz dba o to, aby podwładni mogli zachować równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym.

Koncepcja mówi, że przywódca osiąga autentyczność poprzez samoświadomość, samoakceptację, szczerze działania i relacje międzyludzkie. Lider i współpracownicy

wiedzą, czego mogą oczekiwać od siebie nawzajem z racji wysokiej zgodności pomiędzy przekonaniem, działaniami i rzeczywistymi osiągnięciami. Autentyczni liderzy nie zmuszają, nie wywierają wpływu, a nawet nie starają się racjonalnie perswadować zachowań podwładnym. Wartości, wierzenia i zachowania autentycznego lidera służą jako model rozwoju jego współpracownikom.

#### **Kluczowe zachowania autentycznego lidera:**

- skupianie się na celu, następnie na wizji i wyzwaniach;
- zmiana wartości w konkretne działania — budowanie wartości wspólnie ze współpracownikami;
- tworzenie kultury bazującej na otwartej i uczciwej komunikacji;
- bycie obecnym i widocznym — bycie w ścisłym kontakcie i dialogu ze współpracownikami, umiejętne słuchanie;
- tworzenie przestrzeni do innowacji i tolerowanie błędów będących podstawą uczenia się;
- inspirowanie współpracowników do rozwoju, budowanie kultury ciągłego uczenia się;
- udzielanie bieżących i bezpośrednich informacji zwrotnych, otwartość na informację zwrotną;
- przejrzystość w relacjach z podwładnymi;
- zaufanie do współpracowników, zapewnienie im autonomii;
- dbanie o własne potrzeby i umiejętne stawianie granic;
- umiejętne zarządzanie zmianą.

#### **2.3.5. PRZYWÓDZTWO SYTUACYJNE**

Model opracowany przez Paula Herseya i Kena Blancharda zakłada, że każde podejście do przywództwa jest dobre, ale musi być zastosowane w odpowiedniej sytuacji. Zgodnie z tym modelem lider powinien ustalić, jaka metoda w danej sytuacji, w danych warunkach i w danym momencie najlepiej przyczyni się do osiągnięcia celów.

Aby znaleźć odpowiedni styl zachowania, należy najpierw określić, na jakim etapie rozwoju znajduje się pracownik. Etapy rozwoju są zdeterminowane przez dwie podstawowe cechy pracownika: posiadane kompetencje i zaangażowanie (chęć). W myśl tego modelu, jeśli przywódca chce, aby jego zespół osiągnął dojrzałość, to powinien zredukować zachowania zadaniowe przez delegowanie oraz zwiększyć zachowania ukierunkowane na relacje, przez co pozytywnie wzmocni sukces grupowy.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

# VUCA menedżerze!

## Witaj w nowej, niepewnej rzeczywistości

Zanurz się w niej i nie uton! Więcej — pływaj skutecznie i kieruj innymi tak, by i oni nie utoneli — ani Twoi pracownicy, ani Twoja firma. Termin **VUCA** odnosi się do działania w świecie XXI wieku, w którym „stare, dobre czasy” przewidywalności, stabilności, równomiernego wzrostu i braku spektakularnych niespodzianek od losu należy włożyć między bajki. Dziś rządzą niepewność i nieprzewidywalność, a kolejne tzw. czarne łabędzie, czyli zdarzenia uznawane za nieprawdopodobne, jak pojawienie się pandemii COVID-19, wydają się tylko kwestią czasu... Jak w tej sytuacji funkcjonować jako lider, osoba odpowiedzialna za dobrostan i rozwój firmy oraz zatrudnionych w niej ludzi?

W książce znajdziesz m.in:

- 10 sposobów na sprawne przywództwo w świecie VUCA
- 15 wskazówek dotyczących zarządzania wirtualnymi zespołami
- 25 zachowań zwycięskich zespołów
- 60 narzędzi i modeli przydatnych przy podejmowaniu decyzji, kreowaniu wizji przywództwa, samoocenie lidera, rekrutacji, współpracy w zespole, w zarządzaniu zmianą i budowaniu zwinności w organizacji

Patroni medialni:



onepress



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



HELION SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

ebookpoint



ISBN 978-83-283-7334-1



9 788328 373341

Cena: 59,00 zł