

Kryzysowy lider

Niezbędnik biznesowego predatora

Purpurowy Informator

Październik 2020



Wstęp

Purpurowy Informator Źródło cennych informacji

Z przyjemnością prezentujemy czwartą edycję „Purpurowego Informatora” z serii „Mistrzowskie zespoły wykute w czasach pandemii” – cyklu analiz, w którym omawiamy istotne i aktualne zagadnienia dla przedsiębiorców.

W IV części naszej serii przybliżamy niezwykle ważne aspekty przywództwa w czasach naznaczonych permanentną zmianą i niepewnością jutra.

W niniejszym opracowaniu swoją wiedzę, doświadczeniem i spostrzeżeniami dzielą się zarówno eksperci ds. rekrutacji i zarządzania kadrami, jak i doświadczeni liderzy – przede wszystkim wybitny praktyk w dziedzinie przywództwa, **Tomasz Wróblewski**, zarządzający spółką Grant Thornton od 1993 roku oraz **Monika Smulewicz**, liderka mająca za sobą rzesze „fanów” i „followersów”, posiadająca unikalny dar do przyciągania i szlifowania talentów.

Zespół Outsourcingu Grant Thornton

Informator Grant Thornton pt. „Kryzysowy lider”, to kompendium wiedzy wypełnione praktycznymi informacjami na temat cech i umiejętności, jakie powinni posiadać przywódcy liczący na sukces w czasach spowolnienia gospodarczego i pandemii, ale nie tylko.

Opracowanie dostarcza informacji m.in. na następujące tematy:

- 1. braki kompetencyjne** – jakie umiejętności są obecnie niezbędne do skutecznego przywództwa i jak je rozwinąć;
- 2. po czym poznać wielkich przywódców** i co ich odróżnia od przeciętnych liderów;
- 3. check lista:** składniki dobrego przywództwa nie tylko na trudne czasy.

Zapraszamy do lektury!



Jak być przywódcą w dobie tzw. VUCA?

Oto trzy elementy skutecznego przywództwa, na których powinni się skoncentrować liderzy w turbulentnych czasach.



Dobry przywódca potrafi sprawić, że jego zespół będzie przynosił góry. Zły jest często głównym powodem, dla którego fachowcy odchodzą z pracy. Kiepski lider stojący na czele firmy bywa preludium do jej bankructwa. Jakie zatem cechy są niezbędne u lidera przyszłości, a które go dyskwalifikują?

W rzeczywistości, z jaką przyszło się dziś mierzyć firmom i ich liderom – określanej akronimem VUCA (tj.: zmiennych, niepewnych, złożonych i niejednoznacznych) – mamy do czynienia ze zmianą permanentną, która niejako wymusza oparcie przywództwa na określonych atrybutach.

W ostatnich miesiącach na tę trudną sytuację nałożył się dodatkowo kryzys wywołany przez pandemię COVID-19. W tych turbulentnych czasach przywództwo przechodzi prawdziwą próbę ognia. Świat zdefiniowany przez VUCA stawia przed liderami wyzwania nie do pozazdroszczenia. Jak wyjść zwycięsko z tego trudnego sprawdzianu?

Aby osiągać sukces w świecie, który coraz bardziej przyspiesza, liderzy powinni zwrócić uwagę zwłaszcza na następujące trzy elementy:



1. wspólne diagnozowanie sytuacji i kreowanie wizji, która powinna być odpowiedzią na daną sytuację,



2. skuteczne komunikowanie, aby ludzie chcieli działać w sytuacji permanentnej zmiany,



3. propagowanie i wzmacnianie elastyczności i zwinności – ciągłe uczenie się i przystosowywanie do zmieniającej się rzeczywistości.

Nowa VUCA – twarda riposta na współczesne wyzwania

Jak nawigować podczas nieustającego, wzmagającego sztormu?
Poniżej swoisty kompas, którym warto się kierować.

Żeby zachować skuteczność w nieprzewidywalnych warunkach, liderzy powinni przedefiniować akronim VUCA według następującego modelu:

- V** ripostą na Volatility (Zmienność) powinna być Vision (Wizja);
- U** wszechobecna Uncertainty (Niepewność) powinna przerodzić się w Understanding (Zrozumienie);
- C** odpowiedzią na Complexity (Złożoność) powinny być: Clarity, Cooperation i Courage (Jasność, Współpraca i Odwaga);
- A** reakcją na Ambiguity (Niejednoznaczność) powinny się stać: Agility i Adaptability (Elastyczność i Adaptacja).

Volatility (zmienność) – ta cecha naszej współczesności wywołuje w zespołach z jednej strony potrzebę stałości, a z drugiej – szybkiej reakcji na gwałtowne zmiany w otoczeniu; dla lidera oznacza potrzebę **dostarczenia klarownej wizji oraz uruchomienia i jak najtrafniejszego zagospodarowania talentów** podległych mu ludzi; jeśli cele zostaną ustalone wspólnie, będą stanowiły właściwy punkt odniesienia – takie podejście wspiera motywację w zespole oraz pomaga budować jego tożsamość, czyli mobilizować go wokół wspólnie ustalonych celów.

Uncertainty (niepewność) – ta właściwość naszej rzeczywistości rodzi w pracownikach brak poczucia bezpieczeństwa, dlatego zadaniem lidera jest **poszukiwanie sensu i jego objaśnianie**; niezbędne są

w tym przypadku kompetencje miękkie, takie jak m.in.: komunikacja (w tym słuchanie) i dbałość o odpowiedni przepływ informacji, częsty feedback, otwartość oraz umiejętne delegowanie zadań; ważna jest także umiejętność rozumienia punktu widzenia innych osób (czyli empatia).

Complexity (złożoność) – ten atrybut współczesności oznacza m.in. przytłoczenie danymi; w praktyce wywołuje u ludzi potrzebę upraszczania, zatem **komunikacja lidera powinna być prosta i jednocześnie precyzyjna**; zadaniem dobrego przywódcy jest jasne określenie zasad i sposobów działania; wszelka chwiejność czy częste zmiany zdania, obniżają skuteczność oraz poziom zaufania do lidera, stąd warto postawić na przewidywalność i autentyczność.

Ambiguity (niejednoznaczność) – ta właściwość naszych realiów utrudnia planowanie – nie wszystko jest wyraźne, ewidentne; dlatego lider powinien wziąć **odpowiedzialność za adaptację do zmian oraz planować tylko w krótkim horyzoncie**, ponadto szybko weryfikować skutki podjętych działań, tak, by stale dostosowywać się do dynamicznych warunków; skuteczny lider powinien w taki sposób zarządzać zmianą, by umieć dostrzec w niej szanse, w miejsce zagrożeń, a w przypadku nowych sytuacji stosować zwinne podejście, testować różnorodne rozwiązania, by dobrać te najbardziej efektywne; żeby wygrywać, dobry lider powinien spojrzeć na problem z różnych perspektyw i być otwartym na niestandardowe czy nowe rozwiązania.

Sekretny składnik sukcesu na turbulentne czasy?

Wybitni przywódcy czerpią siłę z... miękkich umiejętności!

“ Bazą prawdziwego przywództwa są nie tylko kwalifikacje, ale również charakter wyływający z życiowego doświadczenia oraz umiejętności miękkie.

Wojciech Chromik, menedżer HRM w Grant Thornton

Według badania przeprowadzonego w 2018 roku przez serwis LinkedIn, **aż 57% ankietowanych liderów przyznało, że ważniejsze dla nich są umiejętności miękkie, aniżeli twarde**. Praca w rozproszeniu, pod stałą presją niewiadomej sprawa, że obecnie umiejętności te nabierają szczególnego znaczenia – w tym zdolność do motywowania zespołu, budowania zaangażowania i kultury współpracy oraz – nade wszystko – komunikowania się z zespołem. Kompetencje te wydają się na tyle uniwersalne, że powtarzają się niezależnie od specyfiki branżowej.

Deficyty w kompetencjach miękkich stanowią zwykle dużą przeszkodę w budowaniu zaufania, zaangażowania w zespole, co skutkuje niższą efektywnością.



Sekretny składnik sukcesu c.d.

66 **Braki liderów w zakresie umiejętności miękkich zwykle szczególnie boleśnie ujawniają się wówczas, gdy na lidera zostanie mianowana osoba wyłącznie w oparciu o swoją wysokospecjalistyczną wiedzę czy umiejętności techniczne.**

Jeśli ów szef w trakcie zawodowej kariery nie dbał o rozwój własnych miękkich umiejętności, z pewnością napotka problemy związane z wdrażaniem zmian. Jego braki w obszarach komunikacji interpersonalnej, prawidłowym rozpoznawaniu ludzkich emocji i odpowiednim reagowaniu na nie, wywieraniu wpływu, budowaniu i utrzymywaniu zaangażowania współpracowników, mogą stanowić ogromną przeszkodę na drodze do realizacji obranego celu.

Niestety bardzo często na umiejętności miękkie zwraca się uwagę wtedy, kiedy jest już za późno – pojawiły się poważne problemy w realizacji projektu, wystąpił kryzys na tle braku współpracy, spadło zaangażowanie i wzajemne zaufanie. Dlatego organizacje powinny jasno określać swoje oczekiwania dotyczące umiejętności miękkich u liderów, a prócz tego, stwarzać warunki do ich diagnozowania i rozwijania – i tu ogromna rola dla działów HR. Ich zadaniem jest rozpoznawanie i definiowanie luk w kompetencjach miękkich i skuteczne ich likwidowanie. Każdy awans na menedżera czy lidera powinien w równym stopniu uwzględniać obszary „miękkie”, jak i zawodowe doświadczenie czy merytoryczną wiedzę.



Wojciech Chromik

Menedżer
Departament Outsourcingu
Grant Thornton

Jak rozwijać kompetencje miękkie?

To nie genotyp decyduje o tym, czy ktoś jest dobrym liderem. Wiele umiejętności można wykształcić, inne – udoskonalić.

Kompetencje miękkie można i należy rozwijać. Żeby to skutecznie zrobić, trzeba najpierw zdiagnozować luki. Do tego służą badania aktualnego poziomu kompetencji i gruntowna analiza zdolności jednostki – jej słabych i mocnych stron. Trzeba określić jakie dana osoba ma naturalne predyspozycje oraz gdzie znajdują się deficyty, nad którymi powinna mocniej popracować.

“ Doskonałym wstępem do wszelkich programów rozwojowych może być szyty na miarę development centre – wieloaspektowy ośrodek oceny kompetencji. Pozwala na praktyczne zdiagnozowanie poziomu wybranych kompetencji u uczestnika badania. Podczas zadań symulacyjnych prowadzonych w toku development centre zbiera się obserwacje na temat rzeczywistych zachowań badanego w danej sytuacji. Pozwala to zgromadzić bogaty materiał do pogłębionej informacji zwrotnej, która może być bazą do programu rozwoju określonych kompetencji.

Wojciech Chromik, menedżer HRM w Grant Thornton

Rozwój samych kompetencji miękkich musi się odbywać w praktyce. Dlatego po zdiagnozowaniu deficytów, najważniejsze jest wdrożenie odpowiednich działań. W tym pomóc mogą warsztaty oraz coaching. Udział osoby trzeciej (trenera, coacha) oraz informacja zwrotna i korekta działań, są niezbędnymi elementami takich programów rozwojowych.

Deficyty w kompetencjach miękkich stanowią zwykle dużą przeszkodę w budowaniu zaufania, zaangażowania w zespole, co skutkuje niższą efektywnością.



Niewybaczalne braki kompetencyjne liderów w kryzysie

Jakie są trzy grzechy liderów, wykluczające ich z elitarnego klubu wybitnych przywódców naszych czasów?

GRZECH 1: Braki w komunikacji

Jedną z podstawowych umiejętności współczesnego lidera powinna być komunikacja rozwinięta do mistrzowskiego poziomu. Dobry przywódca powinien umieć słuchać i rozumieć innych, godnie i z uwagą przyjmować krytykę, natomiast własne uwagi artykułować z szacunkiem wobec pracowników. Wówczas zyska zarówno przy próbach wywierania wpływu, jak i przekonywania do własnych wizji. Jednak przede wszystkim będzie potrafił odpowiednio dopasowywać zadania i je delegować, równocześnie wydobywając z pracowników to, co w nich najlepsze i motywując ich do osiągnięcia niemożliwego.

Znacznie łatwiej będzie mu rozwiązywać piętrzące się po drodze wyzwania i pojawiające się konflikty. Takie podejście będzie sprzyjało również tworzeniu **kultury pracy zespołowej**.

Dobry przywódca powinien rozumieć, że cel stojący na końcu jego wizji będzie realizowany wieloma rękoma jednocześnie. Mimo, że najpewniej wybrał najlepszych i najbardziej sprawdzonych współpracowników, przed jego ludźmi po drodze będzie się piętrzyło wiele trudności. Nawet ci wybrani mogą mieć słabsze momenty. Dlatego ważne jest, by umiejętnie i pozytywnie podtrzymywać i wzmacniać ich zaangażowanie.



Niewybaczalne braki kompetencyjne liderów w kryzysie c.d.

GRZECH 2: Niedostatki w inteligencji emocjonalnej

Na inteligencję emocjonalną, jak powszechnie wiadomo, składają się: samoświadomość, umiejętność rozpoznawania i kierowania własnymi emocjami zgodnie z obranymi celami, empatia oraz umiejętności społeczne.

Zarządzanie czy to operacyjne, czy transformacyjne, dokonuje się we współpracy z ludźmi – zatem wymaga oparcia na relacjach. Wizje lidera mają szansę przełożyć się na wymierne efekty tylko przy pomocy pracowników. Nie sposób dokonać tego w pojedynkę. To zaś oznacza konieczność jak najlepszej współpracy z ludźmi. By skutecznie kooperować, trzeba mieć świadomość własnych emocji, ale też na odpowiednim poziomie umieć postrzegać i oceniać emocje i zachowania innych. Jest to praktycznie niemożliwe bez odpowiedniego poziomu empatii. Brak umiejętności zrozumienia uczuć i intencji ludzi powoduje trudności w budowaniu relacji emocjonalnych. Zaś samo racjonalne, formalne określenie i podzielenie wspólnych celów zawodowych, może nie wystarczyć do uzyskania pełnego zaangażowania – zwłaszcza w okresie permanentnej zmiany.

Prawdziwe przywództwo ma swoje źródło w myślach jednostki.

Dlatego właśnie świadomość siebie i otoczenia to jedna z charakterystycznych cech wybitnych liderów. Ci z nich, którzy koncentrują się na własnych możliwościach, wzmacniają tym samym swoje mocne strony, a świadomość ograniczeń i słabych stron pomaga im w przewyżnianiu ich. Ponadto skupiają się na tych elementach, które są w stanie kontrolować.



Mają świadomość tego, że im lepiej znają siebie, własne motywacje, aspiracje, oczekiwania, priorytety i system wartości, tym większy mają wpływ na innych. Rozumieją własne ograniczenia i to, jaki mają one wpływ na ich działania, dzięki czemu łatwiej mogą niwelować wszelkie bariery. Ta samoświadomość jest ściśle powiązana z pewnością siebie oraz poczuciem własnej wartości. Umożliwia zatem lepszą samokontrolę i cierpliwe dążenie do własnego ciągłego rozwoju.

Niewybaczalne braki kompetencyjne liderów w kryzysie c.d.

GRZECH 3: Brak decyzyjności w obliczu niepewności

Umiejętność rozpoznawania emocji (także własnych), jest niezbędna nie tylko przy budowaniu relacji z zespołem, ale również w kontekście rynkowej niepewności. Dzięki niej świadomy lider ma względnie jasny ogląd własnych wad i zalet, co pozwala mu zachować pewność siebie, nawet w niepewnych czasach.

Chwiejność, brak przekonania o swoich atutach i niedostatkach, ale również niska świadomość i niedojrzałe podejście do własnych deficytów, generują problemy w organizacji – zwłaszcza, kiedy pojawia się presja na wynik lub decyzja wymaga szybkiego podjęcia. **Towarzyszący temu stres łatwiej uwalnia „ciemne” aspekty osobowości.**

Rola lidera wymaga również wskazywania zespołowi właściwego kierunku, co w obecnych czasach staje się szczególnie ważne. Bazę w tym przypadku stanowi własna postawa i postępowanie zgodnie z wyznawanymi zasadami, czyli integralność. Jeśli lider oczekuje od swoich pracowników określonego podejścia i aktywności, sam powinien się nimi wykazywać.



Pakiet cech kryzysowego lidera wg badań

Analizy Antal International – międzynarodowej korporacji działającej w obszarze rekrutacji – wskazują, że bardzo ciężko jest stworzyć uniwersalny zestaw cech dobrego lidera kryzysowego, ponieważ określenie, kogo tak naprawdę potrzebuje firma, zależy przede wszystkim od niej samej i jej otoczenia. Jednak po wybuchu ostatniego światowego kryzysu finansowego badacze z Antal pokusili się o stworzenie możliwie ogólnego wykazu cech szczególnie istotnych w obliczu spowolnienia gospodarczego. Ilustruje je poniższa tabela.

Cechy idealnego Menedżera Kryzysowego

Charyzma - umiejętność zbudowania autorytetu i sprawienia, że ludzie podążą za wizją lidera

Elastyczność - w nieustannie zmieniającej się rzeczywistości rynkowej potrzeba osób otwartych, kreatywnych i umiejących dostosować swoje działania do zaistniałej sytuacji

Odporność na stres

Wyjątkowa **zdolność pozytywnej motywacji** zespołu

Umiejętność **podejmowania trudnych decyzji** i właściwego ich uargumentowania

Doświadczenie w **zarządzaniu zmianą**

Mile widziane **doświadczenie w kryzysie**



Pakiet cech kryzysowego lidera wg badań c.d.

Z kolei inne dane z tamtego okresu – płynące z raportu „Polski menedżer w czasach kryzysu” (będącego uzupełnieniem badania w ramach programu Talent Club – Polski Menedżer 2009) – dowodzą, że TOP3 najważniejszych cech menedżera w trudnych czasach, to:



1. elastyczność w podejściu do problemu (65 proc.),



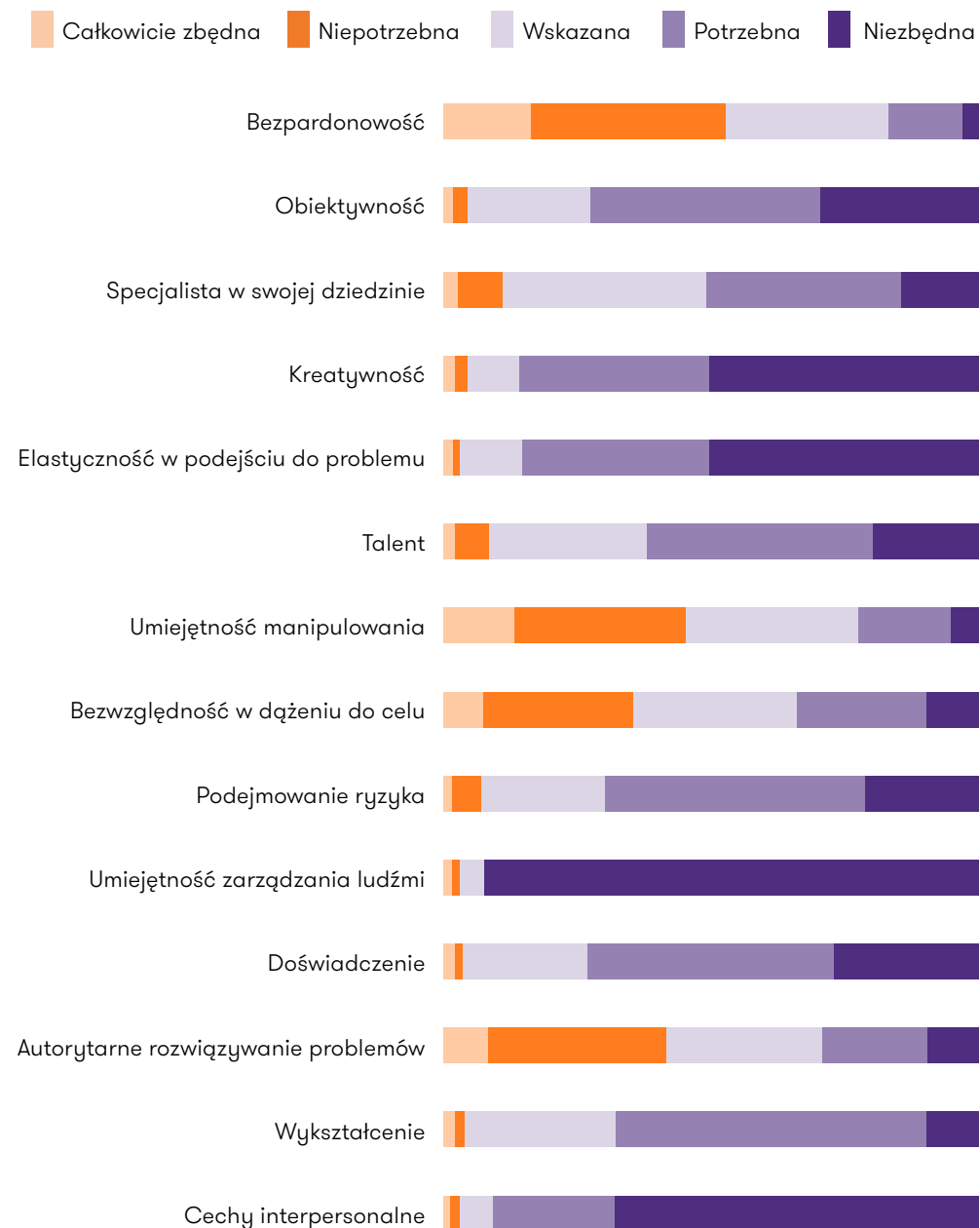
2. umiejętność zarządzania ludźmi (64 proc.),



3. kreatywność i doświadczenie (po 51 proc.).

Według respondentów menedżer, mimo funkcjonowania w sytuacji kryzysu, nie może działać bezpardonowo, manipulować, autorytarnie rozwiązywać problemów, ani bezwzględnie dążyć do celu. Powinien otoczyć się ludźmi, z którymi dobrze mu się pracuje i którzy potrafią współtworzyć przyjazną atmosferę pracy. Menedżerowie za zbędne lub niepotrzebne uznali tym samym cechy do niedawna przypisywane najlepszej kadrze kierowniczej brutalnego świata biznesu.

Wykres. Jakie cechy wyróżniają najlepszych menedżerów?



Źródło: Raport „Polski menedżer w czasach kryzysu”, Talent Club 2009 r. (widok proporcjonalny)

3 obszary do poprawy u liderów w opinii pracowników

Umiejętność inspirowania zespołu, budowania zaufania oraz komunikowania się z ludźmi – oto cechy, które polscy liderzy powinni doskonalić – zwłaszcza w kontekście kryzysu.

Badanie przeprowadzone przez Grant Thornton Polska w dniach 25 maja – 16 czerwca br. na próbie 512 pracowników firm sektora MSP pokazało, że choć polscy liderzy okazali się skuteczni w obliczu pandemii COVID-19, to powinni doskonalić zwłaszcza trzy umiejętności:

zdolność inspirowania zespołu – rozumianą znacznie szerzej, niż samo jego motywowanie; inspirujący przywódca powinien nie tylko umieć przekonać ludzi do swoich wizji, ale także zdobyć lojalnych sojuszników, którzy jego wizję podzielą i będą z nim pracować nad jej urzeczywistnieniem;

umiejętność budowania zaufania – aby ludzie podążyli za swoim liderem w czasie kryzysu ważne jest, by potrafił wzbudzić ich zaufanie; liderzy stawiając fundamenty zaufania powinni je oprzeć na własnych wysokich standardach etycznych oraz sprawiedliwym postępowaniu;

kompetencje komunikacyjne – również pracownicy stawiają tę umiejętność na podium; liderzy osiągający mistrzowski poziom zarządzania, potrafią komunikować swoje oczekiwania w sposób jasny, unikając sytuacji zaskakiwania pracowników; umieją zadbać, by wszyscy zainteresowani posiadali odpowiednią orientację w bieżącej sytuacji, co wydaje się szczególnie ważne właśnie w czasach kryzysowych.

Wykres 2. Czy są jakieś cechy lub kompetencje, które warto wzmocnić u liderów w Pani/Pana firmie? Jeżeli tak, to jakie?



“**Rolą lidera jest tworzyć bezpieczną podstawę działania dla współpracujących z nim ludzi w zespole. Zaufanie i budowa pozytywnych relacji są tu kluczowe.**”

Bob Morton, ekspert w zakresie międzynarodowego HRM

Dodatkowe wyzwania komunikacyjne c.d.

Bardzo ważnym, skrajnie praktycznym wątkiem dotyczącym zarządzania pracownikami przez liderów w dobie kryzysu i w realiach pandemii, jest praca zdalna.

Pomijam jej aspekt techniczny czy technologiczny, jako ważny, jednak z punktu widzenia HR-owca nie krytyczny. Nadzrędną jest tutaj dopilnowanie i zadbanie o relacje w zespołach. Kiedy przebywaliśmy w biurach, one niejako automatycznie, mimochodem, się budowały. Jeśli zarządzający nawet nieco zaniedbywał to pole, ludzie nawzajem dużo sobie dawali – przekazywali informacje, wspierali, rozmawiali. Byli ze sobą i sobie pomagali. Teraz to wymaga dodatkowego, świadomego wysiłku ze strony liderów.

Zdalna praca bardzo obnażyła braki tych liderów, którzy są skupieni wyłącznie na celach, na zadaniach, odpytują ludzi jedynie z projektów. Tymczasem w każdym tygodniu lider powinien mieć w kalendarzu zaplanowany szereg spotkań ze swoim zespołem, podczas których musi być czas na rozmowy zarówno o projektach, jak i o innych sprawach, niż praca. Bo ludzie potrzebują poczuć się holistycznie zaopiekowani.

Trzeba się wyzbyć poczucia straty czasu przy tego typu rozmowach o wszystkim i o niczym, o codziennych sprawach, o życiu. Nauczyć picia kawy, plotkowania i żartowania z innymi przy ekranie monitora. Często zadaniowi liderzy pytają mnie: ale o czym ja mam gadać, jak nie o pracy? Ano o tym, jak się ludziom pracuje z domu, jak spędzili weekend, czy się wyrabiają z robotą, czy im w czymś pomóc. Niektórzy introwertyczni menedżerowie niestety nie mają tego typu zachowań we krwi i dopiero zaczynają je mozolnie wypracowywać.

Ale warto zainwestować w relacje z zespołem, bo to jedna z tych inwestycji, która przynosi duży zwrot. W przeciwnym razie coraz częściej liderzy będą mieli do czynienia ze zjawiskiem „znikania” pracowników, czyli totalnego rozluźniania się więzi w zespołach, przy równoczesnej realizacji li tylko podstawowych zadań „od – do”. Anihilacji wcześniejszego poczucia bycia podłączonym do firmowej społeczności. A to już się robi bardzo niebezpieczne. Zwłaszcza, gdy firma latami budowała swój wizerunek pracodawcy w oparciu o wyjątkową kulturę organizacyjną i współpraca zespołowa, super atmosfera oraz wzajemny szacunek nie były pustymi sloganami. Odbudowanie jej pozycji może w takiej sytuacji trwać całe lata.



Katarzyna Nowaczyk

Dyrektor HR
Grant Thornton

Pożądane zachowania najlepszych menedżerów według ich zespołów

W firmie Google w 2008 roku został wdrożony projekt Oxygen. Jego celem było wyodrębnienie pożądanych cech dobrego szefa na podstawie opinii szeregowych pracowników. W jego toku zebrano ponad 10 tys. opinii na temat osób zajmujących kierownicze stanowiska. Wyniki były bardzo oczywiste – okazało się, że dobry szef powinien m.in.:

- mieć jasną wizję i strategię dla zespołu, któremu przewodzi,
- wspierać pracowników w rozwoju ich kariery,
- być produktywny i zorientowany na wynik.

Najciekawsze wnioski przyniosła próba nadania wag owym oczekiwaniom. Okazało się, że np. rozległa wiedza zawodowa przełożonego jest postrzegana jako najmniej istotna. W zamian pracownicy Google'a liczyli na indywidualne podejście szefa do każdego członka zespołu, wspierania w rozwiązywaniu problemów oraz zainteresowania ich karierami, a nawet prywatnym życiem. Istotne okazało się również umożliwienie regularnych spotkań z szefem – te stały się jeszcze istotniejsze w kontekście wszechobecnej zdalnej pracy.

Projekt Google ewoluował – po niemal dekadzie analiz 8 pierwotnie wyróżnionych cech dobrego szefa zostało uzupełnionych o dalsze dwie, a zachowania nr 3 i 6 zostały zaktualizowane. Obok bieżąca lista (która po aktualnym kryzysie może ulec dalszym modyfikacjom).

10 pożądanych zachowań najlepszych menedżerów Google wg projektu OXYGENE

1. Jest dobrym coachem.
2. Wzmacnia zespół i nie stosuje mikrozarządzania.
3. Tworzy inkluzywną kulturę pracy zespołowej, troszcząc się o wellbeing jego członków i ich sukces.
4. Jest produktywny i zorientowany na wyniki.
5. Jest dobry w komunikacji – słucha i przekazuje informacje.
6. Wspiera rozwój kariery i omawia wyniki.
7. Ma jasną wizję / strategię dla swojego zespołu.
8. Posiada kluczowe umiejętności techniczne pomagające doradzać zespołowi.
9. Współpracuje w poprzek całej organizacji.
10. Jest silnie decyzyjny.

Co wyróżnia wielkich przywódców?

Chciałbym zwrócić uwagę na kwestię, która w mojej opinii jest pomijana w dyskursie o przywództwie w trudnych czasach.

Nacisk kładzie się na kompetencje, które są szczególnie istotne w trudnych okolicznościach. Słusznie. Czas wojny i czas pokoju wymagają innego zestawu umiejętności. Tym niemniej w mojej ocenie posiadanie owego zestawu jest jedynie warunkiem koniecznym dla poradzenia sobie w sytuacji kryzysowej, ale nie jest warunkiem wystarczającym.

Dobrym przywódcą w trudnych czasach może być wyłącznie ten, kto zbudował kapitał zaufania i dobry zespół, zanim te czasy nastąpiły.



Tomasz Wróblewki

Partner Zarządzający
Grant Thornton

Co wyróżnia wielkich przywódców?

Nawet jeśli lider posiada optymalny zestaw cech i kompetencji, to bez sprawdzonego team'u nie podoła w zderzeniu z trudnym wyzwaniem.

Na weekendowy spacer można iść z kimkolwiek i ktokolwiek może być przewodnikiem. Zimowa wyprawa na K2 wymaga doświadczonego zespołu, którego członkowie doskonale współpracują, a do tego obdarzają zaufaniem siebie nawzajem i kierownika wyprawy.

W istocie rzeczy stajemy obecnie jako liderzy biznesowi przed wyzwaniem, które odpowiada najtrudniejszemu himalajskim celom. Oprócz zmian społecznych i technologicznych, wymagających bardzo poważnego przeprojektowania modelu biznesowego, stajemy w obliczu nieobliczalnej pandemii. I szczyt wysoki, i warunki pogodowe ekstremalne.

Odpowiedzialność za stworzenie odpowiedniego zespołu ponosi kierownik wyprawy. Warto przy tym pamiętać, że jakość współpracy i kapitał zaufania w zespole kształtowane są nie (a w każdym razie nie tylko) w trakcie samej ekspedycji, a przed nią – w trakcie poprzednich wypraw, być może mniej wymagających, ale ważnych z punktu widzenia przygotowywania do prawdziwego wyzwania. Gdy przed zespołem pionowa ściana, sypie marznący śnieg, a wiatr wieje z przeraźliwą siłą, wtedy nie ma już czasu na wypracowywanie modeli współdziałania i miejsca na wątpliwości dotyczące tego, czy mogą wszystkim ufać. Parafrazując biblijną sentencję, można powiedzieć, że to co liderze zasiałeś w stabilnych warunkach, to zbierzesz w kryzysie.

Jeśli zespół umiarkowanie Tobie ufa, jeśli dobrany został w oparciu o konformizm („dobrze się z nią, nim współpracuje”), jeśli do tej pory nie przetaił się w prawdziwych wyzwaniach, to nie licz na to, że poradzicie sobie w czasach kryzysu. Nawet jeśli będziesz stał na głowie i okaże się, że jesteś urodzonym przywódcą na trudne czasy.

Zespół rozpierzchnie się, utopi w dywagacjach i rozważaniach, każdy będzie rozglądał się, kto weźmie na siebie odpowiedzialność i szukał jak najbezpieczniejszego miejsca. Nikt nie usłyszy twojego głosu w ryku szalejącego wiatru. Nikt nie wyjdzie za tobą z namiotu, aby podjąć próbę ataku na szczyt.

Pracujecie ze sobą już jakiś czas. Dopracowaliście się współpracy bez słów. Ufacie sobie. Wierzycie, że każdy z was dba o zespół jako całość.

Dobieraliście się na zasadzie uzupełnienia. Może od czasu do czasu trudno się wzajemnie zrozumieć przez to, jak jesteście różni, ale wiecie, że dzięki temu macie komplet umiejętności i całościowy ogląd sytuacji. O świcie wszyscy będą w gotowości przed namiotem, z klarowną wizją tego, kto za co jest odpowiedzialny, z wiarą w oczach, że zdobędziecie szczyt.

Nie przypominaj sobie o zespole wtedy, kiedy staje się ciężko, wtedy kiedy okoliczności przestają sprzyjać firmie, wtedy kiedy na horyzoncie pojawiają się duże wyzwania i poważne znaki zapytania.

Wtedy jest już za późno. Nie istnieje zespół bez lidera, ale i lider nie istnieje bez zespołu. To układ połączony, wzajemnie na siebie wpływający. To układ, który ma swoją pamięć, którego potencjał zmienia się w czasie. Budowanie tego potencjału nie jest procesem przypadkowym i to ty, jako lider, ponosisz odpowiedzialność za jego kształtowanie.

Jaki potencjał posiadał twój zespół u progu kryzysu? Wystarczyło energii i zapału na zagotowanie rozgrzewającej herbaty, czy o świcie wszyscy byli gotowi na ciężką wyprawę?

Nie licz na cud. Co zasiałeś, to zbierzesz.

Tomasz Wróblewki

Co wyróżnia wielkich przywódców?

Szef, czy lider? Zanim padnie odpowiedź, przypomnijmy sobie kluczowe rozróżnienie: kim jest menedżer, a kim jest lider. Bo nie każdy menedżer jest liderem i nie każdy lider menedżerem.

Menedżerowanie, to sprawowanie funkcji zarządczej. Liderowanie, to przede wszystkim prezentowanie określonej postawy. Menedżer zwykle mobilizuje zespół do realizacji celów oraz rozlicza z wykonania zadań. Lider z kolei inspirowanie, zapala do działania.

Skuteczny menedżer w klasycznym podejściu (tj. Management 2.0 vs najnowszy trend – Management 3.0) wyznacza kierunki rozwoju oraz ambitne cele i tak prowadzi współpracowników, by je osiągnąć. Buduje zespół i maksymalizuje jego potencjał, aby to co zaplanowane, zostało zrealizowane.

Lider w pierwszej kolejności odpowiada na pytanie „dlaczego mamy to zrobić”, a nie „co mamy zrobić”. Wyznacza kierunki, a nie konkretne cele. Rozpala ogień w sercach, inspirowanie i motywuje do tego, aby chcieli się chcieć. Potrafi doskonale wykorzystać potencjał

i talenty poszczególnych członków zespołu. Sprawia, że pracownicy czują się ważni, i daje odczuć, że ich praca ma znaczenie. Jego współpracownicy niejako naturalnie chcą wciąż stawać się lepsi, pracując na rzecz wspólnego celu. Taka postawa wymaga od lidera nie tylko określonych cech przywódczych, ale także dojrzałości i pokory, niełatwej podróży w głąb siebie.

Według mnie idealną opcją jest, gdy menedżer ma równocześnie wyraźny rys lidera. Kiedy ludzie mają poczucie, że są ważni, wówczas sami doskonale zaopiekują się klientami i firmą – niezależnie od tego, czy świeci słońce, czy szaleje burza.

Osobiście najbardziej na świecie uwielbiam stwarzać mojemu zespołowi warunki do wyjścia ze strefy komfortu, przełamywania ograniczających przekonań, pokonywania własnych ograniczeń i osiągania tego, co wydawało się niemożliwe... Nic mnie tak nie cieszy, jak to jak pięknie się rozwijają i pokonują pierwotne obiekcje.

Monika Smulewicz

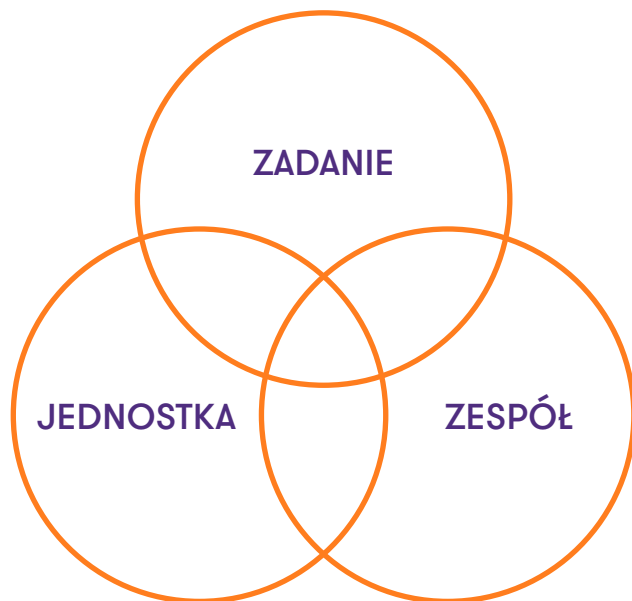
Partner, Dyrektor Zarządzający
Grant Thornton



Check lista: składniki dobrego przywództwa

Jakie cechy skuteczny lider powinien posiadać niezależnie od okoliczności?

Rys. 1. Trzy obszary potrzeb



źródło: J. Adair, How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Development, Kogan Page, London 2009, s. 20.

Katalog kluczowych cech liderów wszech czasów – nie tylko ery cyfrowej transformacji czy okresu kryzysu – są zasadniczo tożsame, gdy przyjrzeć się kolejnym badaniom i opracowaniom na ten temat.

Na przestrzeni minionego stulecia wielu badaczy usiłowało w naukowy sposób ustalić, co warunkuje sukces lidera. Dominowały dwa podejścia, z których pierwsze kładło nacisk na osobiste cechy, a drugie na interakcję zachowania lidera z zaistniałymi warunkami sytuacyjnymi. Choć dotąd nie udało się wypracować jedynej słusznej koncepcji, model opracowany przez J. Adaira usiłuje pogodzić obie koncepcje i wśród cech tzw. rysu przywództwa efektywnego lidera wymienia: **entuzjazm, integralność, wytrzymałość, uczciwość, ciepło, życzliwość i pewność siebie.**

J. Adair wyróżnił także trzy najważniejsze obszary, w ramach których każdy przywódca powinien podejmować działania – są to: **działania związane z zadaniem, z potrzebami grupy oraz z potrzebami jednostek.** Zaniedbanie którejkolwiek z nich odbija się negatywnie na pozostałych, a kluczem do sukcesu i efektywności jest harmonia – utrzymanie zdrowej równowagi między nimi.

Z kolei Daniel Goleman, w książce pt. Inteligencja społeczna, wskazuje na inny zestaw cech. Według niego, dobry szef to: **znakomity słuchacz, zachęcający, komunikatywny, odważny, z poczuciem humoru, współodczuwający, zdecydowany, odpowiedzialny, skromny oraz dzielący się władzą.**

Check lista: składniki dobrego przywództwa c.d.

Typologia umiejętności przywódczych wg klasyków przedmiotu - R. L. Katza i R. L. Kahna, pośród trzech najważniejszych wymienia umiejętności społeczne. Przejawiają się one w **zdolności do współpracy z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania**.

Inną ważną grupą cech efektywnego lidera są te, które charakteryzują jego usposobienie, podejście do życia i zadań. Tu najważniejsze są: **entuzjazm i optymizm oraz serdeczność, życzliwość i otwartość**. Są to cechy, które przyciągają innych, są zaraźliwe, podnoszą aktywność zatrudnionych i dynamizują wspólne działania, czyniąc je bardziej satysfakcjonującymi. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez J. Zengera i J. Folkmana na ok. 11 tys. menedżerów, spośród których ci najmniej skuteczni (zwolnieni w ciągu maks. 3 lat) odznaczałi się właśnie brakiem entuzjazmu i energii. Traktowali nowe przedsięwzięcia jako zawracanie głowy, rzadko zgłaszali się do nowych projektów, unikali nadmiaru obowiązków i akceptowali swoje przeciętne wyniki.

W jednej z ocen ten typ lidera został określony następująco: „To człowiek, który wysysa z ludzi całą energię i chęć do działania.” Taka osoba nie uczy się na własnych błędach, nie wyciąga wniosków z porażek i nie wykorzystuje ich jako szansy na poprawę czy pozytywną zmianę. Stara się raczej ukryć swoje błędy i nieustannie je rozpamiętuje.



Miejsce na etykę w kryzysowych okolicznościach

Jaką lekcję liderzy powinni wyciągnąć z okresów dekonjunktury i dlaczego władza czasem deprawuje?



Światowe załamanie gospodarcze z lat 2008-2009 obnażyło kryzys przywództwa i niskie morale liderów nastawionych na szybki zysk oraz skuteczność za wszelką cenę. Osób chcących się wykazać dobrymi wynikami przed zarządem, akcjonariuszami, mimo oczywistego ryzyka i związanych z tym kosztów – w tym osobowych. Etyka poszła w kąt, a z nim wyparowało zaufanie do liderów. Nie tylko wśród prezesów, ale i szeregowych pracowników. Nieetyczni liderzy zapomnieli, że powierzane im zadania, pieniądze i zawodowe losy ludzi, to olbrzymia odpowiedzialność. Bez wzajemnego zaufania, szczerości i otwartości między członkami dowolnej organizacji, nie ma możliwości skutecznej współpracy, ani osiągnięcia sukcesów.

Etyczny lider powinien odznaczać się wysokimi standardami zachowań biznesowych – nie tylko wymagać ich od swoich ludzi, ale świadczyć o nich własnym postępowaniem. Być wzorem do naśladowania. Powinien być wiarygodny i słowny. Swoim współpracownikom, klientom i kontrahentom, winien jest szacunek i elementarną uczciwość.

Powyższe założenia potwierdzają wyniki badań prof. B. Wojciszke, z których wynika, że ludzie w 70 proc. oceniają innych na dwóch płaszczyznach: moralności i skuteczności. Stąd, gdy poddostawca firmy X ocenia firmę Y, w pierwszej kolejności zwraca uwagę na jej uczciwość, a dopiero potem np. na jakość rozwiązań logistycznych. Z kolei, gdy notkę wystawiają sobie sami liderzy, np. menedżer działu logistyki firmy Y, jako najważniejsze podaje własne kompetencje i sprawność działania – w tym np. sprawnej obsługi poddostawców.

Ta uniwersalna zasada obejmuje także pracowników, którzy łatwiej wybaczą szefowi braki w wiedzy, aniżeli brak uczciwości. Nikt nie ma obowiązku znać wszystkich odpowiedzi. Za to prawda jest niezbędną, co potwierdza szereg badań wśród pracowników zarówno na Zachodzie, jak i na rodzimym gruncie.

Jak osiągnąć ów ideał?

Z podpowiedzią przychodzi Wojciech Szewczykowski, który radzi, by pracę uczynić swoją pasją. Według niego to, co trwałe, dokonuje się z miłości i pasji. Nie należy więc szukać szybkich korzyści i „złotych strzałów”, bo świat nie daje takich możliwości. Sugeruje liderom, by nie myśleli wciąż o spektakularnych zyskach i korzyściach. One przyjdą same – jeśli przywódcy będą z żarliwością wykonywali swoją pracę.

Miejsce na etykę w kryzysowych okolicznościach c.d.

Z boskiego nadania?



Bycie moralnym przywódcą wcale nie jest łatwe.

Na jednostkę działa wówczas cały szereg psychologicznych mechanizmów, zwykle nieuświadomianych, a związanych m.in. ze sprawowaniem władzy, dominacją czy agresją. Ci, którzy tę władzę posiadają, w skrajnych przypadkach błyskawicznie zmieniają swoje postawy, a nawet na trwałe cały system wartości. Dużo zależy od osobistych cech i stylu kierowania danej osoby. Jak pisał Leszek Kołakowski, „[...] każdy by chciał, by inni ludzie zachowywali się tak, jak on uważa za właściwe, a to znaczy: albo zgodnie z jego poczuciem sprawiedliwości, albo dla niego najkorzystniej.”; „[...] posiadanie władzy bardzo często – choć niebezwzględnie – korumpuje ludzi, ponieważ ludzie, którzy przez długi czas cieszyli się jakimś znacznym zakresem władzy mają w końcu poczucie, że władza należy im się na mocy porządku natury, podobnie jak władza dawnych monarchów miała być z boskiego nadania”.

Badania z dziedziny przywództwa i władzy przeprowadzone w latach 80. ubiegłego wieku przez pioniera tej dziedziny, Davida Kipnisa pokazały, że władza może bardzo negatywnie oddziaływać na społeczne funkcjonowanie osób ją sprawujących. Osoby na wysokich stanowiskach znacznie chętniej i częściej usiłują wywierać wpływ na tych znajdujących się niżej w hierarchii, manipulować nimi, aby zrealizować własne cele i interesy. Znacznie łatwiej odmawiają innym kompetencji, zdolności, gorzej ich oceniają i traktują. Władza może uzależniać niczym nałóg – posiadanie jej i wykorzystywanie skutkuje odczuwaniem psychicznej przyjemności, wyższą samooceną i poczuciem kontroli nad otoczeniem.

Miejsce na etykę w kryzysowych okolicznościach c.d.

Typy liderów

Badacze D. McClelland i D. Burnham odkryli, że nastawienie liderów do władzy jest ściśle związane z ich osobistymi motywacjami oraz sposobem definiowania przez nich sukcesu. Opisali trzy typy menedżerów: menedżera szukającego poklasku, dbającego o osobistą władzę oraz dbającego o dobro organizacji. David McClelland, wykładowca Harvardu i konsultant biznesu udowodnił, że najbardziej efektywni liderzy mają najsilniejszą potrzebę władzy społecznej. Stwierdził to na podstawie badań przeprowadzonych wśród pół tysiąca menedżerów w 25 amerykańskich korporacjach.

Menedżer szukający poklasku

Jest bardziej zainteresowany tym, by inni go lubili, niż posiadaniem i korzystaniem z władzy w celu realizacji zadań, przez co nie udaje mu się osiągać wyznaczonych celów; łatwo ulega wpływom podwładnych – podejmując decyzje, stara się zyskać ich akceptację i poklask, na dalszy plan odsuwając politykę firmy i procedury; to najstarszy i najmniej wydajny typ menedżera.

Menedżer dbający o osobistą władzę

To odwrotny typ od poprzedniego; znacznie bardziej ceni władzę, niż popularność – zdobywa ją dla siebie i ludzi ze swojego zespołu, aby móc realizować zadania; jest wojowniczy, stawia na konkurencję, często doprowadzając do antagonizmów między poszczególnymi działami przedsiębiorstwa; w przeciwieństwie do autorytarnego lub zniewalającego szefa, który zyskuje władzę, osłabiając wszystkich dookoła, ten typ



menedżera wyznaje demokratyczne zasady; podwładni go lubią, są wobec niego bardzo lojalni, bo jest silny i im także zapewnia to poczucie siły; jego główną wadą dla organizacji jest brak umiejętności postrzegania firmy jako całości, a więc i nadrzędnych celów i dobra całego przedsiębiorstwa.

Menedżer działający na rzecz organizacji

Najefektywniejszy typ menedżera; wykorzystuje władzę, aby służyć organizacji, na rzecz której pracuje; nie nadużywa swojej przewagi, by realizować prywatne cele; myśli o organizacji jako całości, ma bardzo etyczne podejście do pracy, poświęca jednostkowy interes na rzecz dobra całego przedsiębiorstwa; nagradza osoby ciężko pracujące na rzecz realizacji nadrzędnych celów całej firmy; jest dojrzały, nie ma w nim egoizmu ani bierności.

Czasy jednostek minęły!

Nadeszła era zespołów

“ **O sukcesie zarówno firm, jak i armii, już dawno przestały decydować wyłącznie indywidualności w rodzaju Lee Iacocci czy Napoleona Bonaparte. Dziś świat należy do zespołów.**

ptk . Sławomir Petelicki, były szef jednostki specjalnej GROM

Nie bez powodu najlepsze wyniki osiągają liderzy „działający na rzecz organizacji”. W praktyce są bowiem nastawieni na pracę zespołową – umiejętnie wykorzystują talenty, wiedzę i zdolności swoich pracowników do osiągnięcia wspólnego celu. Siła zespołu tkwi w bogactwie różnorodności kompetencji i doświadczenia jego członków. Skuteczni, nowoczesni szefowie, nie powinni pchać ludzi przed sobą, ale umieć sprawić, by ci chcieli podążać za nimi, dzieląc się umiejętnościami – zgodnie ze słynną maksymą ukutą przez guru współczesnego zarządzania, Johna C. Maxwella („Wielcy liderzy nie wykorzystują ludzi po to, aby sami mogli wygrywać. Przewodzą ludziom, aby odnosić wspólne zwycięstwa”).

Jak swój zespół powinien prowadzić dobry lider?

Przede wszystkim dążyć do kształtowania w nim samodzielnego myślenia i odpowiedzialności za własne działania. Partnerska i przyjazna atmosfera wsparcia oraz zaufania sprawi, że pracownicy sami zechcą przewyższać swoje słabości. Czując się pewnie, chętniej podejmą nowe wyzwania i wykażą się kreatywnością, innowacyjnością oraz entuzjazmem. Będzie chciało im się wstać rano do pracy albo zostać po godzinach – dla fajnego szefa. Liderzy, którzy dobro grupy przedkładają ponad własny interes,

zyskują lojalność pracowników, ich przywiązanie i akceptację. Tacy liderzy są zdolni wyjść obronną ręką z niemal każdej gospodarczej zawieruchy.

Najlepsi przywódcy potrafią elastycznie wykorzystywać różne style kierowania, w zależności od okoliczności. Ci najsprawniejsi płynnie przechodzą od jednego do drugiego, bez utraty wiarygodności czy efektu sztuczności.

Jak skuteczny przywódca powinien działać w relacjach jeden na jeden?

Najlepiej, jeśli potrafi przyjąć rolę mentora, służyć pomocą i radą (w niczym nie wyręczając). Doceniać i wynagradzać za inwencję i przedsiębiorczość, wykraczającą ponad zawodowe obowiązki. Posiadać: zdolność aktywnego słuchania (często inny punkt widzenia rzuca nowe światło na dane zagadnienie), świadomość własnej mowy ciała, stawiać na otwartą wymianę myśli oraz regularnie (i odpowiednio często) dostarczać wyczerpującej informacji zwrotnej. Krytykując – tylko konstruktywnie, motywująco i najlepiej „w cztery oczy” – odnosić się do idei i rozwiązań, a nie stojącej za nimi osoby.

Powinien także umieć jasno formułować i komunikować swoje wymagania, oczekiwania oraz cele i zadania, upewniając się, że zostały dobrze zrozumiane. Choć nie powinien być zbyt „miękki”, ani wchodzić w bardziej przyjacielskie relacje, ważne, by odznaczał się sporą dawką empatii i wrażliwości wobec współpracowników. Równocześnie musi zachowywać równowagę między potrzebą afirmacji a asertywnością oraz stanowczością i szalenie ważną konsekwencją w egzekwowaniu przyjętych założeń oraz delegowaniu zadań.

Gdzie się podziali ci wszyscy liderzy?

Jak ulepić wybitnego przywódcę, kiedy wokół tylko delikatne „płatki śniegu”?

Więcej w artykule na [PoradnikHR](#) →

Faktem jest, że nie każdy nadaje się na stanowisko kierownicze, jednak nie tylko umiejętności miękkie można i należy kształtować. Dotyczy to całego szeregu pożądanых cech liderów, nad którymi można pracować. W tym celu firmy, wspólnie z pracownikami, powinny określać które spośród kompetencji są kluczowe w kontekście kształtowania liderów w danej organizacji. Zależy to od jej strategicznych celów oraz otoczenia, w jakim działa. Takie podejście pozwala opracowywać odpowiednie programy szkoleniowe, które powinny być ważnym strategicznym elementem zapewniania firmie dalszego rozwoju i sukcesu.

Zwłaszcza w obliczu utrzymującej się trudnej sytuacji gospodarczej na światowych rynkach kluczowym pytaniem, które regularnie powinni stawiać sobie właściciele firm, brzmi:

“ Czy na stanowiskach przywódczych w mojej firmie znajdują się właściwe osoby?

Tylko skuteczne przywództwo bowiem jest w stanie zapewnić przedsiębiorstwu byt i przetrwanie oraz dać szansę na stabilny wzrost w kolejnych latach

Powiedzieć „sprawdzam” wobec już działających szefów jest dość łatwo. Gdy efekty pracy zespołu nie są miarodajne, można się oprzeć m.in. na wspomnianych wyżej centrach oceny kompetencji (development centre) czy badaniach opinii wśród pracowników. Znacznie trudniej jest zrekrutować pracownika o cechach (czy choćby potencjale) dobrego lidera.

Żeby to zrobić, trzeba sobie odpowiedzieć na kilka pytań, w tym:

1. Kogo tak naprawdę potrzebuję? Jakie kompetencje i styl zarządzania są niezbędne w mojej firmie, w danym zespole? Warto przy tym unikać pułapki „jedyniej słusznej teorii przywództwa” w myśl zasady „one-size-fits-all”.
2. Czy aktualne wyniki rekrutowanej osoby przystają do turbulentnych czasów i okoliczności (zwłaszcza umiejętności dot. zarządzania zmianą) i co ważniejsze – czy potencjalny lider ma odpowiednie predyspozycje?
3. Czy osoba mająca objąć stanowisko lidera odznacza się pozostałymi cechami przywódczymi, ważnymi w każdych okolicznościach?

Stworzenie warunków i przestrzeni do rozwoju przywództwa, także wśród nowych pokoleń, wymaga zmiany podejścia do zarządzania

Może przejawiać się ona w mniejszej centralizacji, tworzenia zwinnych zespołów zadaniowych i problemowych, by dać pole do działania liderom. Sami zaś liderzy lub przyszli liderzy, nie mogą zapominać o swoich współpracownikach, w czym niezwykle pomocne jest wspomniane już kilkakrotnie wzmacnianie własnych kompetencji miękkich.

Podsumowanie

Na pozór mogłoby się wydawać, że wspomniane w niniejszym opracowaniu katalogi cech są oczywiste, a każdy mniej lub bardziej doświadczony lider stara się wyeliminować u siebie niepożądane zachowania.

Niestety bardzo często menedżerowie nie mają świadomości własnych błędów i zaniedbań, czego potwierdzeniem może być wniosek badania Zengera i Folkmana, że liderzy, którzy zebrali najgorsze opinie i finalnie zostali zwolnieni, **nie mieli sobie nic do zarzucenia.**



Zapraszamy do kontaktu!

KONTAKT DLA FIRM



Monika Smulewicz

Partner, Dyrektor Zarządzająca
Departament Outsourcingu

T +48 603 446 692

E monika.smulewicz@pl.gt.com



Wojciech Chromik

Menedżer
Departament Outsourcingu

T +48 502 680 789

E wojciech.chromik@pl.gt.com

KONTAKT DLA MEDIÓW



Jacek Kowalczyk

Dyrektor
Marketing i PR

T +48 505 024 168

E jacek.kowalczyk@pl.gt.com



Grant Thornton to jedna z wiodących organizacji audytorsko-doradczych na świecie.

Wiedza ponad 56 000 pracowników dostępna jest dla klientów w 140 krajach. W Polsce działamy od 27 lat. Zespół 700 pracowników oraz obecność w kluczowych aglomeracjach (Warszawa, Poznań, Katowice, Wrocław, Kraków i Toruń) zapewniają bliski kontakt z Klientami oraz umożliwiają realizację usług audytorskich, doradztwa podatkowego, doradztwa gospodarczego, prawnego oraz outsourcingu rachunkowości, kadr i płac bez względu na wielkość, rodzaj i lokalizację prowadzonego biznesu.

Skład:

Aleksandra Mendak

Redakcja:

Honorata Zakrzewska-Krzyś