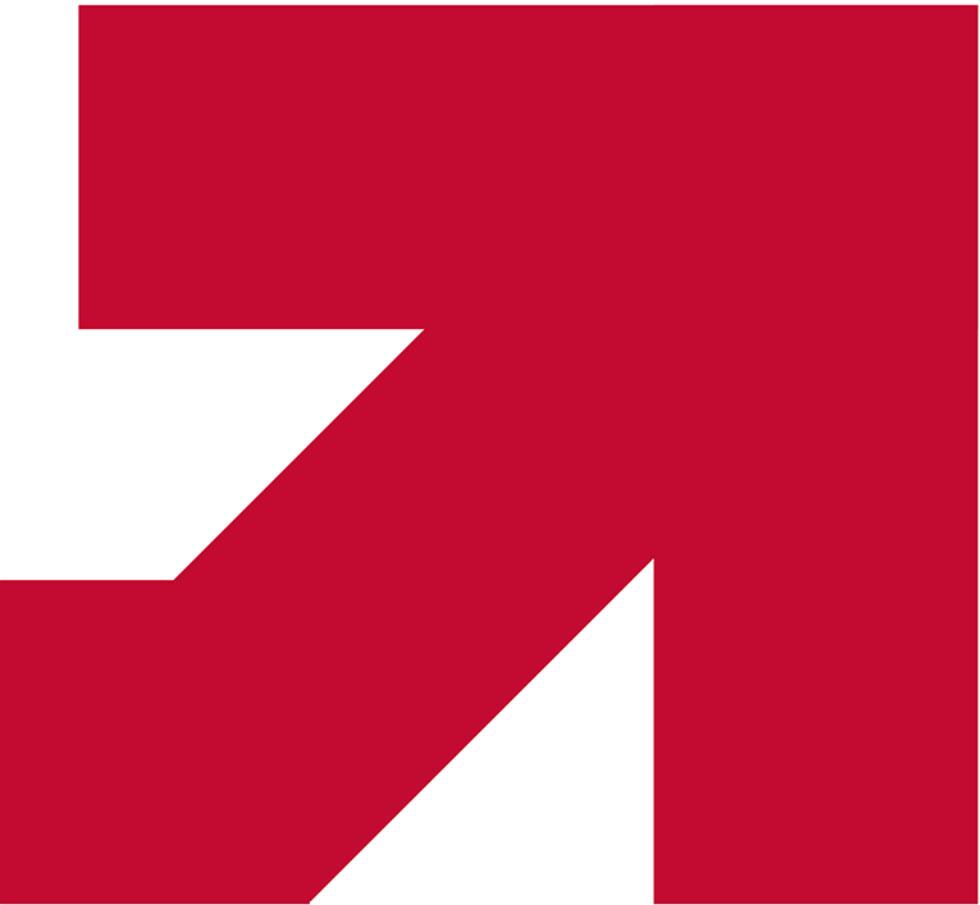




Przywódstwo przyszłości

Jak stać się **ultraliderem**, który skutecznie przewodzi,
gdy nic dookoła nie jest stabilne i pewne

Michał Chmielecki

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek 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: Wojciech Ciuraj

Projekt okładki: Studio Gravite / Olsztyn

Obarek, Pokoński, Pazdrijowski, Zaprucki

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/przprz>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-9903-7

Copyright © Michał Chmielecki 2025

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIIS TREŚCI

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. VUCA 2.0 i implikacje dla współczesnego przywództwa

ROZDZIAŁ 1.

Czym jest środowisko VUCA?	17
Czy jeszcze VUCA, czy już VUCA 2.0?	22
V — Volatility (Zmienność)	24
U — Uncertainty (Niepewność)	33
C — Complexity (Złożoność)	37
A — Ambiguity (Niejednoznaczność)	40

Część 2. Przywództwo w świecie VUCA 2.0 — czyli narodziny ultralidera

ROZDZIAŁ 1.

Dlaczego przywództwo to sport ekstremalny?	47
--	----

ROZDZIAŁ 2.

Najważniejsze kompetencje i cechy ultralidera	51
---	----

ROZDZIAŁ 3.

1. Ultraelastyczność 68

ROZDZIAŁ 4.

2. Ultraświadomość i inteligencja kontekstualna 71

- Co często i niesłusznie wmawiamy sobie jako liderzy
i jak wpływa to na naszą samoświadomość,
a w rezultacie — na efektywność?77
- Samoświadomość a utrzymywanie kontroli83

ROZDZIAŁ 5.

3. Ultraprzedsiębiorczość, twórcza destrukcja
i samozakłócanie 86

- Czym jest samozakłócanie i dlaczego jest dla Ciebie dobre?90
- Twoim zadaniem jako przywódcy jest sprawiać,
by ludzie czuli się niekomfortowo92

ROZDZIAŁ 6.

4. Ultrawizjoner i eksplorator 98

ROZDZIAŁ 7.

5. Ultratransformacja 103

- Cechy przywództwa transformacyjnego 105

ROZDZIAŁ 8.

6. Ultrazaufanie i autentyczność 110

ROZDZIAŁ 9.

7. Ultraoptymizm 117

ROZDZIAŁ 10.

8. Ultrapokora i docenianie innych 123

ROZDZIAŁ 11.

9. Ultrawirtualność 126

Co zrobić, by praca zdalna miała sens i przynosiła
pożądane rezultaty? 132

ROZDZIAŁ 12.

10. Ultrakolaboracja 140

ROZDZIAŁ 13.

11. Ultraegalitaryzm i dzielenie się władzą 158

Jak rezygnując z władzy skuteczni liderzy? 161

Zastosowanie tego w praktyce 165

ROZDZIAŁ 14.

12. Ultrarozwój 169

Dzielenie się wiedzą 176

ROZDZIAŁ 15.

13. Ultrakreatywność 179

Jak stymulować kreatywność w organizacji? 180

Jak tworzyć kulturę innowacji? 182

ROZDZIAŁ 16.

14. Ultraemocjonalność i empatyczność 186

Jak radzić sobie z negatywnymi emocjami i nastrojami
pracowników? 188

ROZDZIAŁ 17.

15. Ultraciekawość 193

Zatem dlaczego trzeba zadawać pytania pracownikom
i jakie płyną z tego korzyści? 194

ROZDZIAŁ 18.

16. Ultraszybka egzekucja i podejmowanie decyzji 201

Jak podejmować lepsze decyzje w świecie VUCA 2.0? 202

ROZDZIAŁ 19.

17. Ultrainkluzywność 214

Różnice pokoleniowe 216

Różnice kulturowe i wyznaniowe 222

Komunikacja międzykulturowa 231

Czas 233

Ceremonialność i szacunek 234

Rytm pracy i rytuały 234

Religia a przywództwo międzykulturowe 236

Wpływ kultury na konflikt i negocjacje 239

Zakończenie 241

Bibliografia 243

*„Organizacjami, które naprawdę zwyciężą w przyszłości,
będą te, które odkryją, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie
i możliwości uczenia się na wszystkich ich szczeblach”.*

— Peter Senge

*„Zanim zostaniesz liderem, sukces polega na rozwijaniu samego siebie.
Kiedy zostaniesz liderem, sukces polega na rozwijaniu innych”.*

— Jack Welch

ROZDZIAŁ 14.

ULTRARÓZWÓJ

Liczba lat spędzonych na robieniu tego samego nie jest prawdziwym doświadczeniem. Wręcz przeciwnie — to uczenie się różnych sposobów podnoszenia się podczas małych potknięć czy upadków jest tym, co faktycznie przekształca doświadczenie w prawdziwą wartość.

Wielu menedżerów czuje się źle przygotowanych do roli lidera w dzisiejszym niejednoznacznym i szybko zmieniającym się świecie, często czując się przytłoczonymi i nie mogąc nadążyć za ciągłymi zmianami zachodzącymi w ich organizacji.

Liderzy mają trudności ze zrozumieniem, jak przewodzić w coraz bardziej zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym środowisku, gdzie planowanie i prognozowanie nie jest już czymś, na czym można polegać.

Wiele współczesnych zespołów zarządzających nie zdaje sobie sprawy z tego, że stoi przed „wyzwaniem ciągłego uczenia się”. Warto wiedzieć, że te organizacje, które potrafią wdrożyć strategie ciągłego i trwałego doskonalenia, to również te, w których pracują osoby o wysokich umiejętnościach. Ci najlepsi nie rozwijają się i nie przychodzą do organizacji przypadkowo.

Po pierwsze, organizacje koncentrujące się na nauce wykorzystują najlepszą dostępną wiedzę (która jest rozumiana jako płynna i ewoluująca) do projektowania konkretnych wytycznych procesowych. Po drugie, umożliwiają swoim pracownikom współpracę poprzez udostępnianie informacji, kiedy i gdzie są one potrzebne. Po trzecie, gromadzą dane o procesach, aby odkryć, jak naprawdę przebiega praca — po to, by ją aktywnie usprawniać. Te praktyki stanowią podstawę infrastruktury uczenia się, która jest obecna w całej organizacji, sprawiając, że ciągłe uczenie się staje się częścią normalnego funkcjonowania firmy.

Jednym ze sposobów na odniesienie sukcesu w świecie VUCA jest pomaganie liderom w rozwijaniu zachowań adaptacyjnych, tak aby mogli oni wykorzystywać przeszłe doświadczenia do refleksji, nadawania znaczenia i wypróbowywania nowych zachowań. Prowadzenie przez niejednoznaczność wymaga zwinności, wymuszając podejmowanie większego ryzyka i kontaktów z nową wiedzą.

Rosnąca potrzeba zwinności wymaga ciągłego uczenia się i wykorzystywania tej wiedzy w nowych doświadczeniach. Specjaliści ds. szkoleń muszą zapewnić liderom ciągłe wyzwania w środowisku, które nie tylko oferuje możliwość podejmowania ryzyka i wypróbowywania nowych zachowań, lecz także stwarza bezpieczne przestrzenie do uczenia się na podstawie niepowodzeń.

Stworzenie kultury, w której promuje się ciekawość i głód uczenia się, ma zasadnicze znaczenie w zachęcaniu liderów do zwinności w uczeniu się. Liczne badania wykazały pozytywną korelację pomiędzy nastawieniem na wzrost, szczególnie poprzez interwencje pedagogiczne, a wzrostem mierzonych wyników.

W dzisiejszym dynamicznym i niezwykle szybko zmieniającym się środowisku biznesowym odpowiednie umiejętności pracowników odgrywają kluczową rolę w osiąganiu przyszłych sukcesów organizacji. Wysoka wydajność zaczyna się na poziomie pracownika, a następnie przenosi się na poziom zespołu lub funkcji i dalej na najwyższe kierownictwo. Dzisiejsi pracownicy są jutrzejszymi liderami — to oni będą kierować organizacją we właściwym kierunku, pociągając za sobą innych do osiągania celów biznesowych. Dlatego też organizacje muszą inwestować w odpowiednie programy rozwoju przywództwa i narzędzia edukacyjne, aby stale budować kompetencje istotne dla przyszłości.

Zarządzanie efektywnością ewoluowało na przestrzeni lat — od podejścia opartego na kijku marchewce do podejścia ukierunkowanego na rozwój. Granice pomiędzy zarządzaniem efektywnością a L&D szybko się zacierają, ponieważ do poruszania się w nowej normalnej rzeczywistości potrzebne są nowe umiejętności. Aby wyzwolić innowacyjność, energię i zaangażowanie pracowników, korporacyjny etos szkoleń z zakresu przywództwa to obecnie raczej „kieruj i rozwijaj” niż „rozkazuj i kontroluj”. Demokratyzacja i digitalizacja procesu uczenia się zmusiły organizacje do poszerzenia oferty edukacyjnej o nowsze narzędzia, takie jak oprogramowanie do zarządzania procesem uczenia się, mentoring, coaching oraz platformy wirtualnych kursów.

Rozwój przywództwa jest jednym z najbardziej palących problemów, z jakimi borykają się dziś organizacje. Dlaczego jest on tak ważny? Ponieważ stanowi ogromną szansę dla organizacji na zdobycie przewagi konkurencyjnej w swojej branży.

Jeśli firma zaangażuje się w rozwój swoich liderów, może liczyć na uzyskanie znaczącej przewagi konkurencyjnej poprzez poprawę wyników finansowych; przyciągnięcie, rozwój i zatrzymanie talentów; stymulowanie realizacji strategii; oraz zwiększenie sukcesu w zarządzaniu zmianami.

Potwierdzają to moje dane. Kiedy przebadiałem uczestników moich szkoleń przywódczych, 97% z nich stwierdziło, że:

Program lepiej przygotował ich do przyszłych obowiązków przywódczych.

Wyciągnięte wnioski były adekwatne do ich wyzwań przywódczych.

Koledzy, którzy przeszli przez jeden z naszych programów, byli w stanie przełożyć to, czego się nauczyli, na wpływ na organizację, szczególnie jeśli chodzi o możliwości zarządzania, ogólną efektywność, współpracę międzynarodową i otwartość na różne perspektywy.

Kapitał ludzki jest siłą napędową wzrostu każdej organizacji. Starają się one nadażyć za ciągłym i szybkim rozwojem w miejscu pracy. Rozwój przywództwa ma kluczowe znaczenie dla utrzymania tej dynamiki oraz znaczenia i rentowności firm. Jedna z pierwszych lekcji zawartych w książce Johna Maxwella *21 niezbywalnych praw przywództwa* (ang. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*), zatytułowana „Prawo pokrywy”, mówi, że granica zdolności przywódczych organizacji stanowi pokrywę dla ogólnej zdolności firmy do osiągnięcia

wyników¹²⁴. Rozwój przywództwa jest zatem kluczowym działaniem dla wielu korporacyjnych działów HR.

„Sukces to rezultat gry menedżera o skuteczność funkcjonowania jego przedsiębiorstwa, jego umiejętności sprzyjania szansom i ich rozsądnego wykorzystywania dla pomnażania korzyści oraz usuwania trudności i przeszkód podczas realizacji założonych celów. Różne bywają odczucia i kryteria oceny sukcesu. Sukces jest pojęciem wielowymiarowym i kompleksowym. W związku z tym trudno go wyrazić za pomocą tylko jednego kryterium”¹²⁵.

Jest raczej dobrze ugruntowane, że w środowiskach VUCA organizacje radzą sobie lepiej, jeśli samoidentyfikują się i zobowiązują do bycia „organizacją uczącą się”. W rzeczywistości, współtwórcze i oparte na współpracy organizacyjne uczenie się zostało zdefiniowane jako „nieuchronny wymóg” w świecie VUCA¹²⁶, przy czym praktyki myślenia systemowego i myślenia projektowego są szczególnie korzystne ze względu na ich refleksyjną naturę. Organizacje uczące się charakteryzują się podwyższoną zdolnością absorpcyjną, co oznacza, że są gotowe i chętne do nauki i przyswajania nowych informacji w miarę ich pojawiania się. Bycie organizacją uczącą się oznacza ciągle uczenie się i nieustanne zmienianie działań, aby ostatecznie osiągnąć zamierzony cel¹²⁷.

¹²⁴ J.C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, Thomas Nelson, 2007.

¹²⁵ A. Kwiecień, *Kategoria sukcesu i jej wybrane determinanty w wybranych polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe”, 2008, 359, s. 175.

¹²⁶ N. Bamel, S. Dhir, S. Sushil, *Inter-partner dynamics and joint venture competitiveness: a fuzzy TISM approach*, „Benchmarking: An International Journal”, 2019, 26(1), s. 97–116.

¹²⁷ Zob. Ch. Argyris, D.A. Schön, *Organizational learning: A theory of action perspective*, „Reis”, 1997, 77/78, s. 345–348.

„Jednym z podstawowych elementów procesu kształtowania pozycji lidera jest jego nieustanne doskonalenie się. Lider daje pracownikom przykład swoim zachowaniem, nie tylko jako pracownik, ale również jako człowiek. Koniecznością jest zatem udzielanie liderowi wsparcia w trakcie zdobywania kompetencji przywódczych, głównie w postaci coachingu — przez przełożonego lub zewnętrznego coacha”¹²⁸.

„Uważa się, że w świecie jutra tworzenie i przyswajanie wiedzy nie tylko będzie warunkować zachowania dostosowawcze, lecz także stanowić poważną, jeśli nie główną, przewagę konkurencyjną wielu przedsiębiorstw oraz decydować o ich efektywności rozumianej jako stosunek wartości uzyskiwanych efektów do nakładu czynników użytych dla ich uzyskania. Przedsiębiorstwa muszą więc stawiać się organizacjami tworzącymi i przyswajającymi wiedzę, co pozwoli im lepiej przystosować się do nowej złożoności i nowych oczekiwań, jakie z ich funkcjonowaniem będą wiązać społeczeństwa świadomie przygotowujące się do globalnej konkurencji. Uważa się, że „szanse będą miały te przedsiębiorstwa, które posiadają zdolność dzielenia się systemem wartości, właściwego wykorzystania umiejętności pracowników, wychodzenia poza dotychczasowe ograniczenia, tworzenia warunków do zmian i szybkiego uczenia się”¹²⁹.

P. Senge, twórca koncepcji organizacji uczącej się, wychodzi z założenia, iż zdolność szybkiego uczenia się może się okazać jedynym trwałym elementem przewagi nad konkurencją. Przyjmuje on tezę,

¹²⁸ M. Dłużak, wypowiedź w: *Jak być skutecznym liderem?*, „Mitsubishi Electric News”, <https://news.mpl.pl/jak-byc-skutecznym-liderem/> [dostęp 11 lipca 2024].

¹²⁹ B. Kaczmarek, *Organizacja ucząca się jako nowa wartość firmy. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2012, 56, s. 457–458.

iż „w miarę jak świat staje się coraz bardziej połączony, a prowadzenie biznesu coraz bardziej złożone i dynamiczne, praca musi stawać się uczeniem się. Organizacjami, które naprawdę zwyciężą w przyszłości, będą te, które odkryją, jak wykorzystywać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach”¹³⁰.

„Posługując się metaforą, że organizację są żywe i posiadają zdolność uczenia się, można więc myśleć o nich jako o żywych systemach, które bez podstawowego codziennego procesu uczenia się nie mogą prawidłowo funkcjonować”¹³¹.

K. Krzakiewicz twierdzi, że „na wiedzy opierają się wszelkie gospodarcze i kierownicze relacje, ujawniają się preferencje uczestników tych relacji i staje się zrozumiały proces wymiany...”¹³².

Według Senge organizacja ucząca się to „miejsce, w którym pracownicy stale rozszerzają swoje możliwości, gdzie promowane jest podejście zespołowe do procesu uczenia i dzielenia się wiedzą, gdzie nabywanie nowych umiejętności jest istotnym elementem rozwoju przedsiębiorstwa”¹³³.

„Łącząc zdolność rozwojową w zakresie rozwoju rynku i strategii zarządzania ze zdolnością uczenia się w zakresie organizacyjnych

¹³⁰ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998, s. 19.

¹³¹ M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Warszawa 1999, s. 20.

¹³² K. Krzakiewicz, „Zarządzanie wiedzą — czy nowe wyzwania dla nauk o zarządzaniu?”, [w:] *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu*, W. Błaszczyk i B. Kaczmarek (red.), Katedra Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 192.

¹³³ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina, Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Wydawnicza „Wolters Kluwer”, Warszawa 2012.

i operacyjnych zmian, pracownicy będą wykazywać zdolność reagowania w kierunku zmian zachodzących między rynkiem i zarządzaniem lub między organizacją i działaniem. Łącząc zdolność uczenia się w zakresie organizacyjnych i operacyjnych zmian z kreatywnością w zakresie wiedzy i systematycznego myślenia, pracownicy będą wykazywać zdolność tworzenia wiedzy i innowacji produktowych. Łącząc kreatywność w zakresie wiedzy i systematycznego myślenia ze zdolnością rozwojową w zakresie rozwoju rynku i strategii zarządzania, pracownicy będą wykazywać zdolność prognozowania”¹³⁴.

Dzielenie się wiedzą

Praca zespołowa nie dzieje się ot tak sobie — dobre zespoły wymagają dobrych liderów, którzy mają wizję i wyćwiczone umiejętności. Prowadzenie efektywnych zespołów w dzisiejszych czasach wymaga stworzenia podstaw do tego, aby członkowie zespołu i cała organizacja odnieśli sukces.

Dzielenie się wiedzą — wymiana informacji w całej organizacji — nigdy nie było technicznie łatwiejsze. Stało się to dzięki rozwojowi oprogramowania, narzędziom komunikacji cyfrowej i Internetowi. Jednak im więcej jest informacji, tym mniejsza jest skłonność pracowników do dzielenia się nimi między sobą. Oznacza to, że liderzy biznesowi muszą dążyć do usprawnienia, a nawet zachęcenia do wspólnej wymiany wiedzy specjalistycznej.

W ostatecznym rozrachunku dzielenie się wiedzą sprzyja zdrowemu, zrównoważonemu rozwojowi nowoczesnych firm, niezależnie od

¹³⁴ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Adam Marszałek, Toruń 2006.

branży. Oto kilka sposobów, w jaki nadanie priorytetu dzieleniu się wiedzą może pomóc każdej organizacji w osiągnięciu sukcesu i w rozkwicie.

Dzielenie się wiedzą prowadzi do przejrzystości organizacyjnej, a to jest dobre dla biznesu.

Z wielu raportów wynika, że przejrzystość w biznesie — zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna — jest dziś na wagę złota. Klienci wolą firmy, które są z nimi szczerze, a pracownicy — przy rozważaniu nowej pracy — do najważniejszych czynników zaliczają wewnętrzną przejrzystość.

Wprowadzenie radykalnej szczerości do sposobu prowadzenia biznesu jest pierwszym krokiem w kierunku zbudowania organizacji, w której pierwszym odruchem pracowników jest dzielenie się z kolegami swoją wiedzą. Kiedy ekosystem Twojej firmy wspiera swobodny przepływ informacji, nie tylko ułatwiasz pracownikom wykonywanie swojej pracy, lecz także zbierasz dywidendy, jeśli chodzi o przyciąganie najlepszych talentów.

Dzielenie się wiedzą tworzy atmosferę zaufania.

Niewątpliwie do korzyści wynikających z otwartego wykorzystywania wiedzy w przedsiębiorstwach można zaliczyć m.in.: tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania; kształtowanie postaw, umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzaniu podstawowych kompetencji pracowników, skutkujących generowaniem nowych wartości dla przedsiębiorstwa; efektywną komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa; nawiązanie, utrzymanie i wzmacnianie trwałych więzi z pracownikami, prowadzących do niskiej fluktuacji pracowników; identyfikację pracownika z przedsiębiorstwem; popularyzację

najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń; skrócenie czasu wprowadzania ulepszeń w produktach i usługach; sprawne i skuteczne podejmowanie decyzji dzięki posiadanej wiedzy; wyższą jakość produktów i usług; wzrost wartości rynkowej¹³⁵.

Dzielenie się wiedzą pomaga zachować wiedzę instytucjonalną.

Jeśli kiedykolwiek straciłeś kluczowego członka zespołu w pracy, wiesz aż za dobrze, jak bardzo może to wpłynąć na produktywność zespołu. Nie tylko obniża to jego zdolność do wykonywania zadań, ale również pozbawia wieloletniego doświadczenia i wiedzy, z których mógłby czerpać.

Zdrowa kultura dzielenia się wiedzą jest w pewnym sensie „ubezpieczeniem” na utrzymanie pracowników.

Kiedy organizacja pozwala pracownikom na gromadzenie wiedzy specjalistycznej bez dzielenia się nią z innymi, firma tworzy kulturę, w której ludzie mogą odejść i zabrać wiedzę ze sobą, wyniszczając przy okazji organizację.

Z drugiej strony firma posiadająca narzędzia do zarządzania wiedzą i kulturę dzielenia się nią sprawia, że pracownicy są szczęśliwsi, bardziej lojalni, i zapewnia, że zespoły są w stanie przetrwać odejście kolegi z zespołu.

Jednym z kluczowych wniosków płynących z badań nad nastawieniem na wzrost — przekonaniem, że umiejętności można doskonalić i nie są one niezmiennie — jest to, że organizacje przyjmują pewne zasady, aby dopasować je do istniejącej kultury i przyszłych potrzeb.

¹³⁵ M. Mielus, *Organizacja oparta na wiedzy jako podstawa przedsiębiorczego zarządzania*, Oficyna Wydawnicza, AFM, Kraków 2011, s. 120.

*„Przetrwanie niekoniecznie przypada w udziale najsilniejszemu,
ale temu gatunkowi, który potrafi najlepiej zaadaptować się
do zmieniających się okoliczności”.*

— Charles Darwin

ROZDZIAŁ 15.

ULTRAKREATYWNOŚĆ

Myślę, że większość liderów zgodziłaby się, że kreatywność ma w biznesie kolosalne znaczenie, a organizacje cenią ją jako jedną z najważniejszych kompetencji przywódczych.

Według McKinsey około 84% liderów na stanowiskach kierowniczych uznaje innowacje za kluczowy czynnik w swoich strategiach wzrostu, ale 80% twierdzi, że ich obecne modele biznesowe są zagrożone w porównaniu z myślącymi przyszłościowo konkurentami¹³⁶.

Koncepcja koncentrowania się na kreatywności i wspierania jej w miejscu pracy była kiedyś w organizacjach praktycznie nieobecna — głównie ze względu na fakt, iż postrzegana jako zbyt nieuchwytna i abstrakcyjna.

¹³⁶ *Strategic Growth & Innovation*, McKinsey Company, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/growth-and-innovation> [dostęp 11 lipca 2024].

Mimo że kreatywność jest uznawana za kompetencję kluczową dla innowacji i ciągłego doskonalenia — zarówno przez praktyków, jak i przez badaczy zarządzania — większość miejsc pracy nie robi wszystkiego, by ją wspierać. Jest to szczególnie prawdziwe w czasach kryzysu, kiedy jesteśmy bardziej skłonni do skupienia się na krótkoterminowych, praktycznych rozwiązaniach.

Jak stymulować kreatywność w organizacji?

- Stymuluj poczucie pilności — jeśli to konieczne, wywołuj „kryzysy”.

Uczenie się pojawia się w wyniku dysonansu — kiedy nowe pomysły lub sytuacje nie pasują do obecnych przekonań lub sposobów pracy. Kiedy ten dysonans staje się niewygodny, rodzi poczucie pilności, że coś trzeba zrobić; że „sposób, w jaki robimy rzeczy” musi zostać zmieniony. Jeśli jest to wspierane przez pozytywne warunki, może dojść do niebagatelnych zmian. Dość często musimy rozwiązywać problemy i wyzwania, a to z kolei jest często opisywane jako bodziec do kreatywności.

- Kreatywność jest stymulowana w środowisku pełnym nowych pomysłów i doświadczeń.

Im więcej człowiek styka się z pomysłami osób myślących inaczej oraz im więcej ma okazji do przemyślenia nowych sposobów podejścia do pracy — tym bardziej przedsiębiorczy się staje. Wprowadzanie nowych pomysłów jest niezbędnym elementem życia w organizacji. Uświadamianie pracownikom różnych sposobów robienia rzeczy — z dnia na dzień, na małe sposoby, zamiast poczucia przytłoczenia, że muszą się całkowicie zmienić — to zdecydowanie lepsza droga.

- Zapewnij czas i przestrzeń

Kreatywnemu myśleniu sprzyja czas i przestrzeń umysłowa, w której pomysły mogą się rozwijać i być dopracowywane. Co ciekawe, stwierdziliśmy, że pewna presja czasu wydaje się ważna dla stworzenia poczucia pilności, które koncentruje energię i wysiłek. Może to oznaczać wyznaczenie ostatecznych terminów. Trzeba to jednak zrównoważyć, pozostawiając wystarczająco dużo czasu i przestrzeni na pojawienie się kreatywnych możliwości. Czysta głowa pozwala osiągnąć to, czego się chce.

- Stymuluj elastyczność.

Elastyczność stymuluje kreatywność, dając liderowi swobodę odkrywania nowych pomysłów i podejść bez ograniczania ich sztywnymi strukturami lub oczekiwaniami. Kiedy ludzie mają autonomię w dostosowywaniu swoich metod i w eksperymentowaniu z różnymi rozwiązaniami, mogą myśleć bardziej innowacyjnie i odkrywać unikalne perspektywy.

„Liderzy kreują wokół siebie chaos, który sprzyja twórczej pracy. Gdy pojawia się problem, lider stara się konfrontować różne stanowiska, co sprzyja gromadzeniu się emocji. W związku z tym w firmach zdominowanych przez liderów panuje atmosfera sprzyjająca kreatywności. Liderzy odpowiadają na jeszcze nieuświadomione potrzeby, kreują je (...). Żeby kreować, tworzyć, trzeba być otwartym i wrażliwym na bodźce zewnętrzne. Ciekawość to bardzo ważna cecha odkrywcy. Lider to odkrywca: potrzeb, pragnień i ludzkich charakterów. Lider nie powinien poddawać się standardom”¹³⁷.

¹³⁷ M. Urban, *Lider czy menedżer? Oto jest pytanie!*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce”, 2007, 4, s. 103.

Jak tworzyć kulturę innowacji?

Liderzy organizacji, którym zależy na innowacyjności w kulturze biznesu, powinni upewnić się, że ich pracownicy są na właściwej drodze, prosząc ich o wkład w podejmowanie decyzji i przeprowadzając ich przez proces twórczego myślenia. Dodatkowo, w celu stymulowania innowacyjnych pomysłów, pracownicy na każdym poziomie powinni mieć możliwość uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji; to sprawi, że rozwój przywództwa będzie miał dla organizacji charakter transformacyjny.

Kiedy liderzy dają zwolennikom swobodę w podejmowaniu decyzji, mogą oni eksperymentować z pomysłami, ponieważ czują się w tym środowisku bezpiecznie. W ten sposób są w stanie myśleć inaczej poprzez stawianie sobie wyzwań. Kiedy pracownicy mają możliwość wniesienia swojego wkładu w proces pracy, zaczynają współdziałać w sposób, który wspiera innowacje i wpływa na przyszłość firmy.

Kluczową cechą innowacji jest komunikacja w całej firmie, która zachęca do wymiany informacji i buduje zaufanie. Kultura otwartej komunikacji (na wszystkich poziomach i we wszystkich działach) prowadzi do tego, że pracownicy, nawet ci na początkowych stanowiskach, mają narzędzia niezbędne do wyobrażenia sobie lepszych pomysłów.

Poza Twoją sferą wpływów lidera w danej firmie i szerzej — poza samą organizacją — znajduje się bardzo wielu inteligentnych ludzi. Dzięki wysokim umiejętnościom nawiązywania kontaktów ludzie mogą skutecznie i z sukcesem zarządzać relacjami z klientami, partnerami i współpracownikami. Innowacyjność wymaga elastycznego i zwinnego podejścia oraz ludzi z rozwiniętą inteligencją emocjonalną i umiejętnościami społecznymi.

To smutne, ale większość firm ignoruje pomysły pracowników, którzy są nisko w hierarchii organizacji. A nowe i nieszablonowe pomysły tych osób mają zdolność do rozwijania organizacji w sposób niewyobrażalny dla doświadczonych pracowników. Pracownicy, którzy są pominięci w łańcuchu wymiany informacji, cierpią z powodu obniżonego poziomu kreatywności i mogą być mniej zmotywowani. Dlatego ważne jest, aby wszyscy w firmie uczestniczyli w tej kreatywnej komunikacji. Kultura, którą firma ostatecznie rozwija, jest kierowana przez wizję i misję organizacji. Wizja i misja powinny być tematem codziennej komunikacji oraz promować otwartą komunikację i kulturę innowacyjności. Jednak w wielu firmach polityka otwartych drzwi i otwarta komunikacja to tylko czza gadanina. W konsekwencji — w kulturze organizacji utrzymuje się fatalny poziom kreatywności i duży brak zaufania. Twierdzenie — że kierownictwo ma rozwiązania na wszystko, a pracownicy nie powinni ich kwestionować — jest biurokratyczną i nieaktualną ideologią, która nie inspiruje do innowacyjnego myślenia. Firmy, które chcą być bardziej innowacyjne, potrzebują wizji i misji, która wspiera aktywne poszukiwania wkładu na wszystkich poziomach i we wszystkich działach organizacji, a także korzysta z pomysłów i spostrzeżeń swoich pracowników.

Organizacja, w której panuje kultura nadmiernej dumy i zaufania do własnych możliwości intelektualnych, nie jest w stanie pozyskiwać możliwości i pomysłów z zewnątrz. Stan pychy nieuchronnie wpływa na sposób myślenia członków organizacji, a to utrudnia innowacyjne myślenie. Mentalność i komentarze, takie jak: „Ludzie z działu zakupów to same głąby, nie pytaj ich o zdanie” lub „Nie ma sensu spotykać się z działem marketingu; oni nic nie wiedzą” — blokują innowacyjność.

Innowacyjność w takiej organizacji wymaga więc programów rotacji stanowisk lub podobnych inicjatyw mających na celu poszerzenie horyzontów myślowych pracowników w zakresie funkcji biznesowych. Dzięki otwartej innowacji programy mogą objąć także klientów i partnerów.

Dzięki innowacyjnej kulturze organizacja może również zaakceptować eksperymenty i towarzyszące im porażki. Porażka jest elementem pojawiającym się w każdej firmie. Ważne jest, aby zrozumieć, że dają one możliwość uczenia się, i nagrodzić ten wysiłek, a nie karać pracowników. Reakcja lidera na porażkę ma ogromny wpływ na kulturę firmy i jej przyszłe projekty.

Kiedy pracownicy są upoważnieni do podejmowania decyzji i nie są karani za błędy, są w stanie myśleć nieszablonowo i prowadzić firmę w niekonwencjonalny i innowacyjny sposób. Przekazanie uprawnień powinno nastąpić w momencie, gdy pracownik został w pełni zintegrowany i jest w stanie podejmować rozsądne decyzje. Uprawnienia do podejmowania decyzji powinny być przekazywane stopniowo, aby zapewnić, że pracownicy zachowają swoją kreatywną energię. Potencjał zostaje uwolniony wtedy, gdy pracownicy otrzymują prawo do pracy w sposób, który uważają za najbardziej odpowiedni.

Empowerment musi być częścią kultury organizacji i powinien rozpocząć się w momencie, gdy pracownik czuje się komfortowo, gdy podejmuje decyzje. Ponieważ ludzie są największym kapitałem firmy, konieczne jest, aby pomysły pracowników były nagradzane poprzez zastosowanie ich w celu poprawy wyników i procesów pracy. W końcu to jest to, co robią każdego dnia, więc są w najlepszej pozycji, aby podsuwać pomysły na ulepszenia. Firma będzie

inspirować pracowników do ciągłego poszukiwania sposobów na zwiększenie produkcji, zaoszczędzenie czasu i obniżenie kosztów poprzez zatwierdzanie postępowych pomysłów. Jeśli pracownicy myślą, że ich pomysły nie są mile widziane, nigdy się nimi nie podzielą. Kultura ta powinna obejmować i celebrować inteligentne pomysły bez względu na to, kto je zgłasza.

Dynamika — jaką uzyskuje się dzięki pracownikom, którzy są uprawnieni do podejmowania decyzji i nie boją się porażki — może sprawić, że organizacja, wejdzie na innowacyjny kurs.

Kreatywność i wynikająca z niej innowacyjność nie są oczywiście panaceum na wszystkie zmiany, wyzwania i niepewność w biznesie. Warto jednak zwrócić uwagę, że lekcje wyniesione z lat 2020 – 2022 nauczyły nas, że jest to niezwykle istotna cecha zarówno osób, jak i całych firm — przyczynia się do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, cięcia kosztów, a w pewnych sytuacjach może ocalić przed katastrofą całą organizację.

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 

Kim jest ultralider?

Jakie cechy go wyróżniają?

Jeżeli jesteś liderem, który chce nie tylko po prostu nim być, ale także odnosić prawdziwe sukcesy — to książka dla Ciebie. Napisana przez dra Michała Chmieleckiego, autora między innymi *Reputacji lidera* i *Anatomii lidera*, jest skierowana do każdego, kto pragnie stać się ultraliderem — nowym typem przywódcy, gotowym na wyzwania przyszłości. Ultraliderem nazywamy osobę, która potrafi się zaadaptować do wciąż zmieniającej się rzeczywistości i odpowiednio dobierać do niej narzędzia swojej pracy.

Autor jasno pokazuje, że taki lider to ktoś, kto nie tylko przystosowuje się do zmieniających się warunków, ale też sam je kształtuje. To osoby, które charakteryzują się niebywałą elastycznością, świadomością i inteligencją kontekstualną. Są zawsze gotowe na nowe wyzwania i zdolne do szybkiego podejmowania decyzji. A teraz, dzięki AI, jest to o wiele prostsze, sztuczna inteligencja bowiem automatyzuje rutynowe działania i dostarcza niemal natychmiast potrzebnych danych.

W książce znajdziesz nie tylko praktyczne rady (ponieważ lider nigdy nie przestaje się uczyć i zawsze jest gotowy na zmiany!), ale także przykłady firm, które odniosły sukces dzięki nowoczesnemu podejściu do przywództwa.

Z książki dowiesz się:

- Czym jest rzeczywistość VUCA 2.0
- Kim są ultraliderzy i które kompetencje doskonalić, by stać się jednym z nich
- Jak przewodzić innym w niepewnych czasach i dlaczego warto budować relacje oparte na zaufaniu i współpracy
- Jak przy użyciu AI podnieść efektywność w firmie

Rewolucyjny przewodnik dla liderów ery VUCA! Ultralider — bohater biznesu przyszłości

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



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

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-283-9903-7



9 788328 399037

książki **klasy**business

Cena: 59,00 zł