

Spis treści

Wstęp 13

Rozdział 1. Świat VUCA 15

1.1. Czym jest świat VUCA? 15

1.2. Światowe trendy mające wpływ na nowoczesne przywództwo 18

1.3. Działanie w świecie VUCA 22

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

Rozdział 2. Nowoczesne przywództwo w świecie VUCA 33

2.1. Czy potrzebujemy liderów nowego typu? 33

2.2. Przywództwo a zarządzanie versus przywództwo i zarządzanie 38

2.3. Różne typy przywództwa 40

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
- 2.4. Samoświadomość lidera 55
 - 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 uczyć? 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
- 2.5. Od kolegi do szefa, czyli jak zarządzać zespołem po awansie 68
 - 2.5.1. Pułapki awansu 69
 - 2.5.2. Przejmowanie nowego zespołu w pięciu krokach 70
- 2.6. Rekrutowanie nowych członków zespołu 74
 - 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
- 2.7. Zwycięski zespół w niepewnych czasach 91
 - 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

2.8. Efektywna komunikacja lidera w świecie VUCA 111

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

2.9. Radzenie sobie z konfliktem w zespole i pomiędzy zespołami 152

2.9.1. Jak skutecznie zarządzać konfliktem 153

2.9.2. Strategie rozwiązywania konfliktów 158

2.10. Zaufanie podstawą przywództwa VUCA 162

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

2.11. Motywowanie i angażowanie członków zespołu 167

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

2.12. Delegowanie - bolączka liderów 180

2.12.1. Jak rozwinąć własne umiejętności delegowania? 181

2.13. Wspieranie innych w rozwoju priorytetem lidera 184

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

Rozdział 3. Zarządzanie zmianą i rozwój w kierunku zwinnej organizacji 195

3.1. Zwinność receptą na VUCA 195

3.2. Czym charakteryzuje się zwinność organizacyjna? 197

3.3. Jak osiągnąć przewagę konkurencyjną dzięki zwinności? 198

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

3.4. Kreowanie kultury zwinności 204

3.5. Transformacja organizacji w kierunku zwinności 205

3.5.1. Pięć kroków do zwinnej transformacji 206

3.6. Zarządzanie zmianą w świecie VUCA 207

3.7. Planowana zmiana versus płynna zmiana - od agentów zmian do aktywatorów zmian 208

3.8. Zwinny proces zarządzania zmianą 209

3.9. Zwinny proces zarządzania zmianą - narzędzia 210

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 220

3.9.4. Monitorowanie wdrożenia zmiany 222

3.10. Zespół w trakcie zmiany, czyli wszystko byłoby dobrze, gdyby nie ludzie... 223

- 3.11. Reakcje na zmiany 224
- 3.12. Zawsze tak robiliśmy, czyli opór na zmiany 228
- 3.13. Rola lidera w zmianie 232
- 3.14. Skuteczna komunikacja w procesie zmiany 235
- 3.15. Jak uniknąć błędu wyniku we wdrażaniu zmiany? 238

Rozdział 4. Kompetencje liderów w świecie VUCA 253

- 4.1. Spis kompetencji lidera w świecie VUCA 253
 - 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
 - 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

Źródła 275

O autorce 285