

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 Thaleb)	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 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
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. Rola 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	221
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