



## Rola lidera w budowaniu potencjału zespołu do zmian

### The leader's role in creating the team's potential for changes

Katarzyna Gadomska-Lila

Uniwersytet Szczeciński, [katarzyna.gadomska@wneiz.pl](mailto:katarzyna.gadomska@wneiz.pl)

#### Streszczenie

Głównym celem artykułu jest wskazanie wpływu lidera na zespół w procesie zarządzania zmianą, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych zadań i kompetencji dla sprawnego przebiegu tego procesu. Punkt wyjścia prowadzonych rozważań stanowiły studia literatury krajowej i zagranicznej, umożliwiające zdefiniowanie roli lidera w zespole oraz określenie zadań i kompetencji szczególnie przydatnych w procesie zarządzania zmianą. Przeprowadzone analizy *desk research* potwierdziły, że lider ma bardzo duży wpływ na budowanie potencjału zespołu do zmian. Szczególnie ważne okazały się działania z zakresu komunikowania, budowania zaufania oraz kształtowania otwartych postaw wobec zmian poprzez rozwijanie kultury współpracy i zaangażowania, co z kolei wymaga rozwijania szczególnie kompetencji interpersonalnych i osobistych. Pozwala to również wskazać pewne implikacje dla praktyki gospodarczej, w głównej mierze dotyczące rozwoju kluczowych kompetencji oraz kształtowania postaw liderów.

*Słowa kluczowe:* lider, zespół, zmiany, zadania, kompetencje.

#### Summary

The main objective of this article is to present the leader's influence on the team in the process of change management, particularly to point out tasks and competences crucial for the efficiency of this process. Domestic and foreign literature study was used as the starting point; it enabled the author to define first the role of the leader in a team, and then his or her tasks and competences mostly useful in the process of change management. The desk research analyses confirm that the leader greatly affects the team's potential for change. Activities in the following areas turned out to be particularly important: communication, trust building and promotion of open attitudes towards changes by developing the culture of cooperation and commitment, which in turn requires developing mainly interpersonal and personal competences.

*Keywords:* leader, team, changes, tasks, competences.

## 1. Wstęp

Zmiany w organizacjach, będące działaniami adaptacyjnymi do zmian w otoczeniu, jak również antycypacyjnymi działaniami rozwojowymi, to stały atrybut współczesnych organizacji. Za ich sprawną realizację często odpowiedzialne są zespoły. Zwraca to szczególną uwagę na proces przewodzenia zmianom. Rolą lidera jest budowanie wewnętrznej motywacji zespołu do osiągania celów firmy i zaangażowania go w proces zmian. Tym samym skuteczność lidera jest oceniana na podstawie wpływu działań i zachowań na proces wprowadzania zmian. I nie dotyczy to wyłącznie najwyższych szczebli zarządzania, gdyż zmiany zachodzą w różnych obszarach funkcjonalnych i na różnych szczeblach organizacyjnych.

Lider, który zarządza zmianą, pełni bardzo ważną rolę na każdym etapie tego procesu. Bert Spector [2012, s. 206] uważa nawet, że „jeżeli ktoś nie przewodzi zmianie, to nie przewodzi w ogóle”. Lider kształtuje zachowania pozostałych członków zespołu. Gdy w organizacji wprowadzane są zmiany, działania liderów mają na celu oddziaływanie na zachowania pracowników w taki sposób, by uzyskać akceptację dla zmiany, zaangażować członków zespołu w proces zmiany i zapewnić sprawny przebieg. Skuteczni liderzy mobilizują organizację do wprowadzania zmian, wzbudzają w ludziach motywację do podejmowania nowych działań, a następnie projektują i wdrażają proces, który doprowadzi do tego, że motywacja przełoży się na właściwe działania [Spector 1989, s. 29-34]. Ważne okazuje się zatem pytanie: Jakie zadania i kompetencje lidera są szczególnie ważne w budowaniu potencjału zespołu do zmian?

Głównym celem artykułu jest wskazanie wpływu lidera na zespół w procesie zarządzania zmianą, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych zadań i kompetencji dla sprawnego przebiegu tego procesu. Punkt wyjścia prowadzonych rozważań stanowią studia literatury krajowej i zagranicznej, umożliwiające zdefiniowanie roli lidera w zespole. W dalszej części rozważania skoncentrowano na zadaniach i kompetencjach lidera szczególnie przydatnych w procesie zarządzania zmianą. Przeprowadzone analizy *desk research* pozwoliły ustalić zależności między działaniami lidera a wynikami pracy zespołu, w tym skuteczną realizacją zmian. Wyniki analiz potwierdziły, że lider ma bardzo duży wpływ na budowanie potencjału zespołu do zmian. Szczególnie ważne okazały się działania z zakresu komunikowania, budowania zaufania oraz kształtowania otwartych postaw wobec zmian poprzez rozwijanie kultury współpracy i zaangażowania, co z kolei wymaga rozwijania szczególnie kompetencji interpersonalnych i osobistych. Prowadzone rozważania zobrazowano przykładem realizacji procesu zmiany dotyczącej przekazywania procesów w jednym z centrów usług wspólnych, stanowiącym część duńskiego holdingu. Przykład ten potwierdza istotną rolę lidera na wszystkich etapach realizacji procesu zmian, jednocześnie wskazując kluczowe dla sprawnego przeprowadzenia tego procesu zadania i kompetencje lidera zespołu.

## 2. Znaczenie przywództwa w procesie zarządzania zmianą

Zagadnienie przywództwa od dawna stanowiło przedmiot zainteresowań zarówno naukowców, jak i praktyków zarządzania, a w XX wieku stało się przedmiotem licznych badań naukowych. Efektem tego są równie liczne teorie oraz podejścia. Rola lidera jest bardzo ważna w wielu obszarach funkcjonowania organizacji, w tym w procesie zarządzania zmianą, szczególnie ze względu na to, że to właśnie lider kształtuje zachowania pozostałych członków zespołu. Nie dziwi zatem, widoczne w rozważaniach wielu autorów i zmieniające kierunki na przestrzeni lat, poszukiwanie źródeł skutecznego przywództwa. Początkowo jako źródło sukcesu lidera w oddziaływaniu na innych wskazywano szczególnie zestaw cech przywódczych, takich jak inteligencja, energia, chęć oddziaływania na innych [Stodgill 1974]. Następnie sugerowano, że to raczej określone zachowania mają kluczowe znaczenie dla skuteczności poczynań lidera, zwłaszcza jego zainteresowanie sprawami pracowników bądź orientacja na zadania [Blake, Mouton 1984]. Później przypisano powodzenie lidera umiejętności dostosowania stylu postępowania do konkretnej sytuacji [Hersey, Blanchard 1988], a nawet szczęśliwemu zbiegowi okoliczności [Mrówka 2010]. Pod koniec ubiegłego stulecia pojawiły się teorie wskazujące jako źródło sukcesu lidera jego charyzmę, wizjonerstwo czy podmiotowe podejście do ludzi, stanowiące podstawy odwołującego się do emocji przywództwa transformacyjnego [Avery 2009]. Dało to początek nowemu myśleniu o przywództwie, określanemu nawet mianem nowego paradygmatu [Glinka, Kostera red. 2012, s. 432]. Obecnie nadal pojawiają się nowe kierunki badań nad przywództwem, a w ślad za nimi takie koncepcje, jak koncepcja przywództwa autentycznego [Avolio, Gardner 2005], relacyjnego [Uhl-Bien 2006] czy angażującego [Kowalówka 2015].

Szczególnie duży nacisk na zmiany kładzie koncepcja przywództwa transformacyjnego, akcentująca charyzmę, troskę o pracownika, inspirującą motywację i intelektualną stymulację [Bass, Avolio 1990]. Tego rodzaju zachowania lidera są bardzo ważne dla budowania potencjału zespołu do zmian. Sigismund A. Huff i in. [2011, s. 416] mówią nawet o „współprzywództwie”, sugerując, że aktywność liderów powinna obejmować nie tylko formułowanie i wdrażanie strategii zmian, ale również włączanie w ten proces pracowników. Wiąże się to z poszerzaniem zakresów odpowiedzialności i uprawnień, a jednocześnie wymaga od członków organizacji rozumienia jej celów i powszechnego zaangażowania. Z kolei Steve Tappin i Andrew Cave [2008] przekonują, że obecnie najlepiej sprawdzi się model przywództwa zespołowego, w którym członkowie zespołu kierownictwa naczelnego są ze sobą połączeni więzami koleżeństwa.

Wyniki wielu badań potwierdzają, jak duży wpływ ma lider na wyniki działania zespołu, w tym na skuteczność procesu wprowadzania zmian, co zaprezentowano w tabeli 1.

Wyniki zestawione w tabeli 1 wskazują na pewne zadania lidera, które są szczególnie istotne z punktu widzenia skutecznej pracy zespołu, a także sprawnego realizowania zmian. Wiąże się to z określonymi zachowaniami liderów, a także wskazuje kompetencje wyjątkowo pożądane w procesie zmian.

Tabela 1. Wyniki badań dotyczących wpływu przywództwa na zespół i proces wprowadzania zmian

Lider a zespół		Lider a zmiany	
Autorzy	Wyniki badań	Autorzy	Wyniki badań
Ahearn, Ferris, Hochwarter 2004	Wpływ przywództwa na całościowe wyniki zespołu	Dulewicz, Higgs 2005	Dopasowanie między stylem przywództwa i kontekstem zmian stanowi predyktor wyników lidera w procesie wprowadzania zmian
Sy, Cote, Saavedra 2005	Wpływ liderów na emocjonalny klimat zespołów	Higgs, Rowland 2005	Sukces w zarządzaniu zmianą zależy od zachowań liderów w procesie zmiany, a te zachowania również wpływają na podejście liderów do zmian
Burke, Stagl, Klein 2006	Zależność między przywództwem zorientowanym na ludzi, szczególnie przywództwem transformacyjnym, a efektywnością zespołu	Stańda 2012	Identyfikacja czynników determinujących skuteczność procesów zmian oraz kluczowych kompetencji liderów do przeprowadzania tych procesów
Salas, Rosen, Burke, Goodwin 2009	Wpływ przywództwa na skuteczną realizację zadań zespołu, głównie przez dostarczanie potrzebnych informacji	Mehta, Maheshwari, Sharm 2014	Efektywne zarządzanie zmianą wymaga zachowań liderów jednocześnie skierowanych na ludzi i zadania. Skuteczni liderzy zmian powinni koncentrować się zarówno na technicznym, jak i podmiotowym aspekcie wprowadzania zmian

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji wskazanych autorów.

### 3. Zadania i kompetencje lidera w procesie budowania potencjału zespołu do zmian

Zespoły, łącząc wiedzę oraz umiejętności, które wcześniej istniały w postaci odrębnych indywidualnych zasobów, tworzą potencjał do zmian i rozwoju. W bardzo dużym stopniu to od lidera zależy, na ile ten potencjał zostanie zagospodarowany z korzyścią dla organizacji. Rolą lidera jest bowiem podejmowanie działań, które ukierunkują prace zespołu, zaangażują poszczególnych jego członków, a w konsekwencji doprowadzą do pożądaných rezultatów. W tabeli 2 zestawiono kluczowe zadania lidera zespołu według podejść różnych autorów.

Zestawienie zawarte w tabeli 2 wskazuje na różnorodność zadań, jakie ma do zrealizowania lider. Wiązą się one m.in. z określeniem wspólnego kierunku działań, tworzeniem warunków do realizacji zadań, budowaniem odpowiedniej kultury organizacyjnej, tworzeniem sieci relacji wewnątrz i poza zespołem czy inspirowaniem członków zespołu. Ważnym zadaniem lidera jest wzbudzanie w pracownikach zaangażowania w życie organizacji, co powoduje wzrost ich wewnętrznej motywacji. To z kolei ma krytyczne znaczenie dla procesu zmiany. John P. Kotter [2007] zwraca uwagę, że skuteczne przeprowadzenie

zmianom wymaga ponadto skupienia na takich działaniach jak: praca w ramach koalicji, formułowanie wizji i strategii, komunikowanie głównego celu organizacji oraz myślenie w długiej perspektywie. Bert Spector [2012] dodaje do tego wymóg współpracy i partnerstwa między osobami zajmującymi stanowiska związane z formalną władzą oraz innymi uczestnikami procesu zmian. Jednocześnie podkreśla motywacyjną rolę lidera, która sprzyja mobilizowaniu ludzi do nauki i adaptowania się do nowych warunków. Istotnym zadaniem lidera w procesie zmian jest także docenianie wkładu poszczególnych członków zespołu, otwieranie się na pomysły innych, a także poszukiwanie coraz doskonalszych sposobów działania. Dobry lider powinien wspierać płynną, otwartą komunikację, pomagać w przepływie wiedzy oraz wspierać pracownikom w ich własnym rozwoju. Ważny jest także dobór odpowiednich ludzi – kompetentnych, zmotywowanych i intelektualnie zdolnych do uczenia się.

Gary Hamel uważa, że obecnie lider powinien stać się „architektem systemów społecznych”, czyli tworzyć otoczenie, w którym każdy pracownik ma okazję, by współpracować, wprowadzać innowacje i dochodzić do perfekcji [Hamel 2009, s. 91-98]. Jest to szczególnie ważne obecnie, gdy role bywa-

Tabela 2. Kluczowe zadania lidera zespołu

Katzenbach, Smith 1993	Hackman (red.) 2002	Gellert, Nowak 2008	Adler, Heckscher, Prusak 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podtrzymywanie znaczenia i aktualności celów oraz podejścia do działania</li> <li>• budowanie zaangażowania i wzajemnego zaufania</li> <li>• rozwijanie umiejętności członków zespołu, troska o różnorodność</li> <li>• utrzymywanie kontaktów z otoczeniem zewnętrznym i eliminowanie przeszkód</li> <li>• zapewnienie swobody działania</li> <li>• wykonywanie realnej pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie warunków do efektywnej pracy zespołu (jasne zadania i zasoby niezbędne do ich wykonania)</li> <li>• tworzenie i utrzymanie zespołu jako jednostki organizacji osiągnącej wyniki (dobór osób o odpowiednich umiejętnościach i potencjale, troska o różnorodność zespołu)</li> <li>• wspieranie zespołu w drodze do sukcesu (coaching, mentoring)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moderowanie współpracy w zespole</li> <li>• odpowiedzialność za osiągnięcie celu</li> <li>• odpowiedzialność za „przedsiębiorczą” realizację projektu, poszukiwanie wraz z zespołem rozwiązań, w których jest najlepszy stosunek nakładu do korzyści</li> <li>• zarządzanie realizacją konkretnego projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdefiniowanie wspólnego celu i wypracowanie go</li> <li>• przestrzeganie etyki kontrybucji</li> <li>• tworzenie procesów, które pozwalają ludziom realizować wspólnie elastyczne, ale uporządkowane projekty</li> <li>• zbudowanie systemu, w którym współpraca jest ceniona i nagradzana</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Katzenbach, Smith 1993; Hackman (red.) 2002; Gellert, Nowak 2008; Adler, Heckscher, Prusak 2012].

ją nieokreślone, a cele często się zmieniają. Zadaniem lidera jest zatem nauczenie członków zespołu, nierzadko jednostek o wybitnych wynikach indywidualnych, pracy zespołowej. Paul Adler, Harles Heckscher i Laurence Prusak [2012] nazywają to tworzeniem społeczności nastawionej na współpracę. Wiąże się to z kreowaniem odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz budowaniem zaufania. Zaufanie jest bardzo ważne dla współpracy wewnątrz organizacji, szczególnie w pracy zespołowej, w której wyniki poszczególnych osób są współzależne, a jednocześnie niektóre działania współpracowników – trudne do skontrolowania. W odniesieniu do zespołów szczególnie ważne są dwa typy zaufania – zadaniowe i interpersonalne [Adams, Galanes 2008]. Zaufanie zadaniowe oznacza przekonanie, że członek zespołu ukończy zadanie, a jego praca będzie najlepszej jakości. Z kolei zaufanie interpersonalne to przekonanie, że poszczególni członkowie działają w interesie zespołu i doceniają swoich kolegów. Jeżeli w środowisku pracy brakuje wzajemnego zaufania, trudno jest pracownikom dzielić się pomysłami i wiedzą. Skuteczny lider zespołu wyżej ceni u pracowników umiejętność współpracy niż największe nawet osiągnięcia indywidualne. Dlatego bardzo ważne jest propagowanie, kształtowanie i nagradzanie zachowań wspierających kulturę współpracy. Atrybutami tej kultury są: wspólny cel, wartości nastawione na współpracę, ustanawianie współzależnych procesów, a także zbudowanie systemu, w którym współpraca jest ceniona i nagradzana [Adler i in. 2012]. Firmy, które wyróżnia wysoka kultura współpracy, charakteryzują się skuteczną komunikacją celów strategicznych. Pracownicy niższych szczebli znają szerszy kontekst funkcjonowania organizacji i wiedzą, jak ich zadania przybliżają firmę do realizacji strategii. Procedury ułatwiają współpracę, a pracownicy czują, że mają wpływ na sposób wykonywania pracy. Pracownicy mają przekazaną od liderów autonomię w podejmowaniu decyzji, a podejmowane przez nich wysiłki przekładają się na finansowe i pozafinansowe gratyfikacje [Warzybok 2012].

Bardzo ważne dla efektywnej pracy zespołowej i budowania kultury współpracy w zespole jest zachowanie lidera kreujące pozytywne pod względem emocjonalnym środowisko [West 2012, s. 61]. Jest to również podstawa sprawnej realizacji procesu zmian. Głęboka więź emocjonalna jest bowiem źródłem silnego poparcia dla wprowadzanych zmian, dlatego jednym z najważniejszych zadań związanych z przewodem zmianie jest wzbudzenie emocjonalnego i osobistego przywiązania pracowników do organizacji [Iverson 1996, s. 122-149]. Gdy pracownicy są powiązani z organizacją nie tylko instrumentalnie (nagradzanie za wysiłek), ale także emocjonalnie, są bardziej skłonni przyjmować nowe zachowania [Spector 2012, s. 201]. Ponadto kiedy ludzie czują pozytywne emocje, są bardziej kreatywni, altruistyczni i skłonni do współpracy. Jakość relacji emocjonalnej oraz identyfikacja pracownika z liderem stanowią ważny warunek pozytywnego wpływu lidera na zachowania pracowników [Wang, Rode 2010]. Wysoka jakość relacji emocjonalnej między liderem i członkami zespołu łączy się ze wzajemnym zaufaniem, które wzmacnia gotowość do współpracy, proaktywność i zaangażowanie. Współczesny przywódca powinien zatem obdarzać ludzi zaufaniem i pozwalać na samodzielność.

Rozważania na temat zadań realizowanych przez lidera w procesie zarządzania zmianą kierują uwagę w stronę tych jego kompetencji, które umożliwiają sprawne wykonanie zamierzonych zadań. Kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy: motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba przyswoiła i którą się posługuje [Whiddett, Hollyforde 2003, s. 13]. Począwszy od koncepcji Daniela Katza, który wskazał na takie kategorie kompetencji lidera jak techniczne, społeczne oraz koncepcyjne, przez metaforyczną klasyfikację Andrzeja Koźmińskiego, Mary Jo Hatch i Moniki Kostery [2005], wskazującą kompetencje menedżerskie, artystyczne i kapłańskie, po mniej znaną, a bardzo interesującą poznawczo, i jak potwierdzają badania Bartłomieja Moszoro [2011], przydatną w praktyce, koncepcję Pabla Cardony i Pilar Garcii-Lombardii [2008], wskazującą kompetencje biznesowe, interpersonalne oraz osobiste (wewnętrzne i zewnętrzne). Wśród kompetencji biznesowych znajdują się takie jak: wizja biznesu i organizacji, zarządzanie zasobami, orientacja na klienta, networking oraz negocjacje. Kompetencje interpersonalne stanowią: komunikacja, zarządzanie konfliktami, praca zespołowa, charyzma, delegowanie, coaching. Na kompetencje osobiste zewnętrzne składają się: inicjatywa, optymizm, ambicja/pokora, zarządzanie czasem, zarządzanie informacją, odporność na stres, a na osobiste wewnętrzne: samokrytycyzm, samowiedza (znajomość siebie), umiejętność uczenia się, podejmowanie decyzji, autonomia (samokontrola), równowaga emocjonalna oraz integralność osobista. Zestawienie to sugeruje liderom nie tylko, co należy zrobić, ale też w jaki sposób i jakimi wartościami mają się kierować w osiąganiu celów. Według modelu Pabla Cardony i Pilar Garcii-Lombardii można bezpośrednio wpływać na jakość i rodzaj przywództwa, a także na rozwój i skuteczność liderów.

W sytuacji, gdy celem lidera jest budowanie potencjału zespołu do zmian, szczególnie ważny staje się zestaw atrybutów personalnych, takich jak: samoświadomość, samoregulacja, świadomość społeczna oraz umiejętności społeczne, jak choćby komunikacja, współdziałanie i tworzenie więzi, które stanowią główne składowe inteligencji emocjonalnej [Goleman 1998; Hayton, McEvoy 2006]. Jim Collins z kolei mocno podkreśla głęboką, osobistą determinację [Collins 2001]. Liderzy zespołów muszą się cechować pewnością siebie, entuzjazmem i zbalansowanym optymizmem (nie idealista, lecz pozytywny realista), jeśli chcą zachęcić do działania członków zespołu, którym kierują, oraz stworzyć w całym zespole podobny klimat [West 2012, s. 61].

Istotną rolę lidera w budowaniu potencjału zespołu do zmian obrazuje przykład przekazywania procesów w jednym z centrów usług wspólnych. Firma jest częścią duńskiego holdingu, działa w Szczecinie, świadczy usługi księgowości, zapewnienia jakości oraz testowania i rozwoju oprogramowania dla firm z grupy kapitałowej, do której należy. Obecnie zatrudnia 50 pracowników, a w najbliższym czasie planuje zatrudnienie kolejnych 30–50 osób: księgowych, analityków biznesowych, specjalistów ds. rozwoju oprogramowania i ekspertów ds. jakości. W 2015 r. na poziomie zarządu holdingu zapadła decyzja



Tabela 3. Zadania i kompetencje lidera zespołu w poszczególnych fazach przekazywania procesów

Faza procesu	Zadania lidera	Kompetencje lidera
Planowanie – czas trwania około sześciu miesięcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanowienie składu zespołu zapewniającego różnorodność i optymalizację działań (menedżer operacyjny, przedstawiciel z jednostki lokalnej, przedstawiciel z centrali korporacji, specjaliści IT oraz konsultanci zewnętrzni)</li> <li>• stworzenie, w konsultacji z pozostałymi członkami zespołu, wizji działania</li> <li>• rozpropagowanie koncepcji w organizacji</li> <li>• organizowanie spotkań (dwa razy w tygodniu) oraz warsztatów (jeden raz w miesiącu), których celem była wymiana informacji i doświadczeń, analiza wyzwań oraz obaw, a także integracja zespołu</li> <li>• budowanie relacji poza zespołem z ludźmi zaangażowanymi w proces zmiany</li> <li>• opracowanie szczegółowego planu przekazywania procesów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętność komunikowania</li> <li>• współdziałanie</li> <li>• tworzenie więzi</li> <li>• inicjatywa</li> <li>• otwarcie na pomysły innych</li> <li>• podejmowanie decyzji</li> <li>• optymizm i niezrażanie się trudnościami</li> </ul>
Tranzycja – czas trwania około trzech miesięcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozłożenie całości działań na kilka szczegółowych etapów realizowanych w Polsce i w Danii</li> <li>• wizyty u partnerów – zdobywanie wiedzy i budowanie relacji</li> <li>• organizowanie 4–6-godzinnych zajęć z trenerami, następnie spotkanie z zespołem i dyskusja na temat doświadczeń z konkretnego dnia</li> <li>• pobudzanie zaangażowania przez wspólną diagnozę problemów</li> <li>• instytucjonalizowanie zmiany przez określenie oficjalnych zasad, polityk i struktur</li> <li>• przygotowanie dokumentacji</li> <li>• dostarczanie informacji dokładnych i na czas</li> <li>• przekazywanie pozytywnej i negatywnej informacji zwrotnej</li> <li>• budowania zaufania w zespole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dawanie dobrego przykładu</li> <li>• służenie pomocą i wiedzą</li> <li>• bycie dyspozycyjnym dla pracowników</li> <li>• docenianie, wyrażanie uznania</li> <li>• dawanie pracownikom poczucia emocjonalnego wsparcia</li> <li>• umiejętność delegowania</li> <li>• równowaga emocjonalna</li> <li>• odporność na stres</li> <li>• samokontrola</li> <li>• uczciwość w zachowaniu</li> <li>• konsekwencja w działaniu</li> </ul>
Stabilizacja – czas trwania około dwóch miesięcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontrolowanie i korygowanie ewentualnych odchyłeń od poczynionych założeń</li> <li>• utrwalanie pozytywnych zachowań i postaw</li> <li>• przekazywanie informacji na temat efektów wprowadzonych zmian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• służenie pomocą i wiedzą w razie potrzeby</li> <li>• umiejętność wyciągania wniosków i uczenia się</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

o przeniesieniu wszystkich operacji finansowych grupy z duńskiej centrali do Polski. Na podstawie wywiadów z dyrektorem operacyjnym ds. finansów, odpowiedzialnym za realizację tego procesu, ustalono kluczowe fazy działań oraz zadania i kompetencje lidera niezbędne do ich sprawnej realizacji, co zestawiono w tabeli 3.

Zgodnie z założeniami modelu przywództwa opartego na kompetencjach Pabla Cardony i Pilar Garcii-Lombardii skuteczny lider musi równoważyć i równomiernie rozwijać trzy rodzaje umiejętności. Zaprezentowany przykład potwierdził, że w trakcie realizowanego procesu zmiany, czyli przekazywania procesów, na każdym z jego etapów różne rodzaje zadań wymagały od liderów szerokich kompetencji z odmiennych zakresów. Szczególnie ważne okazały się jednak kompetencje interpersonalne oraz osobiste. Umożliwiły one stworzenie zespołu, którego członkowie angażowali się w powierzone zadania, ufali sobie, dzielili się wiedzą, a także wzajemnie się wspierali. Pozwoliło to na skuteczną realizację zadań, a w konsekwencji osiągnięcie założonych celów.

#### 4. Zakończenie

Temat przywództwa od dawna stanowi przedmiot zainteresowań zarówno naukowców, jak i praktyków zarządzania. Jego znaczenie dla funkcjonowania organizacji, zwłaszcza dla dzia-

łających w nich zespołów, powoduje, że nie ustają poszukiwania źródeł skutecznego przywództwa. Potrzeba efektywnego przywództwa jest szczególnie widoczna w sytuacji wprowadzania zmian w organizacjach. Lider ma wówczas ważne zadanie związane z przygotowaniem zespołu, tworzeniem sprzyjającego klimatu, a szczególnie kształtowaniem pożądanых postaw i zachowań członków zespołu.

Przeprowadzone w artykule rozważania bazujące na studiach literaturowych i analizie wyników badań różnych autorów, a także obserwacji praktyki gospodarczej, skłaniają do sformułowania kilku kluczowych wniosków:

1. W kontekście pracy zespołowej, zwłaszcza budowania spójnych i efektywnych zespołów, ukierunkowanych na sprawne wprowadzanie zmian szczególną uwagę zwracają koncepcje przywództwa transformacyjnego, autentycznego i angażującego. Ich główne założenia: odwoływanie się do emocji, samoświadomość, samokontrola i dawanie dobrego przykładu przez lidera pozwalają budować pozytywne postawy i zachowania u podwładnych, zwłaszcza otwartość na zmiany, zaangażowanie, odpowiedzialność. Styl przywódczy ma również znaczenie dla budowania zaufania w zespole, koniecznego dla jego efektywnej pracy, a także wpływa na jakość relacji emocjonalnych.

2. Badania empiryczne różnych autorów potwierdzają zarówno wpływ przywództwa na całościowe wyniki zespołów i ich efektywność, jak i na wyniki wprowadzania zmian.
3. W budowaniu potencjału zespołu do zmian bardzo ważnym zadaniem lidera jest rozwijanie kultury odpowiedzialności, zaufania i współpracy, która pozytywnie wpływa na zaangażowanie zespołu w proces zmian. Kluczowe znaczenie ma komunikacja. Jeśli lider przekazuje pracownikom informacje, prowadzi z nimi szczerzy i osobisty dialog, wówczas rosną szanse na sprawne przeprowadzenie zmian. Jeżeli jednak na początku tego procesu zabraknie otwartej komunikacji, pod wpływem niepewności związanej z planowanymi działaniami w pracownikach może narastać negatywne nastawienie.
4. Sprawna realizacja wielu różnorodnych zadań, jakie w trakcie procesu zmiany mają do zrealizowania liderzy, wymaga szeroko rozwiniętych kompetencji koncepcyjnych, interpersonalnych, nierzadko również technicznych, a nade wszystko osobistych.
5. Przykład z praktyki gospodarczej potwierdza kluczową rolę lidera zespołu w procesie zmian, jego odpowiedzialność za wynik oraz jakość oddziaływania na zespół, do czego kluczem okazały się kompetencje interpersonalne i osobiste, zwłaszcza umiejętność komunikowania, współdziałania, doceniania, dawania pracownikom wsparcia, panowanie nad emocjami, pozytywne nastawienie i uczciwość w zachowaniu.

Zaprezentowane rozważania potwierdzają istotną rolę lidera na każdym etapie realizacji zmian. Nie można jednakże pominąć faktu, że jak pisze Andrzej Koźmiński [2013], w obecnych czasach przywództwo jest coraz bardziej „ograniczone”, co powoduje, że pojawiają się pytania dotyczące nowych podstaw skutecznego przywództwa – czy będzie to przywództwo dryfujące, rozproszone czy jeszcze innego rodzaju.

## Literatura

- Adams K., Galanes G.J., 2008, *Komunikacja w grupach*, PWN, Warszawa.
- Adler P., Heckscher Ch., Prusak L., 2012, *Jak zbudować firmę nastawioną na współpracę*, „Harvard Business Review Polska”, nr 108/02.
- Ahearn K.K., Ferris G.R., Hochwarter W.A., 2004, *Leader Political Skill and Team Performance*, „Journal of Management”, nr 30, s. 309-327.
- Avery G., 2009, *Przywództwo w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Avolio B.J., Gardner W.L., 2005, *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*, „The Leadership Quarterly”, nr 16/3, s. 315-338.
- Bass B.M., Avolio B.J., 1990, *Developing Transformational Leadership: 1952 and Beyond*, „Journal of European Industrial Training”, nr 5, s. 21-27.
- Blake R.R., Mouton J.S., 1984, *The Managerial Grid III*, Gulf Publishing, Houston.
- Burke C.S., Stagl K.C., Klein C., 2006, *What Types of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-analysis*. „Leadership Quarterly”, nr 17, s. 288-307.
- Cardona P., Garcia-Lombardia, 2008, *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*, Wydawnictwo M, Kraków.
- Clark L., 1997, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner&Ska, Warszawa.
- Collins J., 2001, *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, „Harvard Business Review”, nr 79(1), s. 67-76.
- Dulewicz V., Higgs M., 2005, *Assessing Leadership Styles and Organizational Context*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 20, nr 2, s. 105-123.
- Gellert M., Nowak C., 2008, *Zespół*, GWP, Gdańsk.
- Glinka B., Kostera M. red., 2012, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Goleman D., 1998, *What Makes a Leader?*, „Harvard Business Review”, nr 76(6), s. 93-102.
- Hackman J.R. (red.), 2002, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hamel G., 2009, *Moon Shots for Management?*, „Harvard Business Review”, nr 87(2), s. 91-98.
- Hayton J.C., McEvoy G.M., 2006, *Developing and Assessing Professional and Managerial Competence*, „Human Resource Management”, nr 45, s. 291-294.
- Hersey P., Blanchard K.H., 1988, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, wyd V, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Higgs M., Rowland, D., 2005, *All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and Its Leadership*, „Journal of Change Management”, nr 5(2), s. 121-151.
- Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., 2011, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Iverson R.D., 1996, *Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment*, „International Journal of Human Resource Management”, nr 7, s. 122-149.
- Katz D., 1978, *The social psychology of organizations*, New York: Wiley, s. 838.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., 1993, *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kotter J., 2007, *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Helion, Gliwice.
- Kowalówka M., 2015, *Przywództwo forsujące czy angażujące? Jak zarządzają polscy menedżerowie?*, [http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.37/wpis.940](http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.37/wpis.940); Data odsłony: 10-10-2016.
- Koźmiński A.K., 2013, *Ograniczone przywództwo*, Poltext, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Jo Hatch M., Kostera, M., 2005, *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Blackwell Publishing Oxford, U.K.
- Mehta S., Maheshwari G.C., Sharm S.K., 2014, *Role of Leadership in Leading Successful Change: An Empirical Study*, „The Journal Contemporary Management Research”, vol. 8, nr 2, s. 1 – 22.
- Moszoro B., 2011, *Kształtowanie przywódcy w przedsiębiorstwie i społeczeństwie*, „Master of Business Administration”, nr 1, s. 63-74.
- Mrówka R., 2010, *Przywództwo w organizacjach*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Salas E., Rosen M.A., Burke C.S., Goodwin G.F., 2009, *The Wisdom of Collectives in Organizations: An Update of Competencies*, [w:] *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-disciplinary Perspectives and Approaches*, red. E. Salas, G.F. Goodwin, C.S. Burke, Routledge, London.
- Spector B., 1989, *From Bogged Down to Fired Up: Inspiring Organizational Change*, „Sloan Management Review”, nr 30, s. 29-34.

- Spector B., 2012, *Wprowadzenie zmiany w organizacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Stańda A., 2012, *Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 276, s. 80-88.
- Stodgill, R.M., 1974, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free Press.
- Sy T., Cote S., Saavedra R., 2005, *The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes*, „Journal of Applied Psychology”, nr 90, s. 295-305.
- Tappin S., Cave A., 2008, *The Secrets of CEOs: 150 Global Chief Executives Lift the Lid on Business, Life and Leadership*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Thomson G., 2010, *The Art and Science of Experiential Leadership: Culture at the Core of Process Change Success*, „Journal of Business Strategy”, vol. 3, nr 4, s. 85-89.
- Uhl-Bien M., 2006, *Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing*, „The Leadership Quarterly”, nr 17/6, s. 654-676.
- Wang P., Rode J.C., 2010, *Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and Organizational Climate*, „Human Relations”, nr 63, s. 1105-1128.
- Warzybok M., 2012, *Warunki sprawnej współpracy*, „Harvard Business Review Polska”, nr 108.
- West M.A., 2012, *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*, wyd. III, Wiley-Blackwell.
- Whiddett, S., Hollyforde, S., 2003, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.