

---

# ALERT BIZNESOWY

---

# 7

gap.



open  
eyes  
economy  
summit

---

Dominika Bettman  
prof. dr hab. Andrzej Jacek Blikle  
dr Henryka Bochniarz  
Tomasz Brzostowski  
Tomasz Budziak  
Wojciech Eichelberger  
Joanna Erdman  
Jarosław Grzesiak  
prof. dr hab. Jerzy Hausner  
dr Ewa Łabno-Falęcka  
prof. dr hab. Krzysztof Obłój  
Przemysław Powalacz  
Piotr Voelkel  
Mateusz Zmyślony

## Przywództwo biznesowe w czasie przełomu

Lewis Carroll w „*O tym, co Alicja odkryła po drugiej stronie lustra*” opisuje stoicki spokój rycerza, który spadłszy z konia i zapytany przez Alicję, jak może tak spokojnie mówić stojąc na głowie, odpowiada: ***A jakież może mieć znaczenie pozycja, w której znajduje się moje ciało? Umysł mój pracuje dokładnie tak samo. W rzeczywistości, im bardziej głowa moja skierowana jest w dół, tym więcej wynalazków dokonuję.***

- Lider musi być obserwatorem i wyciągać wnioski niezbędne dla strategicznych decyzji, ale z nastawieniem, że "nie ma rury, której nie da się przepchać".
- Kluczem do dobrych decyzji jest pozytywne nastawienie i poszukiwanie szansy a nie wpasowanie się w rolę ofiary.
- Klient lepiej przyjmuje ofertę, która daje realne wsparcie, pomaga mu, niż tak zwane okazje, hity sprzedażowe, modne dodatki itp.
- Z kryzysem mierzy się nie tylko przywódca, ale cały zespół, warto go więc zaangażować w krytyczne i złożone wybory.
- Liderzy mają swoje słabe strony i również popełniają błędy – otwartość w tej materii buduje zaufanie i wzmacnia wiarygodność.

Pandemia i jej skutki, a szczególnie praca zdalna, digitalizacja i usieciowienie relacji sprawiły, że podstawowe działania stały się wyzwaniem. Bo jak planować w niepewnym świecie VUCA? Jak zapewnić

**zasoby** w świecie re-lokalizacji dostaw i załamania się dotychczasowych łańcuchów wartości? Jak czuwać nad **realizacją zadań i kontrolą** w dobie pracy zdalnej i braku codziennego kontaktu? Jak **motywować** pracowników, nie mogąc im podwyższyć pensji?

### **Abstrakcja czy iskra zapalna: Kształt nowego przywództwa wykuwa się na naszych oczach**

Sygnały zmian, które wzmocniła pandemia, dla jednych liderów ciągle będą **abstrakcją**, dla innych **iskrą** do działania. Ale „klasyczny” model przywództwa autorytarnego – bez oglądania się na skutki ekologiczne oraz dobrostan pracowników, nie będzie miał w nowej rzeczywistości racji bytu.

Przywództwo polega na zabieraniu ludzi ze sobą w innym kierunku i inne miejsce niż to, do którego zmierzali. Wymaga pokonania **strachu i oporu**, zarówno pracowników przed liderem, jak i lidera przed załogą. Pracowników nie obchodzi, ile wie i jaką pozycję w środowisku biznesowym ma ich szef, ale to, czy interesuje go ich los i czy się o nich troszczy. **Przywództwo włączające** to otwarcie się na innych ludzi, uwzględnienie ich głosu, co zwiększa w nich poczucie sprawczości i odpowiedzialności za firmę.

### **Skutki pracy zdalnej dla modelu przywództwa**

Możliwość pracy zdalnej na pewno zostanie z nami po pandemii: **88% firm zamierza zwiększyć możliwości pracy zdalnej na stałe, nawet po powrocie do “normalności”**. Polskie firmy czeka rewolucja na miarę wprowadzenia ośmiogodzinnego dnia pracy pod koniec XIX wieku. Praca wreszcie zacznie być kojarzoną bardziej z czynnością niż miejscem.

W większości firm praca zdalna okazała się możliwa. Co więcej, co najmniej tak samo wydajna: średnio jedna czwarta osób odnotowała poprawę produktywności na *home office*, prawie połowa nie zauważa różnicy, a tylko 3% ankietowanych twierdzi, że praca zdalna pogarsza produktywność zespołu.

Z badania CBRE wynika, że jeszcze przed epidemią tylko 2% pracowników wykonywało pracę zdalną cały czas, ale już 32% korzystało z tej możliwości całkiem często. Największy odsetek, bo połowa zatrudnionych, deklaruje, że pracowało z domu okazjonalnie, a 16% nie robiło tego nigdy. To pokazuje, że wciąż większość kierowników i pracowników nie jest przyzwyczajona do tej formy pracy. Będą musieli się tego po prostu nauczyć.

## Cyfryzacja a zarządzanie

Cyfryzacja powoduje, że coraz ważniejsze jest zarządzanie procesowe, którego wielu menedżerów nie lubi, bo czują się „ubezwłasnowolnieni” i „ograniczani” przez możliwości nowych technologii (szczególnie jeśli mało wiedzą o ich funkcjonalności). **Dlatego w świecie cyfrowym lider musi mieć wiedzę specjalistyczną i wiedzę ogólną, a także umiejętności interdyscyplinarne i interpersonalne.** Musi być otwarty na nowe i umieć sprawnie oceniać ogromne ilości informacji z wykorzystaniem nowoczesnych technologii.

## Zmiana postaw pracowników po pandemii: A może szef przeszkadza?

Jeśli firmy w okresie wzrostu udziału pracy zdalnej notują nie spadek, ale wzrost wydajności pracowników, to można przekornie postawić pytanie: czy

dotychczasowy model przywództwa, oparty na obecności, kontroli i „ręcznym sterowaniu”, nie odchodzi za późno?

Kryzys uwrażliwił ludzi na bardziej antropocentryczne spojrzenie na organizację i otoczenie. Doceniliśmy istotność wartości, którymi się kierujemy, postaw, jakie przyjmujemy wobec innych oraz zachowań, które je materializują. To wyjątkowy czas na budowanie przestrzeni moralnej oraz kapitału społecznego w organizacji. **Przydatne okazują się tu często lekceważone cechy przywództwa, nazywane „miękkimi” (a nawet „kobiecyymi”!).** Okazują się one skutecznym remedium na wyjątkowo trudne wyzwania, gdy – oprócz „twardych” działań biznesowych – szczególnie ważna staje się empatia, współpraca, szacunek, dążenie do harmonii i kompromisu.

Pandemia jest również konfrontacją z kruchością, bo unaocznia kruchość człowieka i jego wytworów, także tych organizacyjnych. Na co dzień nie zawsze jest to zauważane i doceniane w biznesie, gdzie dominują metafory walki, wyścigu i sukcesu.

### **Zmiana postaw liderów za sprawą pandemii**

W kryzysie liderzy firm są zmuszeni działać pod podwójną presją: z jednej strony przeżywają silne emocje, naturalne dla każdego człowieka, tj. lęk, frustrację. Z drugiej zaś, stoją przed imperatywem działania i ratowania firmy, bo takie jest ich zadanie i odpowiedzialność z racji pełnionej funkcji.

W czasie pandemii przywództwo jest niewdzięczne. W tej sytuacji przywódca – poza posiadaniem tzw. grubej skóry – powinien:

1. Zadbąć o własne zdrowie psychiczne i fizyczne. Załamany, słaby i w nadmiernym stresie nie podoła

i nie pomoże innym. Tylko w relatywnie dobrej formie lider może starać się zarażać innych optymizmem, konstruktywnie pocieszać i wspierać.

2. W miarę możliwości nie epatować swoją pozornie lepszą sytuacją, ale również nie wstydić się swoich osiągnięć. Skromność i pokora są w czasie kryzysu szczególnie w cenie.
3. Jasno komunikować plany i przebieg zarządzania przedsiębiorstwem oraz włączać współpracowników w procesy decyzyjne (co zwiększy horyzonty menadżera, a pracownikom da poczucie zaangażowania i sprawczości).
4. Oferować – poza zabezpieczeniem pracy i wynagrodzenia – inne możliwe formy pomocy i solidarności.
5. Przywódca powinien też, poza staraniami utrzymania działalności operacyjnej, orientować się w sytuacji na rynku (np. poprzez lekturę Alertów Biznesowych) oraz opracowywać zapobiegawczo alternatywne scenariusze działania.

Pandemia może być postrzegana jako szansa, bo otwiera oczy na nowe możliwości i podsuwa innowacyjne kierunki myślenia. Możliwe, że to najlepszy czas na rewolucyjne zmiany w prowadzonym biznesie, na podjęcie ryzyka i radykalną zmianę kursu. Lepszej okazji może nie być.

Alert Biznesowy to inicjatywa think tanku Open Eyes Economy oraz Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Wszystkie alerty eksperckie dostępne są na:  
[www.oees.pl/dobrzewiedziec](http://www.oees.pl/dobrzewiedziec)