

**Michał Chmielecki**

**ROZWÓJ PRZYWÓDZTWA  
W ŚRODOWISKU  
VUCA**



**COACHING I MENTORING  
W NOWOCZESNEJ ORGANIZACJI**





**Michał Chmielecki**

**ROZWÓJ PRZYWÓDZTWA  
W ŚRODOWISKU  
VUCA**



**COACHING I MENTORING  
W NOWOCZESNEJ ORGANIZACJI**



**Recenzent:**

dr Robert Seliga

**Korekta językowa:**

Julia Szypulska

**Skład i łamanie:**

Kamil Potęga, Studio Grafpa, [www.grafpa.pl](http://www.grafpa.pl)

**Projekt okładki:**

Kamil Potęga, Studio Grafpa, [www.grafpa.pl](http://www.grafpa.pl)

©Copyright Michał Chmielecki 2022

ISBN 978-83-66781-09-2



Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk  
ul. Sienkiewicza 9  
90-113 Łódź

tel. (42) 664 66 41

*Książkę dedykuję mojemu mentorowi  
prof. Łukaszowi Sulkowskiemu*

„Największym niebezpieczeństwem w czasach turbulencji  
nie są same turbulencje. Jest nim działanie z logiką przeszłości”

Peter Drucker



# Spis treści

---

Wstęp – potrzeba rozwoju przywództwa .....	7
<b>Część I   Rozwój przywództwa w organizacji .....</b>	<b>9</b>
Przywództwo w organizacji .....	11
Istota przywództwa .....	11
Zarządzanie a przywództwo .....	13
Przywództwo w świecie VUCA .....	21
Przywództwo transformacyjne jako odpowiedź na środowisko VUCA .....	25
Różnice między przywództwem transformacyjnym a innymi stylami przywództwa .....	28
Rozwój przywództwa .....	33
Inwestycja w rozwój przywództwa to inwestycja w sukces firmy .....	37
Młodsze pokolenia w miejscu pracy a rozwój przywództwa ...	41
Korzyści z rozwoju przywództwa w organizacji .....	44
Organizacja ucząca się i wiedza w organizacji .....	48
Bariery na drodze do stworzenia organizacji uczącej się ....	54
Co zrobić, by zbudować organizację uczącą się? .....	54
Rozwój przywództwa a personal branding .....	55
Spojrzenia, metody i proces rozwoju przywództwa .....	57
Analiza potrzeb szkoleniowych, wybór programu rozwojowego i jego ewaluacja .....	61
Rozwój pracowników jako ciągły proces .....	63
Nowe technologie a kształcenie i szkolenie pracowników ...	65

<b>Część II   Coaching</b> .....	<b>69</b>
Czym jest coaching? .....	71
Coaching przywództwa .....	77
Fundamenty coachingu .....	93
Biznes i przywództwo potrzebują coachingu .....	99
Jak wybrać coacha? .....	105
Lider jako coach .....	111
<b>Część III   Mentoring</b> .....	<b>121</b>
Mentoring .....	123
Korzyści płynące z mentoringu .....	137
Jak korzystać z pomocy mentora .....	141
Coaching a mentoring .....	143
Narzędzia poznawcze w coachingu i mentoringu .....	157
Trendy w coachingu i mentoringu .....	173
Zakończenie .....	177
Bibliografia .....	179



# Wstęp – potrzeba rozwoju przywództwa

Alvin Toffler, futurysta i filozof, napisał kiedyś: „Analfabeci XXI wieku to nie ci, którzy nie potrafią czytać i pisać, ale ci, którzy nie potrafią się uczyć, oduczać i uczyć na nowo”<sup>1</sup>. I jest to niezwykle trafne stwierdzenie, bo stałym zjawiskiem w środowisku VUCA jest ciągła zmienność przedsiębiorstwa. Z definicji przedsiębiorstwo przyszłości jest zaangażowane w ciągły proces samoodnowy, zbudowany na cyklu innowacji i uczenia się. Proces ten napędzają coraz szybsze tempo zmian i rosnąca złożoność zależności na rynku globalnym, silnie powiązany z firmą.

Kluczowi są tu liderzy. Bo to od nich zależy szereg czynników warunkujących sprawne funkcjonowanie organizacji. Troska o rozwój intelektualny i zawodowy osób decyzyjnych stała się strategicznym zadaniem dla wielu firm – aby zatrzymać utalentowanych liderów i utrzymać ich zaangażowanie, organizacja musi o nich dbać.

W ciągu ostatnich dwóch dekad globalna gospodarka doświadczyła ogromnych zmian. W miarę jak era informacji wyprzedziła erę przemysłową, ludzie musieli coraz częściej poruszać się po niestabilnych obszarach biznesu, pracy i kariery<sup>2</sup>.

Mimo że gospodarka ulega przeobrażeniom od stuleci, zmianie nie uległ podstawowy cel zarządzania, czyli czynienie ludzi gotowymi do współpracy podczas realizacji stawianych przed nimi celów.

Dobre przywództwo to coś więcej niż tylko opracowywanie strategii i delegowanie zadań. Doskonali liderzy potrafią pomagać innym

<sup>1</sup> <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191826719.001.0001/q-oro-ed4-00010964>

<sup>2</sup> M.L. Savickas, *Internationalisation of Counseling Psychology: Constructing Cross-National Consensus and Collaboration*, „Applied Psychology”, nr 56 (1) 2007, s. 182–188.

w zdobywaniu nowych umiejętności i kierują ich na ścieżkę, która prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników oraz do realizacji osobistych celów. Kiedy te działania są zbieżne z celami organizacji, wszyscy wygrywają: pracownicy cieszą się rozwojem osobistym i środowiskiem pracy, które go wspiera, a organizacje tworzą wydajnych, zaangażowanych i lojalnych pracowników.

Ta szybka zmiana stworzyła nowe zapotrzebowanie na rozwój przywództwa i wysokiej jakości relacje coachingowe i mentorskie. Jako szeroko rozpowszechniona forma rozwoju coaching i mentoring były często stosowane w celu zaspokajania potrzeb zmieniającej się rzeczywistości i wspierania pozytywnych relacji<sup>3</sup>. Oprócz programów szkoleniowych i rozwojowych coaching i mentoring odgrywają ważną rolę w rozwijaniu i angażowaniu talentów, co prowadzi do pozyskania wielu korzyści, takich jak wzmocnienie pozycji pracowników, poprawa wyników i większe zaangażowanie.

Kiedy firmy aktywnie inwestują w rozwój umiejętności i kompetencji zatrudnionych, widzą, że ich wysiłki przynoszą efekty. Doskonalenie liderów jest kluczowe dla każdej organizacji, która chce zdominować swoją branżę. W związku z szybkim tempem zmian na arenie biznesowej firmy muszą znaleźć zrównoważoną strategię, aby stale rozwijać nowych liderów i podnosić umiejętności obecnych.

---

<sup>3</sup> S. Bearman, S. Blake-Beard, L. Hunt, F.J. Crosby, *New directions in mentoring* [w:] T.D. Allen, L.T. Eby (red.), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, Blackwell Publishing 2007, s. 375–395.

# Część I

Rozwój  
przywództwa  
w organizacji

---



# Przywództwo w organizacji

---

## Istota przywództwa

Kiedy analizuje się modele przywództwa budowane obecnie przez firmy, można dojść do wniosku, że skupiają się one na przewodzeniu w sieciach powiązań, na osiąganiu wyników poprzez wywieranie wpływu, na budowaniu integracyjnego zespołu i byciu blisko klientów w środowisku, w którym zachodzą ciągłe zmiany i zakłócenia. To podejście bardzo różni się od modeli przywództwa z przeszłości.

Dzisiaj wielu liderzy wprowadzają zmiany dzięki swojej reputacji, umiejętności dawania ludziom uprawnień, chęci do eksperymentowania i koncentrowania się na rozwoju pracowników i swoich zespołów.

Przywództwo – charakteryzujące się rosnącą digitalizacją i wzajemnymi powiązaniem wartości, modeli biznesowych i przemysłu produktów – przypomina raczej dobrze prosperujący ekosystem niż biurokratyczną strukturę biznesową poprzednich generacji. Widoczna jest bardziej płaska struktura przywództwa, a firmy są zmuszone do ewolucji, jeśli chcą zachować znaczenie i rentowność.

Choć wszystko wydaje się inne, pod pewnymi względami wcale takie nie jest. Wielkich liderów zawsze cechowała nieskalana reputacja, umiejętność delegowania zadań, otwartość na nowe i chęć dbania o rozwój pracowników, jednak w starszych modelach czy też szkołach przywództwa po prostu zajmowali oni inne miejsce.

Przywództwo oznacza „sztukę budzenia w przeciętnych ludziach nieprzeciętnych możliwości. Przywództwo to również niewiarygodna zdolność osiągnięcia wielkich sukcesów. I w końcu – umiejętność