

# Monika Zajkowska

---

## Wyzwania współczesnego przywództwa w otoczeniu zmian

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 701-710

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr MONIKA ZAJKOWSKA

Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania w Słupsku

## WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDZTWA W OTOCZENIU ZMIAN

### Streszczenie

Teraźniejsze otoczenie biznesowe wymusza podjęcie wielu trudnych decyzji, ale stwarza również nowe możliwości. Przed przedsiębiorcami pojawiają się nowe wyzwania, czyli gwałtowny spadek sprzedaży i zysków, czasami poważne straty finansowe, kurczący się rynek klientów bądź nerwowe działania konkurentów. Trudne warunki to prawdziwy sprawdzian dla przywództwa. Przywódcy mają w takich czasach do odegrania rolę szczególną. Ich zadaniem jest z jednej strony stabilizować sytuację i łagodzić zagrożenia, a z drugiej szukać nowych, wyjątkowych możliwości, które przynosi zmiana i które mogą się szybko nie powtórzyć. Autorka podejmuje problematykę wyzwań, z którymi przyszło się zmierzyć współczesnym przywódcom w nowym, ewoluującym otoczeniu.

### Wprowadzenie

Współcześni menedżerowie działają w stale i gwałtownie zmieniających się warunkach otoczenia. Niejednokrotnie cechuje ich tendencja do postępowania zgodnie z utartymi wzorcami zachowań, i to nie tylko gdy działają w miarę stabilnych i przewidywalnych warunkach, lecz także wtedy, gdy niezbędna jest gwałtowna, natychmiastowa odpowiedź na turbulencję otoczenia. Przywództwo bywa jednym z istotniejszych elementów prowadzących do sukcesu organizacji. Efektywni przywódcy potrafią przygotować organizację na kolejne wyzwania otoczenia, ożywiać je, reaktywować lub tworzyć zupełnie nowe podmioty. Brak przywództwa w określonych sytuacjach lub też nieodpowiednie przywództwo mogą nawet w krótkim okresie doprowadzić dobrze funkcjonujące organizacje do kryzysu, którego skutki trudno jest przezwyciężyć. W dynamicznym otoczeniu biznesu przywództwo stanowi duże wyzwanie zarówno dla menedżerów, jak i naukowców. Czy obecnie stosowane modele przywództwa sprawdzają się w zderzeniu z rzeczywistością? Jakie są pożądane cechy współczesnych przywódców, aby sprostać wymaganiom otoczenia? Jakie działania podejmują przezorne organizacje, aby przyszłość ich nie zaskoczyła? Jakich zagrożeń powinni unikać dzisiejsi liderzy? Szukając

odpowiedzi na te pytania, autorka podejmuje problematykę współczesnego przywództwa w trudnym otoczeniu prowadzenia działalności biznesowej.

### **Zmienność otoczenia – szansa czy zagrożenie?**

Przeobrażenia otoczenia i coraz to nowe wyzwania pojawiające się przed organizacjami i ich liderami poddają próbie stosowane obecnie modele przywództwa. Przewagę na rynku utrzymają lub wypracują ci, którzy dostosują swój styl kierowania do zmiennych warunków, w jakich funkcjonują ich organizacje i jednocześnie będą potrafili wykorzystać zachowania specyficzne dla kilku typów przywódczych. James MacGregor Burns w 1985 r. pisał, że cywilizacja zależy od liderów, którzy ją zmieniają<sup>1</sup>. Są to ludzie, którzy nie tylko rozwiązują pojawiające się problemy, lecz także pomagają całej społeczności, podnoszą motywację i polepszają morale otoczenia. Prawdziwy lider powinien „robić rzeczy dobrze” oraz „robić dobre rzeczy”. Zmienność otoczenia wystawia na próbę przyjęty styl zarządzania przywódcy. Jaki przywódca będzie najlepszy: kreatywny, lubiący eksperyment ryzykant, charyzmatyczny, dominujący wojownik czy goniący za wynikami kontroler?

Jakość indywidualnego przywództwa ma znaczenie. W większości przypadków, gdy jednostka stojąca na szczycie zmienia się, zmienia się wszystko – na lepsze lub na gorsze. Jednak skuteczność liderów zależy w największym stopniu od ich otoczenia. Zdolności lidera są kształtowane przez jakość całego zespołu kadry zarządzającej i możliwości całej organizacji. Może to albo dostarczyć nieocenioną wartość dla zmian, które chce przeprowadzić lider, albo uniemożliwić te zmiany. Najlepsi liderzy przywiązują ogromną wagę do projektowania swojego otoczenia. Wyznaczają innym cele, tworzą sprawne zespoły menedżerów, ustalają priorytety, zmieniają struktury organizacyjne, aby usprawnić zarządzanie, poza tym – co najważniejsze – integrują wszystkie te taktyki w jedną spójną strategię.

Przywództwo zmienia się w sytuacjach kryzysowych. W obliczu ostrej walki konkurencyjnej, sytuacji próby wrogiego przejęcia czy zagrożenia bankrutem firmy bieżące strategie przestają działać. Konieczne jest podjęcie szybkich zmian. Lider musi sam zauważyć, że co najmniej kilka inicjatyw strategicznych, które aktualnie są podejmowane, nie przynosi rezultatów. Podejmowanie zbyt wielu inicjatyw jednocześnie: modyfikacja produktu, zmiana wizerunku organizacji, zmiana pozycji na rynku, które nie są połączone jednym celem organizacyjnym, jest ścieżką prowadzącą do wyczerpania. Brak powiązania pomiędzy kolejnymi zadaniami powoduje, że kolejne zadania są „odhaczane”, ale wymarzony rezultat nigdy nie

---

<sup>1</sup> J. MacGregor Burns, *Leadership*, HarperCollins 1985.

jest osiąganym<sup>2</sup>. Skutecznym podejściem do inicjatyw strategicznych jest więc postawienie sobie wizji przyszłości organizacji na samym początku.

Wydaje się, że najpoważniejszym wyzwaniem współczesnego menedżera jest synergiczny efekt połączonego oddziaływania zwiększonej złożoności i zmienności. Według P. Płoszajskiego<sup>3</sup> przejawia się on w krótkookresowej nieciągłości procesów rozwojowych, która już na długo pozostanie stałym elementem rzeczywistości ekonomicznej i społecznej. W najbliższych latach przyjdzie więc organizacjom działać w warunkach turbulentnej, a niekiedy wręcz erratycznej, globalnej sytuacji gospodarczej<sup>4</sup>. Jego zdaniem, często używany przedrostek „hiper-” dobrze oddaje podstawową cechę zmian: skali i szybkości, z jaką następują. W tym kontekście trudno zatem mówić o istnieniu długoterminowej przewagi konkurencyjnej, a zatem sukcesie w długim horyzoncie czasowym. Współcześnie można mówić o ciągu małych sukcesów, które trzeba odnosić codziennie. W zasadzie większość firm, które odnoszą sukcesy na rynku, zmienia się w takim tempie, że obserwujemy sytuację, kiedy jedna zmiana jeszcze się nie skończyła, a zaczyna się kolejna itd. Niektórzy mówią: „zmiana goni zmianę” – w takiej sytuacji łatwo stracić kontrolę nad podejmowanymi decyzjami zarządczymi, a stąd już niedaleko do spektakularnej wywrotki. Zatem jak to robić, aby zrobić dobrze?

Procesowi bezprecedensowej złożoności i niepewności dzisiejszego otoczenia biznesowego towarzyszą liczne problemy spowodowane konieczną zmianą sposobów zarządzania. Jednym z wyzwań, jakie stoją przed dzisiejszym przywódcą, jest doprowadzenie do koncentracji wysiłków na nowych zadaniach, budowaniu, organizowaniu, a potem rezygnowaniu z niektórych prac<sup>5</sup>. Przywódca musi pomóc organizacji stworzyć wizję przyszłości przedsiębiorstwa, aby pojawiające się zmiany otoczenia były dla niej korzystne (dostosowujące, efektywne) i trwałe (zakorzenione, spójne z organizacją). Oznacza to zbudowanie najlepszej z możliwych bazy założeń na temat przyszłości i zdobycie w ten sposób wiedzy na temat przyszłych wydarzeń dotyczących otoczenia organizacji. Wyobrażenie na temat przyszłości branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, daje firmie możliwości podjęcia działań jako pierwszej i stanowi punkt wyjścia dla określenia kierunków organizacji. Przewaga nad innymi polega na zobaczeniu przyszłości, zanim jeszcze ona nadejdzie<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> S. Wheeler, W. McFarland, A. Kleiner, *A Blueprint for Strategic Leadership*, „Strategy and Business” 2008, Vol. 49, s. 2–12.

<sup>3</sup> P. Płoszajski, *Współczesne otoczenie organizacji*, w: *Podstawy zarządzania*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 56–58.

<sup>4</sup> P. Płoszajski, *Zmiana i złożoność: Stare wyzwania nowej edukacji ekonomicznej*, „Nauka” 1997, nr 1.

<sup>5</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGOs, Warszawa 1995.

<sup>6</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

Należy uwzględnić fakt, że przywództwo obejmuje szeroki zakres zagadnień – w tym zarządzanie wiedzą, rozwój samodzielnych zespołów i umiejętności przywódczych, zarządzanie zmianami i innowacjami, budowanie partnerskich stosunków z interesariuszami, rozwój kultury, uczenie się i mentoring, propagowanie humanizacji i poczucia sensu w miejscu pracy oraz podtrzymywanie i wspieranie wzrostu samej organizacji. Współczesny przywódca musi zdać sobie sprawę, że zmieniła się jego rola oraz postawione przed nim zadania, tak jak zmieniło się otoczenie.

### **Współczesny przywódca w świetle badań**

Współcześni liderzy muszą działać w wysoce niestabilnym, coraz bardziej złożonym otoczeniu: globalne zmiany nasilają niepewność, nieustający rozwój technologii stał się kluczowym czynnikiem zewnętrznym, a wyzwania pogłębiają się o różnice kulturowe.

Na bazie wywiadów bezpośrednich, przeprowadzonych w okresie wrzesień 2009 – styczeń 2010 r. przez konsultantów IBM (badanie IBM CEO Study 2010)<sup>7</sup> wykazuje, że współczesnym przywódcom do skutecznego poruszania się na rynku po światowym kryzysie potrzeba nie tyle rygoru, dyscypliny zarządczej, uczciwości czy wizji, ile kreatywności, która została nazwana pierwszą cechą przywództwa. W badaniu wzięło udział ponad 1500 prezesów z sześćdziesięciu krajów oraz trzydziestu trzech branż na całym świecie. Uczestniczyli w nim również prezesi polskich spółek reprezentujących pięć branż: finanse, przemysł lotniczy, publiczny, farmaceutyczny i FMCG.

Mniej niż połowa dyrektorów generalnych na świecie sądzi, że ich przedsiębiorstwa są odpowiednio przygotowane do radzenia sobie w coraz bardziej złożonym środowisku gospodarczym. Globalnie wskazano, że nowe środowisko ekonomiczne po kryzysie charakteryzuje się wysoką złożonością, która oznacza wielość czynników wpływających na rynek, niepewność gospodarczą oraz odmienność strukturalną. Ośmiu na dziesięciu dyrektorów generalnych przewiduje, że otoczenie biznesowe, w którym operują, stanie się jeszcze bardziej złożone, ale tylko 49% wierzy, że ich firmy są do tego przygotowane. Jest to największe wyzwanie światowych przywódców w ostatnich ośmiu latach badań IBM. W Polsce 86% rodzimych prezesów wskazało, że środowisko jest przede wszystkim niepewne, wobec 65% ich odpowiedników w skali globalnej. Różnice w wynikach pokazują, że pomimo większej niepewności polskich liderów są oni bardziej przygotowani na złożoność strukturalną.

Wyraźnie zarysowują się różnice w postrzeganiu złożoności otoczenia przez poszczególne regiony. Chiny okazały się bardziej odporne na kryzys gospodarczy

<sup>7</sup> Raport IBM Global Business Services, Executive Report, CEO Study, USA, marzec 2010.

od innych krajów. Zatem dyrektorzy generalni w Chinach mniej przejmują się zmiennością gospodarki od dyrektorów generalnych w innych obszarach geograficznych. Co więcej, są oni coraz bardziej pewni swojego miejsca na światowej scenie. Ale jeżeli Chiny chcą sprostać swoim globalnym aspiracjom, potrzebują nowego pokolenia przywódców wykazujących się kreatywnością, wizją oraz doświadczeniem w międzynarodowym zarządzaniu. Wielu dyrektorów generalnych w Chinach wyznaje następującą zasadę: „myślenie w skali globalnej” jest pierwszą cechą przywództwa (wierzy w to 61%). Większość firm będzie również potrzebowała nowych modeli branżowych oraz umiejętności. Nie mogą już dłużej powielać modelu stosowanego na rynku krajowym, który ma całkowicie odmienną strukturę kosztów. Dyrektorzy generalni w Chinach poświęcają o wiele więcej energii na zdobywanie nowych umiejętności oraz wiedzy niż ich koledzy na Zachodzie.

W Ameryce Północnej kryzys spowodował sytuację, w której rząd stał się większościowym udziałowcem w dotąd prywatnych przedsiębiorstwach; tam dyrektorzy generalni są bardziej wyczuleni na działania rządu niż dyrektorzy w innych krajach. Około 87% spodziewa się większej interwencji ze strony rządu oraz regulacji w następnych pięciu latach, co dodatkowo wzmacnia ich poczucie niepewności jutra.

W Japonii 74% dyrektorów generalnych twierdzi, że potęga ekonomiczna przesunęła się w kierunku rynków rozwijających się, co będzie miało duży wpływ na ich organizacje. Unia Europejska mniej się przejmuje zmianą kierunku przesuwania się potęgi gospodarczej, tu tylko 43% dyrektorów generalnych stwierdziło ewentualny wpływ.

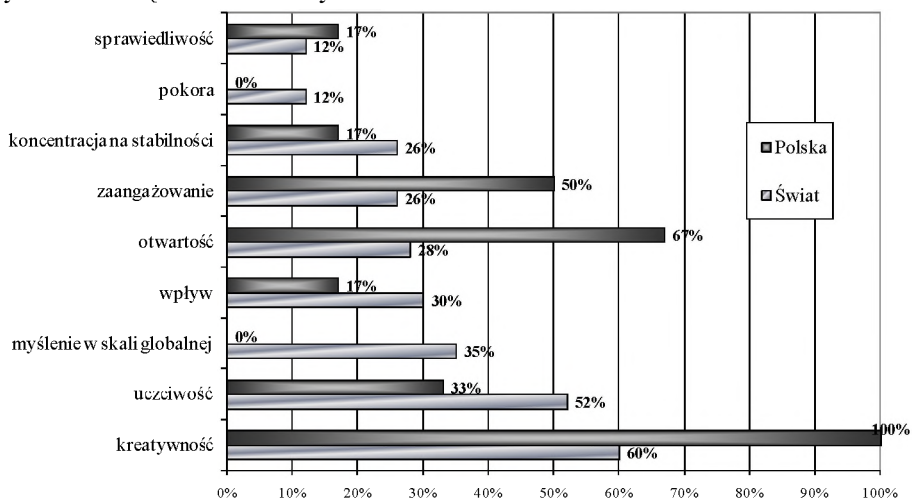
Zrozumienie tych i innych aspektów, tak odmiennych dla każdego obszaru, staje się niezwykle ważne w dobie, gdy gospodarki i społeczeństwa są coraz bardziej wzajemnie powiązane. Nie da się uniknąć konfrontacji z różnicami, gdyż organizacje coraz częściej działają na styku granic i kultur różnych regionów.

Badani liderzy stwierdzili, że w ciągu następnych pięciu lat będą musieli podwoić przychody z nowych źródeł; 76% dyrektorów generalnych przewiduje przesunięcie się potęgi gospodarczej do rynków szybko rozwijających się. W skali globalnej menedżerowie przewartościli znaczenie czynników, które będą kształtowały strategię zarządzania firmami w ciągu 3–5 lat. Na pierwszym miejscu wskazują czynniki rynkowe, choć ich udział zmalał z 80 do 56%. Drugie miejsce zajmuje technologia. Warto podkreślić, że w ostatnich czterech edycjach badania CEO Study IBM oczekiwany wpływ nowoczesnych technologii na organizacje przesunął się z miejsca szóstego na drugie według skali ważności – co dodatkowo przyczynia się do złożoności środowiska ekonomicznego. Jest rzeczą niezwykle istotną zdefiniowanie zestawów narzędzi do zarządzania złożonością, lepszego wyciągania wniosków biznesowych z danych oraz przewidywanie przyszłych wyników z większym

prawdopodobieństwem, np. przy wykorzystaniu analityki predyktywnej. Na trzecim miejscu znajdują się czynniki makroekonomiczne, które odnotowały wyraźny wzrost.

W Polsce pierwszą pozycję zajmują czynniki regulacyjne (38%), następnie czynniki rynkowe (21%), później makroekonomiczne (18%). Badanie wykazało cechy organizacji o najlepszych przychodach i zyskach w ostatnich pięciu latach, w tym również w okresie kryzysu gospodarczego. Organizacje, firmy o najlepszych wynikach mają 54% więcej szans na podejmowanie szybkich decyzji oraz efektywnego przewidywania wpływu decyzji i działań ekonomicznych.

Głównym problemem badawczym w przedstawionym badaniu było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o pożądane cechy współczesnego przywódcy (rys. 1). Z badań wynika jasno, że tradycyjne standardy nawet najlepszych praktyk już nie wystarczają. Liderzy muszą sprostać zupełnie nowym wyzwaniom i umiejętnie przystosować się do zmian na rynku.



Rys. 1. Pożądane cechy przywódcy w opinii badanych menedżerów

Źródło: *Raport IBM Global Business Services, Executive Report, CEO Study, USA, marzec 2010.*

Prezesi firm światowych wskazywali w kolejności na: kreatywność, uczciwość, myślenie w skali globalnej, a w Polsce na kreatywność (100%), otwartość i zaangażowanie. O ile kreatywność jest wspólna dla polskich i światowych prezesów, o tyle Polacy nie wskazali na myślenie w skali globalnej. Wychodzenie z kryzysu światowego i stawienie czoła nowej sytuacji to czynniki decydujące, że kreatywność jest uważana za najważniejszą kompetencję przywódczą, w której liderzy widzą szansę dla swoich firm. Największym wyzwaniem dla przedsiębiorstw będzie wykorzystanie złożoności rynku i szybkości, z jaką porusza się świat, który operuje niczym masywny i połączony system.

Rozumiane przez badanych obejmowanie kreatywnego przywództwa oznacza: przyjęcie kreatywności jako najważniejszej cechy menedżera, wdrażanie zmian, by pozostawiać konkurencję w tyle, oraz zerwanie ze *status quo* branż, przedsiębiorstwa i modeli biznesowych. W działalności biznesowej trzeba zmieniać się stale, wprowadzać nowe produkty, myśleć o tym, jak zarabiać w nowych obszarach, jak świadczyć usługi na wyższym poziomie jakości. W związku z tym zmiana jest nieodłącznym elementem kreatywnego przywództwa i prowadzenia firm odnoszących sukcesy. W globalnym świecie wzajemnych powiązań, gdzie mniejsze i większe organizacje starają się stale dostosowywać do zmian zachodzących w ich wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu, tradycyjne koncepcje przywództwa są coraz częściej kwestionowane. Rekomendacje dotyczące stworzenia kreatywnego przywództwa w organizacji powinny skupiać się wokół trzech obszarów:

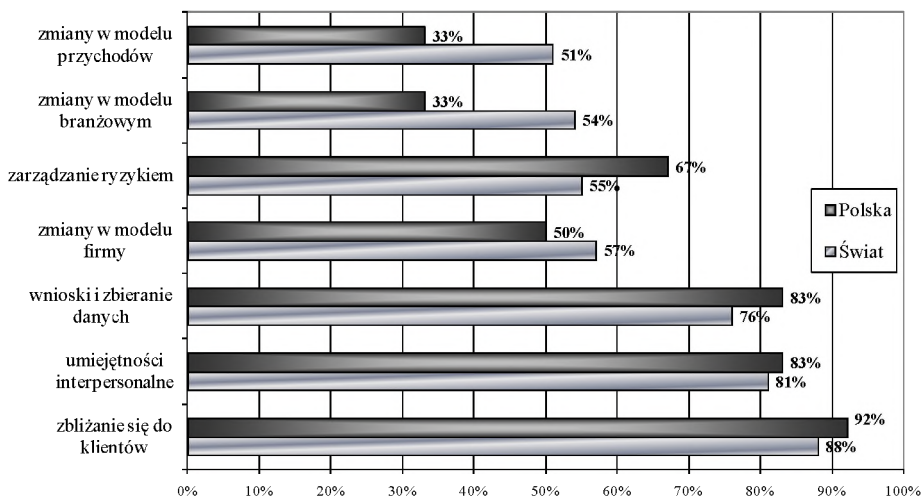
1. Uwzględnianie złożoności; nieograniczanie się, demonstrowanie przełomowego myślenia, podejmowanie działań zdecydowanych pomimo gospodarczej niepewności.
2. Podejmowanie ryzyka w celu przełamania utartych modeli biznesowych; wprowadzenie radykalnych innowacji, ciągle ulepszanie stosowanych modeli biznesowych, zapożyczanie z sukcesów innych.
3. Przeskoczenie „starych i sprawdzonych” stylów zarządzania; wzmocnienie umiejętności perswazyjnych i wywierania wpływu, dawanie wskazówek innym liderom, wykorzystywanie szerokiego spektrum rozmaitych technik komunikacyjnych.

W obszarze badawczym dotyczącym najważniejszej inicjatywy strategicznej w następnych pięciu latach największy procent organizacji wskazuje, że jest nią zbliżenie się do klientów – przy wykorzystaniu Internetu, interaktywnych i społecznych kanałów medialnych, aby zrozumieć i zainicjować zmiany w relacji z klientami i obywatelami (rys. 2). Tacy przywódcy postrzegają historyczną eksplozję informacji oraz przepływy informacji globalnych jako okazje, a nie zagrożenia. Przedefiniowanie relacji z klientami oznacza w nowym podejściu: zbliżenie się do klienta jako podejście najważniejsze, lepsze zrozumienie potrzeb klienta przez współpracę i dzielenie się informacjami, wykorzystanie eksplozji informacji w celu dostarczenia niepowtarzalnej usługi konsumenckiej. Odświeżenie relacji z klientami wymaga przy takich założeniach zmiany podejścia poprzez:

1. Dbanie o swoich klientów; skoncentrowanie się na ich potrzebach, zwiększenie dostępności każdego pracownika do klienta, mierzenie tego, co cenią klienci.
2. Wykorzystanie dwustronnej komunikacji, by zsynchronizować się z klientami; włączenie klientów do zespołów w organizacji, spełnianie ich prośb, współpraca z klientami na nowe sposoby, zapewnienie przejrzystości procesów.



3. Korzystanie z eksplozji informacji; wykorzystanie wartości Nielimitowanych danych, używanie analityki, by przekształcać dane we wnioski, które kreują wyniki biznesowe, dzielenie się informacjami.



Rys. 2. Aspekty działań w kolejnych pięciu latach

Źródło: Raport IBM Global Business Services...

Trzeci z wniosków dotyczy koncentracji na sprawności operacyjnej, w celu uproszczenia operacji, przyspieszenia podejmowanych decyzji, wykorzystania doświadczenia innych. Organizacje bardziej efektywne pod względem operacyjnym oczekują, że 20% ich przyszłych przychodów będzie pochodziło z nowych źródeł. Budowanie zręczności operacyjnej oznacza uproszczenie operacji, by lepiej radzić sobie ze złożonością, używanie powtarzających się strategii, żeby przyspieszyć decyzyjność, oraz zwiększenie zwinności operacyjnej poprzez integrację globalną. Prowadzenie sprawnych działań operacyjnych wymaga podjęcia radykalnych zmian w organizacji. Należą do nich:

1. Upraszczenie kiedykolwiek to możliwe; upraszczanie interakcji z klientami, upraszczanie towarów i usług, upraszczanie dla swojej organizacji i dla partnerów.
2. Zarządzanie systemową złożonością; zezwolenie, by złożoność pracowała na rzecz interesariuszy, odnoszenie profitów ze stosowania analityki.
3. Promowanie szybkości i elastyczności; działanie szybko, narzucanie tempa działań, korygowanie kursu według potrzeb.
4. Bycie „glocal” (myśl globalnie, działaj lokalnie); wprowadzanie partnerów do globalnego świata, nieustanne ulepszanie własnego modelu operacyjnego, by był globalny tam, gdzie to tylko możliwe, a lokalny tam, gdzie to niezbędne.

Analizując otrzymane wyniki badania, można zauważyć, że staje się widoczna również pewna autentyczność i indywidualność współczesnych przywódców. Oczywiście, są pewne wzorce i przykłady godne naśladowania; cechy, które warto w sobie rozwijać, czy umiejętności, którymi przywódca powinien się posługiwać. Ostatecznie każdy lider tworzy własną drogę, a trudno być autentycznym i szczerym tylko i wyłącznie naśladowując kogoś innego lub przyjęte wzorce. Jedną z charakterystycznych cech przywódców jest to, że wzbudzają zaufanie, ponieważ nie darzy się zaufaniem kogoś, kto nie jest szczerzy i autentyczny. Najbardziej ceni się tych przywódców, którzy są naturalni, mają jasno określony system wartości i postępowania. Przywódcą jest ktoś, kto ma jasno sprecyzowaną wizję samego siebie – wie, kim jest albo kim chciałby być, i nad tym pracuje oraz odznacza się samodyscypliną niezbędną do realizacji własnego planu rozwoju przywództwa i osiągnięcia wyznaczonych celów.

### **Podsumowanie**

Podstawowym środowiskiem i wystawieniem na próbę cech przywódczych są sytuacje zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Kiedy mamy do czynienia z sytuacją stagnacji, wystarczy proste zarządzanie, dopiero gdy zaczyna „bujać statkiem” – na próbę wystawione są kompetencje i zdolności współczesnych menedżerów. U podstaw podjętych w artykule rozważań leży przekonanie, że przywództwo wysokiej próby to kluczowy czynnik w walce z ewoluującym otoczeniem, przekształcenia zagrożeń w szansę, wzmocnienia firmy i jej pozycji rynkowej. Od przywództwa zaczynają się zmiany w sposobie działania, wzmocnianie i tworzenie naprawdę efektywnej firmy. Autorka proponuje spojrzenie na współczesne ewoluujące otoczenie przedsiębiorstw jako szansę dla liderów. Każda nowa sytuacja wpływa na poziom niepewności u pracowników, z czego płynie silniejsza potrzeba przywództwa i opartego na zaufaniu autorytetu. Rolą przywódcy w trudnych czasach jest wciągnięcie zespołu zarządzającego w odważnie mierzenie się z rzeczywistością, a idąc dalej, budowanie kultury partnerstwa – zaangażowanie w ten proces wszystkich pracowników. Współcześni liderzy zdają sobie sprawę z tego, że podwładni obserwują, analizują i reagują na wszystko, co oni powiedzą lub zrobią. Dlatego też powinni wkładać dużo energii w odczytywanie emocji, dostrzeganie zachowań i nieustanne wprowadzanie udoskonaleń, które sprawiają, że ich pracownicy będą mogli myśleć niezależnie i wyrażać bez zahamowań samych siebie.

## **CHALLENGES OF CONTEMPORARY LEADERSHIP IN CHANGES ENVIRONMENT**

### **Summary**

Present business environment forces to take many difficult decisions, but also creates new opportunities. There are new challenges for entrepreneurs. These challenges include the rapid decline in sales and profits, sometimes significant financial losses, a shrinking customers market or competitors of the nerve. Difficult conditions are a true test of leadership. The leaders are in such times to play a special role. Their job is on the one hand, stabilize the situation and mitigate the risks, on the other to look and to see new and unique features that the change brings and which may not soon be repeated. The author discusses problems of the challenges that come to deal with today's leaders in the new, evolving environment.