

MANUAL

# Leadership 2024



**Konrad Bujak • Arek Dobosz**

# ZAWARTOŚĆ

Rozdział 1	03
Buduj Zaufanie	
Rozdział 2	05
Buduj kulturę ownership	
Rozdział 3	07
Buduj kulturę ownership	
Rozdział 4	09
Działaj zwinnie (Agile)	
Rozdział 5	11
Buduj wartość (Value Creation)	
Rozdział 6	13
Noś dwa kapelusze - coach i mentor	
Rozdział 7	15
Przykłady wsparcia się Generative AI w pracy leaderów	
Podsumowanie	19
O Autorach	20

# BUDUJ ZAUFANIE

**BEZ ZAUFANIA NIE MA RELACJI W ŻADNYM ZWIĄZKU W DOMU, PRACY, W COACHNGU. PIERWSZA I PODSTAWOWA ZASADA KAŻDEGO LIDERА BUDUJ ZAUFANIE**

Pierwszą, lecz kluczową kompetencją w erze przyszłości jest umiejętność budowania zaufania w środowisku pracy. Bez zaufania, fundamentalne wartości tracą swoje znaczenie, niezależnie od tego, czy chodzi o relacje w życiu osobistym czy w pracy. Brak zaufania oznacza również brak możliwości skutecznego coaching'u czy mentoringu.

Jak zauważał Stephen R. Covey w swojej książce „Szybkość Zaufania”, zaufanie jest kluczowym elementem budowania relacji zarówno w życiu prywatnym, jak i biznesowym. Covey podkreśla, że zaufanie to czasownik, który wymaga ciągłej praktyki, a nie jednorazowego działania.

Simon Sinek w swoich wypowiedziach podkreśla znaczenie zaufania nawet w tak ekstremalnych sytuacjach jak proces rekrutacji do elitarnych sił specjalnych Navy SEALs. Brak zaufania w takich formacjach może mieć tragiczne konsekwencje, kosztując ludzkie życie. Podobnie w biznesie, brak zaufania może prowadzić do niepowodzeń, ponieważ to zaufanie, a nie tylko wydajność, jest kluczem do sukcesu.



# BUDUJ ZAUFANIE

ŻEBY WIEDZIEĆ JAK BUDOWAĆ ZAUFANIE, TRZEBA WIEDZIEĆ Z CZEGO SIE SKŁADA:

## Charakter

W którego skład wchodzi:

**Ludzka wiarygodność**, to, że ktoś czytelnie komunikuje wartości jakie go kształtują. Pokora i odwaga którą wykazuje. Bez tych cech budowanie zaufania staje się trudne, jeśli nie niemożliwe. Trudno budować zaufanie z kimś kogo „nie znamy”

## Posiadanie jasnych i szczerzych intencji.

Ludzie chcą wiedzieć, że ich liderzy działają z dobrymi intencjami i uczciwością. Szczera komunikacja intencji zjednuje ludzi i przyspiesza komunikację, szczerość i bezpośrednią to szybkość.

## Kompetencje

**Kwalifikacji**, naszych kompetencji, tych wrodzonych i tych wyuczonych, naszych talentach i naszej postawie. Każdy chyba chce pracować z kompetentnymi ludźmi z postawą „damy radę” i pełnych energii.

**Wyników**, tych które osiągnęliśmy w przeszłości, które budują naszą reputację, tych które osiągamy obecnie i perspektyw jakie rysują się przed nami. Chcemy pracować z ludźmi, którzy są kompetentni w swojej dziedzinie i potrafią osiągać wymierne rezultaty. Skupiają się na realizacji wyników, determinacji w ich realizacji.

Jak zauważa John C. Maxwell w swojej książce „15 Prawdach Rozwoju”, charakter i kompetencje są jak „drabina” w procesie rozwoju. Wiarygodność i kompetencje idą w parze, szczególnie w miejscu pracy. Jedno nie może skutecznie istnieć bez drugiego.

Dlaczego tak ważne jest budowanie w pracy środowiska zaufania:

1. Żyjemy w coraz dynamiczniej zmieniającym się po pandemicznym świecie. Budowanie, praca nad środowiskiem zaufania w zespole, którym się prowadzi, staje się kluczowym elementem sukcesu. Jak wszystko ważne w życiu zaufanie to czasownik, nad którego rozwojem trzeba cały czas pracować

- zarówno nad kształtowaniem charakteru członków twojego zespołu i być tu najlepszym przykładem do naśladowanie
- jak i rozwojem kwalifikacji Twoich ludzi, ciągłym dbaniem o ich podnoszenie, „bycie na czasie”, pamiętanie że rozwój to ciągły proces

- wynikami, skupianiem się na ich realizacji, pomaganiem w osiąganiu coraz lepszych wyników, bycie mentorem dzielącym się wiedzą, doświadczeniami, bliznami jak i najlepszym coachem

2. Zaufanie otwiera drogę do współpracy i współodpowiedzialności, co stanowi podstawę dla synergii i szybkości wdrażania innowacji, niezbędnych do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

3. Przewodzenie, a nie tylko zarządzanie, pozwala także zatrzymać w zespole najlepszych pracowników. Ludzie ci szukają środowiska w którym będą mogli się rozwijać, środowiska zaufania pełnego inspiracji i przewodnictwa, a nie tylko instrukcji i zarządzania.

4. Poprzez umiejętność budowania zaufania, liderzy mogą tworzyć środowisko pracy sprzyjające rozwojowi i osiąganiu sukcesów zarówno dla jednostek, jak i dla całej organizacji.

# BUDUJ KULTURĘ OWNERSHIP

PODZIEL SIĘ WŁADZĄ. MOŻNA ROBIĆ COŚ DLA KOGOŚ, ALE CHĘTNIEJ ZROBIMY COŚ DLA SIEBIE. ZAPROŚ LUDZI „DO STOŁU”, PODZIEL SIĘ WYZWANIEM, ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, „WŁADZĄ”... TWÓRZ KULTURĘ OWNERSHIP

Jeżeli czujesz się już kompetentny w budowaniu kultury zaufania w zespole (o czym była mowa w przy pierwszej kompetencji, rozpoczynającej cykl) to czas na...odpowiedzialność. Często jako coach słyszę pytanie od podopiecznych: "Jak mam to zrobić?".

Odpowiedź nie zawsze jest prosta, ponieważ każdy ma własne potrzeby i cele. Dodatkowo trudno znać, czy żyć czyimś życiem, a jeśli tak by się działało, to ubezwłasnowolnia. Dlatego coaching jest jedną z najbardziej skutecznych technik rozwijania ludzi – uwalnia w nich potencjał, którego nawet nie byli świadomi. Kluczem jednak do efektywności w procesie jest to, że coachee sam dochodzi do rozwiązania swojego wyzwania i sposobu jego realizacji i to motywuje go najbardziej – bo to jego plan

W moim osobistym doświadczeniu jako rodzica trójki dorastających dzieci, najskuteczniejszym sposobem na dotarcie do nich było budowanie zaufania i stopniowe uczynienie ich współodpowiedzialnymi za swoje życie. To samo dotyczy organizacji – jeśli udało Ci się stworzyć kulturę zaufania w firmie, możesz teraz zaprosić swoich pracowników do wspólnego podejmowania wyzwań rynkowych i organizacyjnych, które przed Tobą stoją. Daj im wolność podejmowania zobowiązań i ucz bycia odpowiedzialnym za wyniki



# BUDUJ KULTURĘ OWNERSHIP

TERAZ PRZEJDŹMY DO KONKRETNYCH KROKÓW, JAK BUDOWAĆ KULTURĘ OWNERSHIP I ODPowiedzialnoŚCI:

**Wytyczaj jasne cele i oczekiwania**, a przede wszystkim tłumacz, dlaczego są one istotne. Motywacja płynie nie tylko z tego, co robimy, ale przede wszystkim z tego, dlaczego to robimy (jak podkreśla Simon Sinek w swojej książce "Start with Why").

**Deleguj odpowiedzialność za projekty i obszary działania**, to skutecznie angażuje pracowników. Niech delegowanie będzie czytelne w zespole ni tylko do ciebie jako przełożonego - to motywuje jeszcze bardziej. Szef ma zawsze wygórowane wymagania ale, „głupio” źle wypaść przed kolegami w zespole...

**Zapewnij przestrzeń do samodzielnego podejmowania decyzji i uczenia się samodyscypliny**, co pozwoli pracownikom poczuć się w pełni odpowiedzialnymi. Zaufaj, ale ucz dyscypliny kluczowej do osiągania postępów

**Udzielaj konstruktywnego wsparcia**, aby pracownicy czuli się pewni podejmując decyzje. Wiedza to siła, nie trzymaj jej dla siebie. Bądź Mentorem, dziel się wiedzą, wpieraj tam gdzie jest tego potrzeba. Czuwaj

**Świętuj sukcesy i ucz się z porażek** - nie ma lepszej nauki. Często wspólne piwo i pizza po pracy zabarwione nieformalna komunikacja to minimum Twojego wysiłku, szczególnie teraz gdzie ludzie rzadziej się widują może przynieść maximum efektów. Porażki dobrze zewaluowane mogą stać się dla Ciebie nie tylko cenną lekcją, ale momentami dającymi skokowy wzrost

**Dostarczaj wiedzę, rozwijaj umiejętności i inspiruj** pracowników do podejmowania coraz lepszych decyzji i osiągania coraz lepszych wyników. Dbaj o rozwój, szkolenia, warsztaty, zdrową rywalizację i wzajemną naukę

**Buduj wspólnotę opartą na atmosferze współpracy i synergii** - to najwyższy nawyk skuteczności według Stephen'a Coveya'. Synergia powstaje z różnych punktów widzenia, daje różnorodność, jest założkiem innowacyjnego myślenia. Jednak powstanie tylko w bezpiecznym środowisku zaufania jakie zbudowałaś

**Najlepszym wyrazem kultury odpowiedzialności** jest stworzenie przez zespół własnej kultury, własnego sposobu pracy, kluczowych kompetencji i wartości, które są podstawą ich działania. Uwolnienie tego potencjału wymaga odwagi, zaufania i stałego wsparcia lidera, podobnie jak opieka nad dorastającymi dziećmi. Opracowana własna kulturą - to jak pracujecie może dać ci przewagę rynkową równą jakości tego co sprzedajecie, a dodatkowo zjednoczy zespół

**Wolność i odpowiedzialność nadają sens życiu, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym.** Dbając o te wartości w pracy, zwróci się to z nawiązką w postaci zaangażowania, efektywności i satysfakcji z pracy.

Niezależnie od tego, czy pracujesz w małej firmie czy w korporacji, rozwijanie kultury odpowiedzialności w zespole przyniesie korzyści zarówno dla jednostek, jak i dla całej organizacji. Dzięki temu pracownicy będą bardziej zaangażowani, skuteczni i zmotywowani do osiągania wspólnych celów

# DZIAŁAJ Z WIZJĄ

LUDZIE PÓJDĄ ZA TYM KTO ZNA DROGĘ. TRUDNO PROWADZIĆ LUDZI NIE WIEDZĄC GDZIE IŚĆ. KAŻDY MOŻE WYGRYWAĆ PRZYSZŁOŚĆ JEŚLI POŚWIĘCI JEJ CZAS... WYGRYWAJ PRZYSZŁOŚĆ

Ludzie pójdą za Tym kto zna drogę, ludzie chcą wygrywać. Teraźniejszość możesz tylko lepiej lub gorzej optymalizować. Jeżeli chcesz wygrać musisz wygrać w przeszłości. Pytanie, ile na to poświęcasz czasu?

Przewidywanie przyszłości nie wymaga magicznej kuli, ponieważ, jak pisze Eckhart Tolle w swojej genialnej książce "Potęga Teraźniejszości", przyszłość istnieje w teraźniejszości. Jednak czy potrafisz ją dostrzec? Czy masz odpowiednie nastawienie i czas, aby ją dostrzec?

Najprostszym sposobem na przewidywanie przyszłości jest po prostu ją kreować. Jak zauważa Leslie De Chernatony, tworząc wizję należy uchwycić trzy kluczowe elementy:

- Twoje wyobrażenie przyszłości,
- misję, jaką chcesz wypełniać w tej przyszłości,
- wartości, na których będzie opierał się Twój biznes.

Jednak czy masz świadomość, dokąd zmierza świat i jak zmieniają się potrzeby Twoich klientów? Co i dlaczego będą chcieli kupić za pięć lat, i co będziesz mógł im wtedy zaoferować?



# DZIAŁAJ Z WIZJĄ

---

TWORZENIE BIZNESOWYCH MARZEŃ RAZEM Z LUDŹMI I POSIADANIE INSPIRUJĄcej WIZJI SPRAWIA, ŻE PRACOWNICY CZUJĄ, ŻE ICH PRACA MA SENS I CEL.

Miałem kiedyś przyjemność pracować z szefem spółki, który posiadał dwie kluczowe zdolności:

- wiedział, "gdzie iść", czyli miał jasną wizję przyszłości dla naszej organizacji,
- potrafił przekonać ludzi do swojej wizji.

W końcu miałem możliwość zobaczenia lidera o którym czytałem w tylu książkach, mogłem z nim pracować Dzięki temu nasz zespół był zawsze zmotywowany i skoncentrowany na osiąganiu wspólnych celów, ambitnych celów, nic tak mocno nie motywuje jak inspirująca wizja.

Jak umieć dostrzegać przyszłość, 3 elementy mogą pomóc:

**Czas** – ile go poświęcasz go na „dziś”, a ile na „jutro”, zainwestuj go tam gdzie możesz wygrać

**Perspektywa** – przyszłość nie ma, to tylko projekcja umysłu. Przyszłość jest dziś, możesz jej nie dostrzegać, bo:

- nie masz czasu na to co się „wokół” Ciebie dzieje
- widzisz ale nie wiesz jak to ją przypiąć do swojego biznesu

**Wnikliwa obserwacja wszystkiego tego co dziwaczne**, „nie pasuje”, to co dziwne dziś jutro może być standardem

To tylko 3 sposoby, a jest ich więcej oraz są zależne od branży w której jesteście.

Tworzenie biznesowych marzeń razem z ludźmi i posiadanie inspirującej wizji sprawia, że pracownicy czują, że ich praca ma sens i cel. To ich napędza i jednoczy, sprawiając, że dają z siebie wszystko i pozostają lojalni wobec organizacji. **Wspólna wizja** działa jak magnes, przyciągając ludzi o podobnych wartościach i celach.

Z mojego ponad dwudziestoletniego doświadczenia wynika, że opracowywanie wizji i wyznaczanie horyzontów czasowych w działalności biznesowej to nieustanny proces. Jednak to **działanie z wizją i celem odróżnia wybitnych liderów od przeciętnych menedżerów**. Dlatego warto stale analizować otoczenie, obserwować trendy rynkowe i dostosowywać swoją wizję do zmieniających się warunków.

**Jednak ważne jest, aby wizja nie była tylko Twoim marzeniem.** Dlatego też pracuj nad nią z zespołem, wspólnie, zamiast jedynie odczytywać ją z maila lub strony internetowej. Zaangażowanie pracowników w tworzenie wizji sprawi, że będą bardziej zaangażowani w realizację celów i osiągnięcie sukcesu organizacji.

Kultywowanie kompetencji odpowiedzialności i współtworzenia wizji zespołowej stanowi klucz do zaangażowania i lojalności pracowników. W ten sposób budujemy silne fundamenty pod przyszły sukces organizacji, który oparty jest na wspólnych wartościach i aspiracjach.

# DZIAŁAJ ZWINNIE (AGILE)

DOBRZE MIEĆ MARZENIA, ALE LUDZIE PÓJDA  
ZA Z TYM, KTÓRY UMIE JE REALIZOWAĆ...  
BĄDŹ SKUTECZNY W DZIAŁANIU

Podziwiamy ludzi z odważnymi marzeniami, ale szanujemy i pójdziemy za tymi którzy potrafią je realizować. Skuteczność w realizowaniu marzeń biznesowych, czy życiowych odróżnia jak to się mówi „chłopców” od „mężczyzn”.

Manifest Agile ma już blisko czwierć wieku i wywodzi się ze środowiska programistów. Co ciekawe, programiści coraz częściej odchodzą jednak od tej metodyki. Praca w duchu agile szybko rozprzestrzeniła się na inne branże, w których zasadna była poprawa elastyczności działania, szybkości adaptacji, współpracy w zespołach, lepszego kontaktu z końcowym odbiorcą i finalnym produktem, czyli.. wszędzie - takie czasy.

Do konkretów, jak działać w duchu Agile? Oto moje osobiste „podejście” sprawdzone w praktyce biznesowej:

**Określ cel.** W czasie, pieniędzu czy innych konkretyzujących go parametrach. Najlepiej niech to będzie jeden ale krytyczny, taki że przy braku jego realizacji spełnienie wszystkich innych będzie bez większego znaczenia. Niby oczywiste, ale czasami zaskakuje nas jak trudno ludziom sprecyzować po co robią to co robią i co dokładnie i kiedy chcą osiągnąć

**Opracuj dźwignie realizacji celu.** Działania, które z dużym prawdopodobieństwem będą realizować cel (i są od Ciebie zależne) . Tez wydaje się oczywiste ale często w praktyce podejmowane są działania nijak mające się do prostej realizacji wyznaczonego celu. Utrzymuj „obraz”, cel to motywuje i kierunkuje prace Twojego zespołu



# DZIAŁAJ ZWINNIE (AGILE)

TWORZENIE BIZNESOWYCH MARZEŃ RAZEM Z LUDŹMI I POSIADANIE INSPIRUJĄcej WIZJI SPRAWIA, ŻE PRACOWNICY CZUJĄ, ŻE ICH PRACA MA SENS I CEL.

**Mierz wyniki.** Mierz efektywność swoich działań, sprawdzaj zwrot z nakładu czasu jaki poświęcasz na realizację dźwigni, jak zbliżają Cię do Celu. Ewaluacja działań w szybko zmieniającym się świecie to może wydawać się luksusem, ale tylko sprawdzanie mapy może zaprowadzić Cię do celu najkrótszą trasą

**Praktykuj kulturę ownership.** Pisałem już o tym poprzednio. Daj ludziom możliwość podejmowania zobowiązań w ramach realizacji celu. Wolność ich wyboru i odpowiedzialność za ich wykonanie. Jako lider sprawdzaj tylko „mapę” czy podejmowane działania są dźwigniami realizacji celu, czuwaj nad ich priorytetami, „workloadem”- czy ludzie nie biorą za dużo na swoje „talerze”.

**Ucz się i wyciągaj wnioski.** Obserwuj zmienne w procesie, ucz się wspólnie z ludźmi, wyciągaj wnioski, dostosuj odpowiednio działania. Czuwaj nad „mapą” – celem, czy idziecie we właściwym kierunku. Nie przywiążuj się do planu – to tylko narzędzie, ale do celu, nie spuszczaj go z wzroku stale pokazuj go ludziom. Jedynie pewni w procesie to zmiana, a ci którzy szybciej się dostosowują wygrywają.

Naucz się dyscypliny, trzymaj „rękę na pulsie”

- **Spisz swój plan na jednej kartce papieru** z wszystkim co ważne (wizja, cel, dźwignie realizacji, kluczowe daty odpowiedzialności) - ja nazywałem to biznesowym 1-Pagerem,
- **Co tydzień przeglądaj wyniki realizacji dźwigni**, zbliżania się do celu, akceptuj i rozliczaj tygodniowe zobowiązania zespołu

- **Analizuj, ucz się i dostosuj** dźwignie realizacji celu

Dla mnie opracowywany 1Pager i tygodniowe sprints mu poświęcone stały się kluczowymi dokumentami w firmach w których pracowałem, dawały „czystość zarządzania”, prowadzenia ludzi w firmie i przewagę na rynku.

Praktyka Agile, oparta na elastyczności, szybkim reagowaniu na zmiany i ciągłym doskonaleniu działań, staje się coraz bardziej popularna w biznesie. Jednak zakłada, że do danych rzeczy wróćmy (iterowanie), co nie zawsze jest prawdą.

Wykorzystanie zasad Agile może przynieść znaczne korzyści, zapewniając organizacji możliwość lepszego dostosowania się do zmieniającego się otoczenia i skuteczniejszego osiągania celów biznesowych.



# BUDUJ WARTOŚĆ (VALUE CREATION)

**BUDOWANIE WARTOŚCI NA RYNKU TO NIEUSTAJĄCY, CIĄGŁY PROCES. MIEJ POMYSŁY NA WZROST, ZABEZPIECZ SOBIE PRZYSZŁOŚĆ**

Jak sprzedawać więcej? Jak budować wartość rynkową? Dość popularne pytanie, nieprawdaż ? To ciągły proces , który wymaga ciągłych działań i odpowiedniej perspektywy – to proces za który **Ty jako lider jesteś odpowiedzialny.**

Kreowanie wartości to uświadomiony sens każdej organizacji. Wartości zaspokajającej potrzeby konsumenta, apetyt organizacji, jej właściciela, udziałowców i samych pracowników dając im poczucie sensu z własnej pracy. To jasne, podobnie jak to, że każdy lider przed każdym nowym rokiem finansowym dostają nowe zadanie: Jak sprzedać więcej?, jak wykreować dodatkową wartość na rynku

**Trudno wyobrazić sobie wzrosty rynkowe bez innowacji.** Bez nowych rozwiązań produktowych usługowych, które będą zaspakajać przyszłe potrzeby konsumenta. Skuteczny biznes to sztuka wygrywania przyszłości, monetyzowania jutra.

Jeżeli wypracowałeś sobie środowisko zaufania, kulturę odpowiedzialności, wspólną wizję i cel w zespole – jesteś gotowy na sesje value creation-generowania pomysłów na nowe wzrosty rynkowe. To jeszcze bardziej scalí Twój zespół bo każdy chce mieć udział w tworzeniu jutra, pracy, która ma sens.

Generowanie wartości na polskim rynku odbywało się zasadniczo w trzech płaszczyznach



# BUDUJ WARTOŚĆ (VALUE CREATION)

„wertikalnie” przez tzw. premuimizację, bazującej na bogacącym się konsumencie. Zamienialiśmy wódkę na whisky, kawę sypana na kawę ziarnista „horyzontanie”, bazującej na innowacjach produktowych, czerpiącej z tego, że mamy konsumenta gotowego doświadczać i próbować „nowego”, „horyzontanie”, bazującej na innowacjach produktowych, czerpiącej z tego, że mamy konsumenta gotowego doświadczać i próbować „nowego”,

**平淡czyńnie „convenience”**, gdzie wartością było „ułatwianie” życia konsumentowi, mamy tu choćby „mały wielki sklep” na każdym rogu, paczkomaty, a jedzenie samo do nas przejedzie...

Ale rozwój nie zawsze musi być linearny By umieć dostrzegać przyszłość i ja monetyzować, generować pomysły, które dadzą wzrost rynkowy potrzebujesz kilku rzeczy jako lider

**Perspektywę** – przyszłości nie ma, nie ma kryształowej kuli, przyszłość jest W Dziś. Pytanie ile czasu poświęcasz na jej obserwacje, jak blisko jesteś szybko zmieniającego się rynku, shopera, konsumenta, ile czasu poświęcasz na studium trendów, które podpowiadają dokąd zmierza świat? To co masz najcenniejsze to Twój czas, ile go wydajesz na dziś, a ile inwestujesz w jutro?

**Silny Marketing** – dość oczywiste, ale nie dla wszystkich. Ktoś musi zająć się punktem wyżej tworzyć wartość dziś i planować na Jutro. Zaspakajać ewolujące potrzeby, pragnienia konsumenta i być w tym lepszy od konkurencji, bo nie jesteś sam. Świadomi gry rynkowej firmy dobrze to wiedzą bo myślą strategicznie, sięgają dalej, widzą szerzej i inwestują w marketing.

**Dlaczego? stawiać przed Co?** W projektowaniu innowacji wnoszącej wartość rynkową, bo bez niej dziś na rynku nie wygrasz. Wiedza, poznanie motywów działań konsumenta, zaszytych naprawdę głęboko i często na nieświadomym poziomie daje zrozumienie, to prowadzi do właściwego myślenia i działań. Budowanie oferty coraz bardziej naemocjach, wartościach jednoczących marki z konsumentem pod hasłem „think different”, czy „impossible is nothing”

**Bądź innowacyjny** – dość oczywiste, ale znów pytanie jak dokładnie czytasz rynek, konsumenta i umiejętnie zadajesz pytanie Dlaczego istnieje Twoja firma i jakie potrzeby może jeszcze zaspakajać? Polski rynek rozwija się co już wspomniałem wcześniej wertykalnie: premiumizuje, stać nas na coraz lepsze rzeczy i horyzontalnie, próbujemy i eksperymentujemy. Biznes jednak coraz mniej staje się tak oczywisty i linearny. Jak w każdym rozwoju zdarzają się „przeskoki” dobrze ich nie przeoczyć, a najlepiej być ich lukratywnym autorem

**Bądź wizjonerem** – ale znów pierwszym elementem wizji jest widzenie przyszłości, by skutecznie piasować w niej swoją misję i ofertę, mieć czas na jej dostrzeganie i studiowanie

**Bądź Liderem** – Porwij wizję i wiarygodną misję, stwórz z ludźmi rezonujące biznesowe marzenia, mieć silnych partnerów w marketingu. Pokaż ludziom jak wygrasz potrzeby konsumenta przyszłości, bądź spójny, wiarygodny i przekonujący, a pójdu za Tobą, bo każdy chce mieć udział w kształtowaniu przyszłości i w pracy dającej większe zrozumienie i sens.

# NOŚ DWA KAPELUSZE

NIE MA BARDZIEJ SKUTECZNEJ METODY ROZWOJU LUDZI NIŻ COACHING I MENTORING, A LUDZIE TO NAJCENNIEJSZE CO MASZ – BĄDŹ COACHEM I MENTOREM

Trzeba być dobrym człowiekiem. To jasne ale nie wystarczy by zatrzymać dobrych ludzi i robić z nimi ponadprzeciętny biznes, szczególnie w czasach w których trudno przewidzieć jutro. Potrzeba czegoś więcej.

Stephen R. Covey napisał, że zarządza się biznesem, ludziom się przewodzi. Właściwie rozumiane przywództwo to komunikowanie ludziom ich wartości i stwarzanie warunków do ich uwalniania. Najpiękniejsze jest to, że jeżeli dobrze prowadzimy, rozwijamy ludzi łatwiej prowadzi się biznes

**W przywództwie nie chodzi już tak bardzo o kontrolę ale bardziej o rozwijanie, uwalnianie potencjału w ludziach i sprawianie by ten potencjał miał jak najlepsze warunki.** Za zapewnienie tych warunków jesteś odpowiedzialny Ty, dla świadomych liderów to nie jest już kwestia wyboru.

Żyjemy w wyjątkowych czasach doświadczeni przez pandemię, z wojną za ścianą z niestabilną gospodarką, wysoka inflacją, rozszerzająca się plaga depresji. To test dla współczesnych liderów by w tych warunkach umieć zbudować zaangażowanie i lojalność w pracy, o którą coraz trudniej i jest coraz częściej zmieniana.

Stephen R. Covey w genialnej pozycji „Ufaj i inspiruj” pokazuje jak rola lidera jak wszystko inne ewoluje od stylu „zarządczo – kontrolującego” do właśnie „inspirującego – ufającego”.



# NOŚ DWA KAPELUSZE

NOŚ DWA KAPELUSZE, BĄDŹ DLA LUDZI COACHEM LUB MENTOREM NIC LEPSZEGO NIE MOŻESZ IM DAĆ

Bez takiego podejścia trudno będzie Ci utrzymać ludzi, a na pewno dobrych ludzi. Ludzie nie chcą być już zarządzani, traktowanie przedmiotowo. Chcą byś poświęcił im wartościowy czas, dostrzegł w nich wartość, umiał w nich rozwiniąć najlepszą wersję samych siebie.

## Jak rozwijać ludzi, co robić by za nami szli:

**Miej dla ludzi czas.** To najcenniejsze co możesz dać, swój czas. Miej nastawienie, że ludzie są ważniejsi od biznesu, bez nich się nie wydarzy, a jakość ich zaangażowania przenosi się bezpośrednio na jakość biznesu. Jak w życiu i każdej relacji, będzie zależeć od czasu i poziomu uważności jaką zaoferujesz, atencji.

**Buduj kulturę zaufania.** Bez tego nie ma niczego co ma wartość w żadnej relacji w domu, czy pracy (jak tego dokonać opisaliśmy w kompetencji #1)

**Bądź coachem.** Dla mnie to najsilniejsza metoda rozwoju. Nie jest doradzaniem, szkoleniem – to jest ulotne i najczęściej niewielkie. Jest proaktywny, zorientowany na przyszłość, na konkretne wyzwanie i konkretne działanie. Uwalnia potencjał w ludziach, ich wielkość -to buduje mocniej niż wysokość podwyżki

**Bądź mentorem.** Dziel się wiedzą doświadczeniem, „bliznami”. Wiedza to siła, nie zatrzymuj jej tylko dla siebie, zainwestuj ją szerzej, wróci do Ciebie z nawiązką.

Noś dwa kapelusze, bądź dla ludzi coachem lub mentorem nic lepszego nie możesz im dać

W skrócie, być dobrym liderem to nie tylko zarządzanie biznesem, ale przede wszystkim inspirowanie i rozwijanie ludzi. To dojrzała perspektywa, że **najcenniejsze co masz to Twoi ludzie**. Ich siła jest Twoją siłą. Znamy wiele przykładów, kiedy duże firmy wykupywały mniejsze, jedynie dla ich pracowników (np. Google wykupił Nest labs w 2014, aby pozyskać najlepszych inżynierów pracujących nad urządzeniami Internetu Rzeczy).

Poświęcając swoim pracownikom czas, budując zaufanie, oferując wsparcie i dzieląc się wiedzą, stajesz się nie tylko skutecznym liderem, ale również wzorem do naśladowania dla swojego zespołu, a to chyba najlepsze co możesz osiągnąć jako leader.



# PRZYKŁADY WSPARCIA SIE GENERATIVE AI W PRACY LEADERÓW

## 1. Symulowanie negocjacji z różnymi interesariuszami:

Wykorzystanie technologii do symulacji negocjacji może drastycznie poprawić umiejętności negocjacyjne menedżerów. Symulacje mogą pokrywać różnorodne scenariusze, które menedżerowie mogą napotkać w rzeczywistości, oferując bezpieczne środowisko do eksperymentowania z różnymi technikami i strategiami. Pozwala to na przygotowanie menedżerów do efektywnego prowadzenia rozmów, minimalizując ryzyko kosztownych błędów w rzeczywistych negocjacjach.

Symulacje mogą nie odzwierciedlać całkowicie realistycznych reakcji ludzkich, co może prowadzić do nadmiernego uproszczenia złożonych aspektów negocjacji. Jednak odpowiednie manewrowanie ustawieniami Temperatury modelu oraz podanie przykładów z zasadami negocjacji, tutaj pomorze. Istnieje również ryzyko, że menedżerowie będą polegać na schematach wyniesionych z symulacji, które nie zawsze znajdą zastosowanie w dynamicznych sytuacjach biznesowych. Powinny one służyć jako praktyka, nie zamiennik.

Przykłady:

- Przeprowadzenie symulowanej negocjacji z dostawcą w celu uzyskania lepszych warunków zakupu towarów lub usług.

- Symulacja negocjacji warunków umowy z potencjalnym dużym klientem, w której menedżer musi zrównoważyć oczekiwania firmy z możliwościami i potrzebami klienta.

- Wykorzystanie symulacji do przygotowania się do negocjacji zbiorowej z przedstawicielami pracowników, gdzie menedżer może testować różne strategie w celu osiągnięcia porozumienia korzystnego dla obu stron.

Korzystając z możliwości integracji z zewnętrznymi systemami, narzędzie do symulacji negocjacji może być zasilane rzeczywistymi danymi, co zwiększy realność scenariuszy i uczyni symulacje bardziej przydatnymi. Na przykład, system CRM mógłby dostarczać dane historyczne o interakcjach z klientami, które mogą zostać wykorzystane do stworzenia spersonalizowanych scenariuszy negocjacyjnych. Podobnie, systemy finansowe mogą zapewniać aktualne informacje o budżetach i kosztach, które są kluczowe podczas negocjacji umów.

## 2. Kreowanie scenariuszy wpływu zmian rynkowych na firmę

Generative AI umożliwia menedżerom i analitykom biznesowym tworzenie zaawansowanych modeli scenariuszowych, które mogą przewidywać, jak zmiany w otoczeniu rynkowym, takie jak wahania kursów walutowych, zmiany w prawodawstwie czy fluktuacje cen surowców, wpływają na działalność firmy – mitygacja ryzyka. Pozwala to na lepsze przygotowanie do ewentualnych turbulencji i szybsze reagowanie na nie. Użytkownicy mogą sprawdzić różne strategie adaptacyjne i budować swoje na nich, które najlepiej minimalizują ryzyko i maksymalizują potencjalne korzyści.

Symulowane scenariusze mogą nie uwzględniać wszystkich zmiennych lub nieprzewidywalnych czynników, które wpływają na rzeczywisty rynek, co może skutkować nadmiernym uproszczeniem złożoności rzeczywistości. Trzeba mieć na uwadze, że to jest forma ćwiczenia a nie przewidywanie przyszłości. Ponadto, zbyt duża zależność od modeli prognostycznych może prowadzić do ignorowania intuicji i doświadczenia biznesowego.

# PRZYKŁADY WSPARCIA SIE GENERATIVE AI W PRACY LEADERÓW

## 2. Kreowanie scenariuszy wpływu zmian rynkowych na - ciąg dalszy

Przykłady:

- Symulacja wpływu podwyżki stóp procentowych przez bank centralny na koszty kredytowania i poprzedni konsumencki, co pomoże w dostosowaniu strategii cenowej i zarządzania płynnością finansową.

- Kreowanie scenariuszy wprowadzenia nowych taryf celnych i barier handlowych, aby ocenić potencjalny wpływ na łańcuch dostaw i koszty operacyjne firmy.

- Modelowanie skutków gwałtownego wzrostu cen surowców energetycznych na koszty produkcji i transportu, co pozwoli na rozwój planów redukcji kosztów lub zabezpieczenia cenowego.

Rozwiązanie to może dodatkowo integrować się z zewnętrznymi systemami finansowymi, aby pobierać aktualne dane rynkowe, co zwiększy dokładność symulacji. Może także korzystać z danych historycznych i trendów rynkowych z systemów analitycznych, co pozwoli na lepsze zrozumienie długoterminowych konsekwencji różnych scenariuszy. Dodatkowo, możliwość aktualizowania danych w narzędziu pozwoli na ciągłe dostosowywanie scenariuszy do bieżącej sytuacji rynkowej.

## 3. Automatyczne śledzenie i raportowanie KPIs z systemów CRM i finansowych

Narzędzie to umożliwia menedżerom ciągły dostęp do aktualnych danych o wydajności firmy, co pomaga w podejmowaniu szybkich i dobrze informowanych decyzji. Przez automatyzację zbierania danych, menedżerowie mogą skupić się na analizie wyników, a nie na ich gromadzeniu, czy proszeniu o raporty konsekwencji różnych scenariuszy.

Dodatkowo, możliwość aktualizowania danych w narzędziu pozwoli na ciągłe dostosowywanie scenariuszy do bieżącej sytuacji rynkowej.

W przypadku błędów w danych źródłowych lub ich nieaktualności, raporty mogą być mylące i prowadzić do błędnych decyzji. Każdy takowy raport musi zostać sprawdzony przed jego udostępnieniem. Co więcej, w przypadku automatyzacji takich raportów, należy osobno rezerwować czas na tzw. „exploratory data analysis”. Pamiętaj, że nadmierne poleganie na danych ilościowych może też skutkować pominięciem ważnych jakościowych aspektów biznesu.

Przykłady:

- Automatyczne generowanie miesięcznych raportów sprzedaży dla poszczególnych działów.

- Śledzenie realizacji celów kwartalnych i dostarczanie porównań z poprzednimi okresami.

- Monitorowanie wskaźników zadowolenia klienta i skuteczności kampanii marketingowych

## 4. Generowanie alertów w przypadku odchyleń od założonych budżetów czy celów sprzedażowych

Dzięki wczesnemu ostrzeganiu o odchyleń, menedżerowie mogą szybko reagować, dostosowując strategie lub interwenując w celu korygowania kursu. To zapobiega większym problemom finansowym i pomaga w utrzymaniu ciągłości biznesowej. Działa to podobnie do przykładu z śledzeniem KPI.

# PRZYKŁADY WSPARCIA SIE GENERATIVE AI W PRACY LEADERÓW

## 4. Generowanie alertów w przypadku odchyлеń od założonych budżetów czy celów sprzedażowych - ciąg dalszy

Istnieje ryzyko, że system może generować fałszywe alerty, jeśli progowe wartości nie zostaną odpowiednio dostosowane do zmieniających się warunków biznesowych. Czasami zdarza się też, że w momencie wystąpienia odchylenia, otrzymujemy nie jeden a setki alertów – należy je grupować.

Przykłady:

- Alertowanie o przekroczeniu budżetu reklamowego w kampanii online, oraz sugerowanie na podstawie wyników kampanii, czy należy zwiększyć budżet.
- Powiadomienia o spadku sprzedaży w danym regionie poniżej oczekiwanych poziomów wraz z analizą sytuacji rynkowej w tym regionie (np. masowe zwolnienia)
- Informowanie o nadmiernej ilości zwrotów produktów, co może wskazywać na problemy z jakością.

## 5. Personalizacja komunikacji z klientami na podstawie ich historii i preferencji

Personalizowana komunikacja zwiększa zaangażowanie klientów, co przekłada się na lepsze wyniki sprzedażowe i lojalność klientów. Możemy pójść nawet dalej i nasza komunikacja jest nie tylko personalizowana ale i trafna w odniesieniu co się aktualnie dzieje u tego klienta (np. na podstawie ich social media). Pozwoli na szybkie i skuteczne dostosowanie komunikatów do indywidualnych odbiorców.

Jeśli personalizacja zostanie źle wykonana, może to spowodować niezadowolenie klientów lub poczucie naruszenia ich prywatności. Co więcej, może to spowodować, że zaczniemy wysyłać zbyt dużo email do klienta.

Przykłady:

- Tworzenie spersonalizowanych e-maili z podziękowaniami po zakupie z rekomendacjami podobnych produktów.
- Wysyłanie email do klientów z gratującą ich ostatnich osiągnięć, oraz zniżką na produkty
- Dostosowywanie interfejsu użytkownika sklepu internetowego do zachowań i preferencji powracających klientów.

## 6. Analiza sentymentu i feedbacku klientów zgromadzonego w systemach obsługi klienta

Analiza sentymentu umożliwia menedżerom zrozumienie, jak ich produkty lub usługi są odbierane przez klientów, co może prowadzić do poprawy oferty i komunikacji z rynkiem. Może to pomóc w identyfikacji i rozwiązaniu problemów jeszcze zanim staną się one powszechnie.

Możliwe są błędy w interpretacji języka naturalnego, szczególnie w przypadku sarkazmu lub specyficznego żargonu branżowego, co może prowadzić do nieprawidłowych wniosków.

# PRZYKŁADY WSPARCIA SIE GENERATIVE AI W PRACY LEADERÓW

## 6. Analiza sentymetu i feedbacku klientów zgromadzonego w systemach obsługi klienta - ciąg dalszy

Przykłady:

- Monitorowanie opinii o nowo wprowadzonym produkcie i szybkie reagowanie na ewentualne problemy.
- Analiza trendów w zapytaniach wsparcia technicznego w celu identyfikacji obszarów wymagających usprawnień.
- Ocena efektywności kampanii reklamowych poprzez analizę reakcji i komentarzy w mediach społecznościowych.

## 7. Integracja z systemami zarządzania projektami do automatycznego raportowania statusu

Ta funkcjonalność pozwala na zapewnienie przejrzystości i aktualności informacji dotyczących projektów, co jest kluczowe dla managerów w procesie podejmowania decyzji. Automatyzacja tego procesu pozwala zaoszczędzić czas i zmniejsza ryzyko błędów ludzkich.

W zależności od jakości integracji z systemami zarządzania projektami, mogą wystąpić opóźnienia lub niekompletne dane, które wpłyną na wiarygodność raportów. Co więcej należy pamiętać o odpowiednim opisaniu metadanych (np. tagi projektów, poziomy priorytetu). Zaktładamy tez tutaj, że nasz system do zarządzania projektami (np. Jira, Monday) jest aktualny i posiada właściwe komentarze. Można to jednak obejśc, poprzez przetwarzanie nagrani z spotkań typu stand-up / daily.

Przykłady:

- Automatyczne generowanie codziennych briefów o postępach w projektach dla zespołu zarządzającego.
- Śledzenie i raportowanie wykorzystania zasobów i budżetu projektów w czasie rzeczywistym.
- Powiadamianie o zbliżających się terminach ważnych kamieni milowych i dostarczanie zestawień zadań do wykonania



## PODSUMOWANIE

# Teraz Twoja kolej, aby wdrożyć wiedzę!

Zanim odłożysz ten ebook "na półkę", chcemy podzielić się z Tobą naszymi przemyśleniami. Razem przemierzaliśmy ścieżki, które definiują współczesnego lidera, gotowego na wyzwania jutra. Pokazaliśmy Ci, jak my, Konrad i Arek, budujemy zaufanie, kształtuje my kulturę odpowiedzialności, działamy z wizją, jesteśmy zwinni w działaniu, tworzymy wartość i jak każdego dnia staramy się być coachem oraz mentorem. Mamy nadzieję, że te wskazówki zainspirują Cię do stania się liderem, który z entuzjazmem i mądrością przywita przyszłość.

Niech ten ebook służy Ci jako mapa, ale pamiętaj, że prawdziwa podróż lidera zaczyna się od decyzji o działaniu. Czekamy na Ciebie, abyśmy wspólnie mogli kroczyć ku przyszłości, którą mamy siłę i wiedzę, by ukształtować.

Jesteśmy przekonani, że każdy z nas ma w sobie potencjał do bycia wielkim liderem. Dlatego zapraszamy Cię na nasze dwudniowe warsztaty "Leadership w erze AI". To idealna okazja, by poszerzyć horyzonty i nauczyć się, jak jeszcze sprawniej wykorzystać sztuczną inteligencję w codziennym przywództwie.

Jeśli chcesz dowiedzieć się więcej o korzyściach, jakie płyną z udziału w tych warsztatach, zapraszamy do odwiedzenia poniższego linka. A jeżeli jesteś gotowy na osobiste spotkanie, na którym omówimy, jak najlepiej dopasować szkolenie do potrzeb Twojej organizacji, również mamy dla Ciebie taką możliwość. To doskonały sposób na wzajemne poznanie się i przekonanie o wartości, jaką mogą przynieść nasze warsztaty.

**- AREK DOBOSZ  
- KONRAD BUJAK**

Więcej o warsztatach: [higherlevel.pl/leadership](http://higherlevel.pl/leadership)

Zapisz się na bezpłatne spotkanie: [zcal.com/zespol-marzen-ai](http://zcal.com/zespol-marzen-ai)

# O AUTORACH

---



## **Arkadiusz Dobosz**

coach, trener biznesu specjalizujący się w przywództwie i skuteczności biznesowej z 25 letnią praktyką na stanowiskach menedżerskich i dyrektorskich w międzynarodowych firmach. Pracował dla Carlsbergo Polska, V&S Luksusowa (Grupa Absolut), Wyborowa S.A. (Grupa Pernod Ricard), Intermarche, Tchibo, Franklin Covey. Członek Maxwell Leadership Certified Team



## **Konrad Bujak**

Inżynier systemów AI, product manager oraz przedsiębiorca z ponad 12 letnim doświadczeniem w IT. Pracował z korporacjami jak i startup w fazach od pre-seed do scale-up. Założyciel społeczności GenerativeAI w Krakowie oraz prowadzi newsletter nt. budowania firm i zespołów w motywie product-driven. Na codzień pomaga firmom wdrażać sztuczną inteligencję do swoich produktów.