

wiedzy, jak interweniować oraz w jaki sposób przeprowadzić test konsensusu, głosowanie, proces podejmowania decyzji i planowania dalszych działań.

Pokorni przywódcy muszą też odejść od oceniania zebrania jedynie pod kątem efektywności, włącznie z rozsyłaniem planu zebrania czy przechodzenia do sedna sprawy od pierwszych minut spotkania, nawet jeśli na sali obecne są nowe osoby. Przeprowadzanie zebrania to nie obsługa maszyny. Kiedy pracownik dołącza do zespołu, np. uczestnicząc w zebraniu z nową ekipą, znajduje się pod wpływem dwóch przeciwstawnych sił: pierwszą z nich jest myślenie o sobie (Co ja tu robię? Czego ode mnie chcą? Czy atmosfera jest przyjazna? O czym nie wiem?), a drugą jest pęd za efektywnością, która wymaga sztywnego trzymania się planu, hierarchii i realizowania celu za wszelką cenę. Pomiedzy tymi dwiema siłami znajdują się zdolność do adaptacji oraz energia płynąca z grupy wspólnie uczącej się, w jaki sposób radzić sobie z nieprzerwanym strumieniem nowych wyzwań.

Współpracę w grupie najlepiej jest rozpocząć od wspólnego zrobienia czegoś razem, jak np. wyjście na lunch lub na drinka. Takie spotkanie umożliwia wszystkim członkom grupy zapoznanie się ze sobą; dzielenie się posiłkiem przypomni nam, że wszyscy jesteśmy po prostu ludźmi. To ważne, żeby o tym pamiętać – bez tego nie da się zbudować dobrej, bezpiecznej atmosfery w zespole.

Nie możemy ignorować faktu, że nawet zespół, którego członkowie pracują ze sobą od dłuższego czasu, musi dbać o relacje wewnątrz grupy, jak również z innymi zespołami po to, żeby osiągnąć elastyczność niezbędną do radzenia sobie

z nieoczekiwanymi wydarzeniami, które mogą wymagać zmiany zachowania każdego z członków, od szeregowych po lidera (Bennis, Shepard 1956; Bion 2015; Schein 1999).

Podsumowanie i wnioski

Musimy przyjąć do wiadomości fakt, że zarządzanie, kultura, relacje interpersonalne i dynamika grupy są ze sobą powiązane na poziomie konceptualnym i behawioralnym. Jest to element *społeczny* w systemie społeczno-technologicznym i umiejętności miękkie. Nie da się tego zlecić kadrom czy zewnętrznym doradcom. Na Poziomie 1 umiejętności miękkie są często zamiatane pod dywan. *Najwyższy czas na uczynienie z umiejętności miękkich centralnego elementu zarządzania i przywództwa.*

Każdy z nas jest w stanie wypracować relacje na Poziomie 2 (a nawet na Poziomie 3) w życiu prywatnym i zawodowym, a jednak nie wdrażamy relacji na Poziomie 2 w miejscu w pracy w wystarczającym stopniu. *Personizowanie* stanowi wyzwanie; funkcjonowanie w ramach relacji transakcyjnych zdefiniowanych pełnionymi funkcjami jest proste. Musimy jednak odejść od relacji na Poziomie 1, ponieważ bez *personizacji* coraz trudniej będzie realizować zadania, a także budować efektywną współpracę i wspierać naukę wewnątrz zespołu.

Skuteczność pokornych przywódców będzie zależeć od tego, jak dobrze rozumieją znaczenie umiejętności miękkich i jak dobrze sami je opanują. Mogą się tego nauczyć z własnych