

Artykuł nadesłany: 5 marca 2025; Poprawiony: 20 maja 2025; Zaakceptowany: 30 czerwca 2025

DOI: 10.33119/EEIM.2024.73.5

Kubańska, A. (2024). Przywództwo w obliczu wyzwań: jakie działania wspierają organizacje i jednostki w zapobieganiu i przezwyciężaniu stagnacji?. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 73–74(3–4), 39–49.
Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/5020>

Przywództwo w obliczu wyzwań: jakie działania wspierają organizacje i jednostki w zapobieganiu i przezwyciężaniu stagnacji?

ALEKSANDRA KUBAŃSKA

W artykule przedstawiono istotę utknienia w ujęciu zawodowym. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, jakie działania liderów wspierają organizacje i jednostki w zapobieganiu i przezwyciężaniu stagnacji. Artykuł ma charakter teoretyczny. Przedstawia wyniki badań nad przywództwem, opisuje przejawy stagnacji zawodowej, jak i sumuje rekomendacje dla kadry zarządzającej, która mierzy bądź chce się zmierzyć z kryzysem utknienia w zespole pracowników.

Słowa kluczowe: stagnacja, utknienie, kryzys, zespół, przywództwo, zarządzanie

Kody klasyfikacji JEL: H12, M12, M14, D91

Wprowadzenie

Zdaniem Einsteina „Większość nauczycieli traci czas na zadawanie pytań, które mają ujawnić to, czego uczeń nie umie, podczas gdy nauczyciel z prawdziwego zdarzenia stara się za pomocą pytań ujawnić to, co uczeń umie lub czego jest zdolny się nauczyć” (Moszkowski, 1921). Być może analogicznie jest z przywództwem? Marcus Buckingham napisał: „jeśli miałbym podsumować, co najlepszego liderzy robią w zespołach, to indywidualizują – są genialni w dostrzeganiu, w czym każda osoba może być użyteczna” (Buckingham, Coffman, 1999). Wspomina też, że jeśli wielcy menedżerowie są katalizatorami, przyspieszającymi reakcję między talentami jednostki a celami firmy, to wielcy liderzy są alchemikami. W jakiś sposób potrafią przekształcić strach przed nieznanym w wiarę w przyszłość. Buckingham przekonuje, że organizacja powinna nie tylko uwzględnić fakt, że każdy pracownik jest inny, ale także wykorzystać te różnice. Wypatrywać talentów, a następnie pozycjonować i rozwijać każdego pracownika tak, aby jego zasoby przekształciły się w prawdziwe mocne strony. W pracy wspomnianego katalizatora czy alchemika kluczowa wydaje się zarówno uważność lidera, jak i ciekawość poznawcza, potrzeba ciągłego poszerzania świadomości w duchu „rozwojowego mindsetu” spopularyzowanego przez Carol Dweck (2017).

Niniejszy artykuł stanowi syntezę pracy, która powstała w wyniku pogłębiania wiedzy na temat utknienia. Celem było poznanie jego istoty, a także roli i praktyk lidera – pomocnych w zapobieganiu i przezwyciężaniu stagnacji w zespole pracowników.

Według Adama Altera termin „utknąć” obejmuje szeroki zakres kontekstów i doświadczeń, ale bycie w miejscu oznacza przede wszystkim trzy rzeczy:

- „Tymczasowo nie jesteś w stanie zrobić postępów w dziedzinie, która jest dla ciebie ważna;
- Jesteś przytwierdzony do miejsca na tyle długo, że odczuwasz dyskomfort psychiczny; i
- Twoje obecne nawyki i strategie nie rozwiązują problemu” (Alter, 2024).

Utknięcie jest zatem czymś więcej niż krótkotrwałym dyskomfortem, który można naprawić dzięki pilnemu stosowaniu starych idei. Wydostanie się z impasu wymaga odpowiedniej mieszanki narzędzi emocjonalnych, psychicznych i behawioralnych – przekonuje autor.

Jednocześnie dodaje, że poczucie stagnacji jest nieuchronne: „Pierwsza zasada jest taka, że utkniesz” (Alter, 2024, s. XXV). Doznajemy utknienia w każdej możliwej dziedzinie życia. Kryzys może się realizować na płaszczyźnie zarówno prywatnej, jak i zawodowej – w relacjach, w twórczości, rozwoju, realizacji planów. Ludzie utykają jako indywidua – w pracy, którą woleliby porzucić, w związku, który pozostawia ich

niespełnionymi, oraz utykają jako zespoły – gdy nie realizują celów, nie wykorzystują swojego potencjału. W konsekwencji utknięcie staje się dylematem przedsiębiorstwa.

Charakterystyka i przejawy stagnacji zawodowej

W artykule Gallupa *The Great Detachment: Why Employees Feel Stuck* postawiona została diagnoza w odniesieniu do obserwowanego w ostatnich latach „odłączenia” pracownika od miejsca pracy (Wigert, Tatel, 2024). Wśród amerykańskich pracowników do rekordowo niskiego poziomu spadło zadowolenie z pracy, a przy tym znacząco wzrosło poczucie oderwania od swoich obowiązków. A ponieważ wielu sfrustrowanych pracowników ma trudności ze znalezieniem nowego pracodawcy na stygnącym rynku pracy i w gospodarce dotkniętej inflacją – czują, że utknęli w poczuciu niezadowolenia. To nazwane przez Gallupa „Wielkie Odłączenie” jest utożsamiane ze znacznym spadkiem dwóch kluczowych elementów zaangażowania pracowników: jasności oczekiwań w pracy oraz poczucia więzi z misją i celem firmy.

Alice Cheng, trenerka i autorka artykułu *Career Plateau? Here's Why You're Feeling Stuck (And How to Break Free)*, wyznaje, że nie miała świadomości, że dotknęła ją stagnacja, gdy czuła nudę, brak energii, a jednocześnie komfort robienia ciągle tego samego. Przyczyny, jakie po czasie uznała za odpowiedzialne za ten stan, to: brak zdefiniowanego kierunku kariery, nierozpoznane i ograniczone zasoby kompetencji oraz strach przed zmianą i porażką.

Z kolei Tim Arnold (b.d.) w artykule *10 Signs Your Team is Stuck – And What to Do about It* zwraca uwagę na blokadę, która objawia się w wymiarze nie indywidualnym, a zespołowym. W rozmowach z przywódcami zaobserwował, że często zmagają się z tymi samymi frustracjami. W oparciu o te frustracje Arnold przygotował listę dziesięciu oznak, że zespół utknął:

- Organizacja wyznaje wartości korporacyjne, takie jak praca zespołowa, przywództwo i szacunek; jednakże wartości te rzadko kiedy są wcielane w życie na co dzień.
- Plany strategiczne mają dobry początek, ale często utknęły w martwym punkcie i nie pozwoliły w pełni osiągnąć pierwotnych celów.
- Podczas spotkań zespołu unika się trudnych lub niewygodnych rozmów, co skutkuje wieloma nieformalnymi „spotkaniami po spotkaniu”.
- Inicjatywy zmian i nowe podejścia spotykają się z oporem i sceptycyzmem.
- Skład personelu organizacji nie odzwierciedla różnorodności społeczności w takich obszarach jak płeć i rasa.
- Podczas omawiania różnic zdań między współpracownikami rozmowy często przypominają przeciąganie liny, podczas której każda osoba koncentruje się jedynie na udowodnieniu drugiej osobie, że się myli, i przeciągnięciu jej na swoją stronę.

- Strategie i plany organizacji przypominają wahadło zegara dziadka; przez chwilę zmierzają w jednym kierunku, by po chwili wrócić do punktu, w którym wszystko było na początku.
- Wewnętrzna rywalizacja stale podważa zdolność do jakiegokolwiek współpracy zespołowej.
- Zasady i procedury stają na przeszkodzie znaczącemu postępowi.
- Członkowie zespołu często mówią o zmaganiach ze sprzecznymi wymaganiami w pracy i w domu.

Fiona Gifford (2014) w artykule *Why Teams Get Stuck – And How to Unstick Them* opisuje sytuację, w jakiej znalazł się dotąd dobrze współpracujący zespół. Utknięcie dało asumpt do zbadania, co się dzieje i jak wyjść z impasu. W wyniku licznych rozmów i obserwacji autorka doszła do ustalenia trzech powodów, dla których większość zespołów doznaje utknięcia. Zdaniem Gifford wynika ono z trzech kryzysów: zaufania, kompetencji i odwagi.

Objawy kryzysu zaufania:

- niemożność podjęcia decyzji co do dalszego postępowania,
- osoby stale powracające do podjętej decyzji lub kwestionujące ją,
- letarg, brak aktywności lub wymówki po podjęciu jasnej decyzji,
- „wyścig 15 nóg”, w którym wszyscy poruszają się w tempie najwolniejszego, a gdy jedna osoba się zatrzymuje, wszyscy inni się zatrzymują,
- delegowanie w górę i rozmowy typu „jeśli tak mówisz”.

Objawy kryzysu kompetencyjnego:

- nadmierne wykorzystanie konsultantów i wykonawców,
- wymagająca, zbyt szczegółowa polityka lub proces – podręcznik „zarządzania numerycznego”,
- obwinianie „narzędzi” – „cieszę się, że to robię, ale to nie jest wystarczająco dobre”,
- niektórzy ludzie zaczynają dobrze wdrażać (ponieważ mają kompetencje), podczas gdy inni znajdują wymówki lub opowiadają się za „wyścigiem 15 nóg”,
- ludzie stale kwestionują decyzję lub ponownie ją rozważają,
- (uzasadnione) zapotrzebowanie na wsparcie szkoleniowe lub coachingowe,
- nadmierne delegowanie (ze wskazywaniem winy i wytykaniem palcami).

Objawy kryzysu odwagi:

- niechęć do ruszenia, dopóki wszyscy nie znajdą się na pokładzie,
- przerzucanie braku postępu na innych ludzi,
- koncentrowanie się na wszystkich rzeczach, które powstrzymują nas przed pójściem do przodu – szukanie wymówek lub po prostu bycie „zbyt zajęтым”,
- paraliż analityczny – „jeśli nie jesteśmy pewni, nie możemy się ruszyć”,
- tworzenie fałszywych „pożarów” do walki, aby odwrócić uwagę od braku postępu.

Rola liderów w przezwyciężaniu stagnacji

Jakim zatem należy być liderem, by wspierać jednostki i zespoły w wychodzeniu z impasu? Czy istnieje styl przywództwa, który agreguje pożądane cechy i zachowania w kontekście zapobiegania stagnacji? Jak powiedział Christopher Kolenda (2024), „Bądź liderem; zapomnij o etykiecie” („Be a leader; forget the label”). Podobne przesłanie niosą badania nad przywództwem.

Autorzy artykułu *An Inconvenient Truth: A Comprehensive Examination of the Added Value (or Lack Thereof) of Leadership Measures* są zdania, że wąskie skupienie badań na mikroteoriach przywództwa i debatowanie nad ich względnymi zaletami odwróciło uwagę od krytycznej kwestii określenia, jak najlepiej wpływać na zachowania pracowników – z maksymalnymi korzyściami dla jednostek, organizacji i stawiania czoła wyzwaniom stawianym przez coraz bardziej złożony świat pracy (Eva i in., 2024). Dla zarządzania organizacją kluczowym wnioskiem z badania wydaje się informacja, że pożądane przywództwo to takie, które łączy cechy różnych, pozytywnych stylów. Zatem zamiast śledzić trendy, zaleca się inwestować we wzmacnianie już istniejących wśród liderów zachowań, które są spójne z wartościami i misją organizacji. Dodatkowo, ponieważ percepcja efektywności liderów jest silnie skorelowana z afektywnymi aspektami relacji lider-pracownik, dalsze wzmacnianie tych relacji może znacząco przyczynić się do poprawy nie tylko wyników indywidualnych, lecz również zespołowych i organizacyjnych.

Patrick Lencioni (2019) pisze, że jego doświadczenia w pracy z dyrektorami generalnymi i ich zespołami uświadomiły mu istnienie dwóch prawd. Pierwsza jest taka, że prawdziwa praca zespołowa w większości organizacji jest czymś nadzwyczaj ulotnym. A druga – że organizacjom nie udaje się osiągnąć pracy zespołowej, ponieważ nieświadomie wpadają w niebezpieczne pułapki, które nazywa „pięcioma dysfunkcjami zespołu”. Te dysfunkcje to:

1. Brak wzajemnego *zaufania* członków zespołu.
2. Obawa przed *konfliktem*.
3. Brak *zaangażowania*.
4. Unikanie *odpowiedzialności*.
5. Brak *dbałości o wyniki*.

Zdaniem autora członkowie zgranego zespołu ufają sobie, czują się swobodnie i nie ograniczają się w dyskusjach na temat swoich pomysłów, są zaangażowani w planowanie działań, podejmowanie decyzji i identyfikują się z nimi. Co więcej – wymagają od siebie nawzajem odpowiedzialności za realizację tych planów i koncentrują na osiągnięciu wspólnych celów.

Jednak, nawiązując do tezy Altera, że „jedyną pewną rzeczą jest to, że utkniesz” – muszą być na to utknięcie gotowe nawet najlepiej funkcjonujące zespoły. Lencioni przekonuje, że potrzebna jest regularna, codzienna pielęgnacja – bo istnieje duże ryzyko utraty stabilizacji, począwszy od kryzysu zaufania po brak dbałości o wyniki, w każdym zespole, a w szczególności – jak twierdzi Lencioni – w tym silnym.

Zdaniem Patricka Lencioniego najważniejszym działaniem lidera, mającym zachęcić do budowy *zaufania* w zespole, jest przykładowe zademonstrowanie współzależności. Wymaga to od lidera podjęcia ryzyka utraty twarzy przed zespołem – tylko wtedy podwładni będą gotowi również podjąć takie ryzyko. Jak pisze Adam Grant (2024), warto uczyć tego, czego samemu chce się nauczyć. „Nie ma lepszej metody zdobywania wiedzy niż jej przekazywanie”.

Zdaniem Daniela Kahnemana „złe emocje, źli rodzice czy złe komentarze na nasz temat wywierają silniejszy wpływ niż ich dobre odpowiedniki, a złe informacje są przetwarzane dokładniej od dobrych. (...) Jak szacuje Gottman, trwałe związku wymaga, aby dobre interakcje były co najmniej pięć razy liczniejsze od złych. W sferze społecznej spotykamy jeszcze inne, nawet bardziej uderzające asymetrie. Wszyscy wiemy, że wystarczy jeden uczynek, żeby zburzyć budowaną latami przyjaźń” (Kahneman, 2022). Może właśnie dlatego panicznie obawiamy się *konfliktów*? Zdaniem Lencioniego konflikt jest uznawany w wielu sytuacjach, a zwłaszcza w pracy, za tabu. Wskazuje, że ważne jest, by odróżniać produktywny, ideologiczny konflikt od destrukcyjnych kłótni i politycznych, osobistych sporów. W przypadku konfliktu ideologicznego kluczowe dla lidera jest wykazanie się powściągliwością, pomimo iż czasami rozmowa członków zespołu sprawia wrażenie kompletnego chaosu. „Może to być nie lada wyzwaniem, ponieważ liderom może się wydawać, że nie stają na wysokości zadania i w trakcie konfliktu tracą kontrolę nad swoim zespołem” (Lencioni, 2019, s. 229). Dlatego zauważa, że niezwykle istotną sprawą jest zdolność lidera do osobistego modelowania właściwych zachowań w trakcie konfliktu.

Adam Alter z kolei stwierdza: „Rzadko kiedy jesteś tak dobrze rozumiany, jak ci się wydaje — szczególnie, gdy nie komunikujesz się twarzą w twarz i nie widzisz, jak ludzie na ciebie reagują. Załóż, że ludzie są znacznie mniej biegli — i że ty jesteś znacznie mniej biegły w komunikacji — a zazwyczaj unikniesz punktów zapalnych w nieporozumieniach” (Alter, 2024, s. 238). Píše również o tym, że małe luki komunikacyjne są często większym problemem niż te duże. Dwie osoby mówiące nieznacznie różnymi dialektami mają większe prawdopodobieństwo utknięcia w pętli nieporozumień niż dwie osoby mówiące zupełnie różnymi językami. Nazywa to pułapką „pseudorozumienia”.

Alter wśród działań i wartości zapobiegających utknięciu ważną rolę przypisuje różnorodności. Zwłaszcza, gdy mamy do czynienia z wysokim stopniem skomplikowania, trudności wyzwań – gdyż wartość różnorodności i braku redundancji wzrasta

wraz ze złożonością zadania. Proste zadania najlepiej sprawdzają się w zespołach ludzi, którzy myślą i podchodzą do problemów w ten sam sposób; złożone zadania korzystają z odmienności. „Dobra czarna owca, wciągnięta do owczarni, jest często lepsza niż doskonały ekspert wewnętrzny”, dodaje Alter (2024, s. 244). Doradza, by zasięgać rad, słuchać opinii, zwłaszcza nowicjuszy, ludzi spoza branży.

Sporo uwagi na temat roli słuchania poświęcają Brian Tracy i Peter Chee w książce *12 dyscyplin doskonałego przywództwa*. Wskazują, że prawdziwi przywódcy słuchają dwa razy więcej niż mówią oraz mają bardzo wysoki wskaźnik stosunku pytań do przemów. Zadają swoim pracownikom mnóstwo pytań i regularnie dają im szanse otwartego i szczerego wyrażania swojego zdania. „Można powiedzieć, że jakość relacji między menedżerem i pracownikiem mierzona jest tym, jak swobodnie czuje się pracownik w wyrażaniu swoich pomysłów i opinii przed menedżerem bez obawy, że zostanie skrytykowany lub zignorowany” (Tracy, Chee, 2014). Jak powiedział Marc Cuban (za Wąsowski, 2023), miliarder i inwestor, właściciel drużyny Dallas Mavericks: „Jeśli wchodzisz do pokoju i stres się podnosi, to znaczy, że źle prowadzisz biznes”.

Jak na swoim blogu napisał Bill Gates (2016), „dzięki mojej pracy w świecie biznesu i fundacji widziałem z pierwszej ręki, jak nieskuteczne, a nawet niebezpieczne może być podejmowanie decyzji przez liderów w pojedynkę – i jak wiele dobrego możemy zrobić, gdy działamy razem. Dobrzy liderzy będą stawiać sobie wyzwania, wносить świeże myślenie i fachowe porady, i nie tylko zapraszać, ale i poważnie rozważać przeciwstawne punkty widzenia”.

Adam Grant (2024) uważa, że rolę liderów powinni pełnić ludzie o najlepiej rozwiniętych kompetencjach społecznych. „Stanowiska przywódcze należy powierzać nie tym, którzy najwięcej mówią i ciągle grają na siebie, lecz tym, dla których poczucie misji jest ważniejsze od komfortu własnego ego – tym, którzy są gotowi przedkładać spójność zespołu nad własną chwałę”.

Co robić, by osiągnąć *zaangażowanie*? Jak pisze Lencioni, lider powinien podejmować określone kroki, mające na celu osiągnięcie jak największej jasności i identyfikacji, opierając się pokusie konsensusu lub pewności. Przydatne będą: (1) podsumowania spotkań, potocznie mówiąc „minutki”, które porządkują kierunek działań i upewniają zespół, że każdy dobrze zrozumiał decyzję co do podjęcia kolejnych kroków. Istotne też są (2) terminy – ich ustalanie w momencie podejmowania decyzji i rygorystyczne ich przestrzeganie. Lencioni radzi, by zespół, który ma trudności z zaangażowaniem, dokonywał (3) analizy wariantów i najgorszego scenariusza. Ostatnim sugerowanym ćwiczeniem jest (4) terapia wystawiania na niewielkie ryzyko, co znacząco może pokonać bezruch, utknięcie z powodu strachu przed podjęciem najlepszej decyzji.

Alter wśród porad dotyczących utknięcia wspomina również o roli eksperymentowania. „Przeprowadzaj eksperymenty. Wiedza ewoluuje nieustannie i prawie

zawsze błędnie zakładamy, że sposób, w jaki obecnie wykonuje się daną rzecz, jest optymalny” (Alter, 2024, s. 244).

Dokonywanie przemiany grupy w zespół Adam Grant nazwał wydobywaniem inteligencji zbiorowej zespołu. Grant twierdzi, że nie ma zbiorowej inteligencji bez spójności. A spoiwem zespołu jest poczucie wspólnej *odpowiedzialności*. „Gdy ludzie wierzą, że potrzebują się nawzajem, żeby osiągnąć pewien ważny cel, stają się szybko czymś więcej niż tylko sumą części” (Grant, 2024, s. 315).

Zespół, w którym wszyscy oczekują od siebie nawzajem odpowiedzialności, to, zdaniem Lencioniego, taki kolektyw, w którym osoby osiągające słabe wyniki odczuwają presję innych członków grupy, aby te wyniki poprawić. Członkowie szybko identyfikują potencjalne problemy w atmosferze wzajemnego szacunku, gdyż jego członkowie przestrzegają tych samych wysokich standardów. Zespół taki unika nadmiernej biurokracji dotyczącej pomiaru wyniku i działań korygujących.

Rola lidera, zdaniem Lencioniego, polega na zachęceniu zespołu, by sam stał się mechanizmem wymuszającym odpowiedzialność, i stworzenie mu do tego odpowiednich warunków. Gdy lider zdoła wytworzyć w zespole wspomnianą kulturę odpowiedzialności, musi być gotowy służyć jako arbiter w sprawach dyscypliny, gdy w zespole coś się nie udaje. Jak twierdzi Lencioni – prawdopodobnie bardziej niż w przypadku innych dysfunkcji lider musi nadawać ton *koncentracji na wynikach*.

Adam Grant w książce *Leniwy umysł* (2021) pisze o potrzebie tworzenia organizacji uczących się. W szybko zmieniającym się świecie jeszcze bardziej niż myślenie i przyswajanie wiedzy liczą się inne umiejętności poznawcze. Grant wskazuje, że są nimi zdolność weryfikacji przyjętych założeń i pozbywania się nieaktualnych informacji. Wiedza szybko się dezaktualizuje. Trzymanie się tego, czego się nauczyło, może być blokujące. Dlatego za istotne autor wskazuje zaakceptowanie dyskomfortu wątpliwości i postrzeganie sporu jako szansy na zdobycie nowej wiedzy.

Wiemy, że dobrze jest nie patrzeć przez pryzmat, przez który patrzą wszyscy. Że twórcze myślenie jest jedną z kompetencji przyszłości. A generowanie nowatorskich idei i ich wytrwała realizacja to jedyny znany ludzkości gwarant postępu. Niestety, często nasze zwyczajowe metody działania w biznesie czy innych dziedzinach życia są zakorzenione w przestarzałym sposobie myślenia. Przez co, jak pisze Ken Robinson (2016), „są zwrócone wstecz, a nie do przodu”. W efekcie wiele osób i instytucji przyjmuje zmiany, które dzieją się w świecie, z trudnością, co prowadzi do poczucia osamotnienia, alienacji i stagnacji. Dlatego pielęgnowanie naszych wrodzonych mocy wyobraźni i innowacji nie jest możliwością, a nagłą koniecznością.

Robinson uważa, że karmienie wyobraźni jest istotnym elementem budowania kultury innowacji. Autor cytuje słowa Petera Richardsa, który pisał, że kreatywna organizacja „jest miejscem, które, po pierwsze, daje ludziom szansę podejmowania ryzyka, po drugie, umożliwia ludziom odkrywanie i rozwijanie ich wrodzonej

inteligencji, po trzecie, w którym nie ma «głupich» pytań ani «właściwych» odpowiedzi, a po czwarte, w których ceni się swobodę, żywotność, dynamikę, zaskoczenie i żarty” (Richards, 1996, s. 261, za: Robinson, 2016). Robinson (2016, s. 274) dodaje, że innowacja zawsze wiąże się z kalkulacją ryzyka i tolerancją firmy w tym względzie. Dlatego „kreatywność w jakiegokolwiek dziedzinie to balansowanie między wolnością a kontrolą”.

Podsumowanie

W *Jaskini filozofów* Zbigniew Herbert zawarł gorzkie przesłanie. W świetle refleksora, jakie w czasie egzekucji padało na Sokratesa, była pajęczyna, która rzucała na jego twarz symboliczną kratę. Czy filozof stał się niewolnikiem tego, co uważał za słuszne? A zatem – czy może stać się nim lider?

Być człowiekiem gąbką – chłonać więcej i lepiej się przystosowywać – to, zdaniem Granta, remedium na życie pełne zmian, których możemy być pewni. Najpierw jednak radzi, by polubić dyskomfort, a wręcz świadomie się na niego wystawiać. Nie musimy czuć się pewnie, żeby rozpoczynać doskonalenie umiejętności. Narażanie się na trudy przyspiesza rozwój. Radzi też, by wyznaczyć sobie budżet na błędy. Czyli, o czym mówi też Brené Brown – od razu nastawić się, że będziemy je popełniać. Normalizacja, zrozumienie i upowszechnienie, które Brown sprezentowała niedoskonałości i wrażliwości, być może jest tym, czego potrzebuje istota utknięcia, stagnacji. W obawie przed oceną czy stygmatyzacją pracownik może je przemilczeć w rozmowie ze swoim przełożonym. Z kolei menedżer może uznać, że temat wykracza poza jego obszar wpływu. Tymczasem, jak wspomniałam, przytaczając słowa Buckinghama, modelowa rola lidera zakłada szerokie ujęcie odpowiedzialności za rozwój zasobów pracownika – zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i organizacyjnym. Bowiem, dopóki w wyniku poczucia utknięcia pracownik nie podejmie decyzji o odejściu z pracy – jego blokada stanowi problem firmy i wpływa na jej wydolność. A przecież równie lub jeszcze bardziej istotnie może na nią wpływać utrata pracownika.

Bibliografia

- Alter, A. (2024). *Anatomy of a Breakthrough. How to Get Unstuck When it Matters Most*. Stockholm: Heligo Books.
- Baczyńska, A. (2018). *Menedżerowie czy przywódcy. Studium teoretyczno-empiryczne*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

- Blanchard, K. (2019). *Servant leadership w praktyce*, A. Samson-Banasik (tłum.). Warszawa: MT Biznes.
- Brown, B. (2012). *Dary niedoskonałości. Jak przestać się przejmować tym, kim powinniśmy być, i zaakceptować to, kim jesteśmy*, K. Puławski (tłum.). Poznań: Media Rodzina.
- Buckingham, M., Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules*. New York: Gallup Press.
- Carton, A.M. (2022). The Science of Leadership: a Theoretical Model and Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology*, 9, 61–63.
- Cheng, A. (rok). *Career Plateau? Here's Why You're Feeling Stuck (And How to Break Free)*. Pobrane z: <https://www.linkedin.com/pulse/career-plateau-heres-why-youre-feeling-stuck-how-break-alice-cheng> (dostęp: 15.11.2024).
- Covey, S.R. (2014). *7 nawyków skutecznego działania. Inspirujące lekcje doskonalenia wewnętrznego i twórczych relacji z innymi*. Poznań: Rebis.
- Dweck, C.S. (2017). *Mindset. Changing the Way You Think to Fulfil Your Potential*. New York: Robinson.
- Eva, N., Howard, J. L., Lidenb, R.C., Morinc, A. J., Schwarze, G. (2024). An Inconvenient Truth: A Comprehensive Examination of the Added Value (or Lack Thereof) of Leadership Measures. *Journal of Management Studies*, 2–46.
- Frank, B. (2022). *The Science of Stuck. Breaking through Inertia to Find Your Path Forward*. London: TarcherPerigee.
- Gates, B. (2016). *The Myth of the Strong Leader*. Pobrane z: <https://www.gatesnotes.com/The-Myth-of-the-Strong-Leader> (dostęp: 15.11.2024).
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ*. New York: Random House Publishing Group.
- Grant, A. (2017). *Buntownicy. Kreatywni liderzy zmieniają świat*. Warszawa: MT Biznes.
- Grant, A. (2021). *Leniwy umysł. Dlaczego warto ciągle weryfikować swoje poglądy i decyzje*. Warszawa: MT Biznes.
- Grant, A. (2024). *Ukryty potencjał. Ty też go masz i co z nim zrobisz?*. Warszawa: MT Biznes.
- Kahneman, D. (2022). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.
- Kolenda, C. (2024). *The Problem with Servant Leadership*. Pobrane z: <https://chriskolenda.com/the-problem-with-servant-leadership/> (dostęp: 15.11.2024).
- Lencioni, P. (2019). *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie*. Warszawa: MT Biznes.
- McLeod, L.E., Lotardo, E. (2023). How to be a Purpose-Driven Leader Without Burning Out. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2023/07/how-to-be-a-purpose-driven-leader-without-burning-out> (dostęp: 15.11.2024).
- Moszkowski, A. (1921). *Einstein The Searcher*. London: Methuen & Co.
- Tracy, B., Chee, P. (2014). *12 dyscyplin doskonałego przywództwa. W jaki sposób przywódcy osiągają wybitne rezultaty*, A. Doroba (tłum.). Warszawa: MT Biznes.
- Wang, G., In-Sue, Oh, Courtright, S.H., Colbert A.E. (b.d.). *Transformational Leadership and Performance across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research*. Pobrane z: <http://gom.sagepub.com> (dostęp: 15.11.2024).

Leadership Confronted with a Challenge: What Actions Support Organisations and Individuals in Preventing and Overcoming Stagnation?

Abstract

The article presents the essence of being stuck in a professional perspective. The aim of the article is to answer the question of what actions leaders take to support organisations and individuals in preventing and overcoming stagnation. The article is theoretical in nature. It presents the results of research on leadership, describes the manifestations of professional stagnation, and summarises recommendations for management staff who face or want to face the crisis of being stuck in a team of employees.

Keywords: stagnation, getting stuck, crisis, team, leadership, management

Aleksandra Kubańska

Dyrektorka zarządzająca w spółce Shamir Polska. Doświadczenie w zarządzaniu zdobywała uprzednio w firmach LG Electronics i Procter and Gamble. Zainteresowana ciągłym zdobywaniem wiedzy m.in. w zakresie przywództwa i psychologii, ukończyła studia podyplomowe „Psychologia zarządzania dla menedżerów”. Pod kierunkiem prof. dr. hab. Dariusza Turka napisała pracę dyplomową na temat kryzysu utknienia w organizacjach.

e-mail: a.kubanska@gmail.com

