

# Role zielonego lidera




Współfinansowane przez  
Unię Europejską



GREEN  
INDUSTRY  
FOUNDATION





Badania wskazują, że ogólną rolą lidera jest selekcja, wyposażanie, szkolenie i wywieranie wpływu na osoby o różnych zdolnościach i umiejętnościach w celu inspirowania i kierowania ich entuzjazmu, emocji i energii na wspólne cele.

Liderzy organizacji wpływają na szereg tradycyjnych wyników organizacji, takich jak:

- postawy pracowników,
- zaangażowanie pracowników
- wyniki organizacyjne i finansowe, a także wyniki w zakresie bezpieczeństwa czy efektywności środowiskowej



# Lider a menadżer

Zadania przewodzenia i zarządzania są odmienne, lecz uzupełniają się:

- Liderzy kierują ludźmi a menedżerowie zarządzają zadaniami.
- Menedżerowie mają podwładnych - przywódcy mają zwolenników.

Wiele osób jest jednocześnie liderem i menedżerem.

Podczas gdy dla niektórych aspekty przywództwa mogą być czymś naturalnym, umiejętności zarządzania łatwiej się nauczyć. Dlatego ważne jest, aby odróżnić umiejętności związane z przywództwem od umiejętności zarządzania.

# Zarządzanie

Zarządzanie polega np. na:

- Planowaniu, budżetowaniu, organizowaniu, obsadzaniu stanowisk, kontrolowaniu procesów i rozwoju, tworzeniu systemów komunikacji i rozwiązywania problemów.
- Zarządzanie zajmuje się bieżącymi, codziennymi złożonościami organizacji.
- Menedżerowie muszą stworzyć pozytywny, wspierający klimat, który sprzyja twórczej i produktywniej pracy.





# Przywództwo

- Przywództwo polega na wyznaczaniu kierunku, wspieraniu ludzi, radzeniu sobie ze zmianami i zapewnianiu motywacji.
- Obejmuje: Motywowanie, coaching, wzmacnianie pozycji, budowanie relacji, tworzenie wspólnej wizji i komunikowanie tej wizji.
- Przywództwo obejmuje skuteczne koordynowanie ważnych zmian, a także przewidywanie i tworzenie pozytywnej przyszłości.

Znaczące ulepszenia organizacyjne rozpoczynają się od liderów, którzy np. mogą dać przykład swoim pracownikom. Pogorszenie jakości środowiska wymaga obecnie ekologicznego przywództwa opartego na trosce o zrównoważony rozwój środowiska.

### Role zielonego lidera





# Rola pracowników

- Pracownicy pełnią kluczową rolę w osiągnięciu zrównoważonego rozwoju środowiskowego wszelkiego typu organizacji.
- Dzieje się tak dlatego, że działania pracowników mają istotny wpływ na środowisko na różne sposoby, na przykład dojeżdżając do pracy i korzystając z klimatyzacji, urządzeń elektrycznych, papieru i innych materiałów jednorazowego użytku, z których wszystkie mogą bezpośrednio lub pośrednio przyczyniać się do ochrony środowiska.

# Wymiary zielonego przywództwa

Zielone przywództwo opiera się na dwóch podstawowych wymiarach:

- zielonego człowieka i
- zielonego lidera.

Osoba ekologiczna to osoba, która chroni środowisko i oszczędza energię.


Zielony lider to osoba, która potrafi przyciągnąć uwagę pracowników, być wzorem do naśladowania poprzez widoczne działania, przekazywać pracownikom zielone wartości oraz wpływać i kierować ich ekologicznymi zachowaniami.



# Zaangażowanie liderów na wszystkich poziomach organizacji

W obliczu rosnącej presji środowiskowej na przedsiębiorstwa i zapotrzebowania na unowocześnienie modelu rozwoju, firmy muszą polegać na liderach na wszystkich poziomach, aby promować wdrażanie i skuteczną realizację praktyk zielonego zarządzania, aby osiągnąć płynne przejście do zrównoważonego rozwoju.

Liderzy na wszystkich poziomach muszą promować wdrażanie i skuteczną realizację praktyk zielonego zarządzania, aby osiągnąć płynne przejście do zrównoważonego rozwoju.



Zrównoważone przywództwo promuje długoterminową stabilność biznesu, próbując zrównoważyć ludzi, zyski i potrzeby planety.


W szczególności ekologiczny styl przywództwa obejmuje kilka cech, które zwykle przypisuje się innym stylom przywództwa (nie zorientowanym wyłącznie na ekologię), takich jak:

- nadawanie priorytetu potrzebom korporacyjnym, a nie osobistym (przywództwo służebne);
- uważność na kwestie społeczne i etyczne (przywództwo odpowiedzialne);
- dzielenie się władzą poprzez uczestnictwo i wzmacnianie pozycji pracowników (przywództwo włączające);
- inspirujące, motywujące i stymulujące intelektualnie pracowników (przywództwo transformacyjne).

# Przywództwo służebne

można określić jako rodzaj przywództwa, które koncentruje się na interesach i potrzebach pracowników oraz zapewnia wzór do naśladowania w zakresie empatii, altruistycznych zachowań i współczucia w celu wzmacniania oraz zachęcania ludzi do podejmowania zielonych zachowań, poprawiania swoich ekologicznych wyników i osiągnięcia ekologicznych celów organizacji.





Przywództwa odpowiedzialne przywództwo kładzie nacisk na sieć relacji między liderami a interesariuszami, która zachodzi w procesach interakcji społecznych.

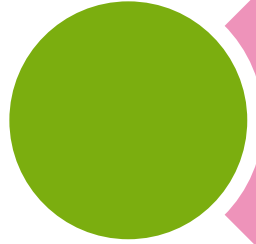
Odpowiedzialne przywództwo obejmuje trzy podstawowe elementy, a mianowicie:

- 1) skuteczność,
- 2) etykę
- 3) zrównoważony rozwój.

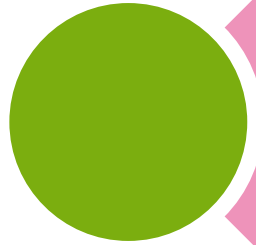
Oznacza to, że liderzy odgrywają aktywną rolę w zarządzaniu organizacją, kierowaniu pracownikami i pomaganiu w osiągnięciu długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa poprzez skupienie się na odpowiedzialności społecznej i etyce biznesowej.

Prezentując etyczne zachowania i style zarządzania, liderzy etyczni mogą dawać pracownikom przykład do naśladowania, podnosząc w ten sposób ich poziom etyczny i świadomość ekologiczną.

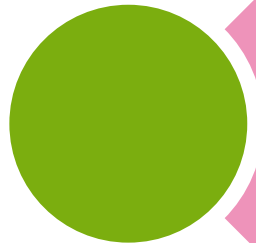




Lider o wysokich standardach etycznych zapewnia również swoim podwładnym poczucie bezpieczeństwa co jest niezmiernie istotnym czynnikiem.



Lider zobowiązuje się do uczciwości, wzbudzając pewność, że zarówno on, jak i jego pracownicy będą przestrzegać określonych zasad.



W bezpiecznym środowisku pracownicy mogą się zrelaksować, i korzystać z większej zdolności mózgu do zaangażowania społecznego, innowacji, kreatywności i ambicji.

# Zielone przywództwo włączające

Zielone przywództwo włączające odnosi się do niezwykle otwartego, dostępnego i pomocnego lidera, który motywuje i zachęca pracowników poprzez bliską współpracę z nimi w celu budowania zaufania i uczciwości oraz osiągania celów środowiskowych.

Nadawanie jasnego kierunku pracy przy jednoczesnym umożliwieniu pracownikom organizacji własnego czasu i pracy jest niezmiernie istotną kompetencją zielonego lidera.

Badania wielokrotnie wykazały, że wzmocnione zespoły są bardziej produktywne i proaktywne, zapewniają lepszą obsługę klienta oraz wykazują wyższy poziom satysfakcji z pracy i zaangażowania na rzecz swojego zespołu i organizacji.

Z powyższych stylów zarządzania badania podkreślają najbardziej znaczącą rolę przywództwa transformacyjnego w zakresie wdrażania zrównoważonego rozwoju.

Pozwala ona w najpełniejszy sposób zrozumieć, w jaki sposób liderzy mogą zachęcać pracowników do ekologicznych zachowań i poprawiać wyniki organizacji w zakresie ochrony środowiska.

- Dzieje się tak dlatego, że liderzy transformacji skupiają się na zmianie zachowań pracowniczych i organizacyjnych, w tym na skutecznych technikach zarządzania środowiskowego.
- Zielone przywództwo transformacyjne przejawia się głównie w motywowaniu podwładnych do osiągnięcia zielonych celów oraz inspirowaniu podwładnych do osiągnięcia wyników środowiskowych powyżej oczekiwanych poziomów.
- Jest to zachowanie, które inspirowanie i wspiera pracowników w ich rozwoju, dostarczając im jasnej wizji celów środowiskowych, które dana organizacja chce osiągnąć oraz motywując ich do zdobywania nowej wiedzy i zaangażowania w zrównoważony rozwój dodatkowych innowacji.



# Zielone przywództwo transformacyjne obejmuje cztery aspekty

ekologiczny wpływ,

ekologiczną motywację,

ekologiczną stymulację intelektualną,

ekologiczną opiekę spersonalizowaną.




# Zielony wpływ

Zielony wpływ oznacza, że poprzez własne słowa, działania i zachowania liderzy mogą wpływać na świadomość i zachowania ekologiczne pracowników. Powinni nie tylko przekazywać idee ochrony środowiska, ale także praktykować działania na rzecz ochrony środowiska w swojej codziennej pracy i życiu.

Liderzy wpływają na pracowników poprzez ich moralne zaangażowanie na rzecz swoich podwładnych i dobra zbiorowego.

Czyniąc to, liderzy transformacyjni specyficzni dla środowiska służą jako wzorce do naśladowania dla podwładnych, którzy następnie sami stają się bardziej skłonni do angażowania się w takie zachowania.





Motywacja ekologiczna ma na celu stymulowanie świadomości i odpowiedzialności środowiskowej pracowników, uświadamiając im, że ochrona środowiska jest nie tylko częścią społecznej odpowiedzialności biznesu, ale także obowiązkiem każdego człowieka.

Liderzy poprzez nagrody i zachęty stymulują motywację i kreatywność pracowników, zachęcając ich do tworzenia innowacyjnych rozwiązań na rzecz ochrony środowiska i przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju firmy.

Liderzy o wysokiej inspirującej motywacji stymulują swoich pracowników do wykraczania poza swoje indywidualne potrzeby dla dobra zbiorowego; poprzez własną pasję i optymizm inspirują podwładnych do pokonywania barier psychologicznych i przeszkód zewnętrznych oraz do wychodzenia poza to, co jest dla nich dobre, poprzez angażowanie się w zachowania korzystne dla środowiska naturalnego.

Ekologiczna stymulacja intelektualna wymaga od liderów zielonego myślenia i świadomości ekologicznej oraz umiejętności zachęcania pracowników do zmiany starych pomysłów i stosowania nowych myśli i metod w celu rozwiązywania problemów środowiskowych.

Intelektualnie stymulujący liderzy zachęcają pracowników do samodzielnego myślenia, kwestionowania długoterminowych założeń i podejścia do problemów w innowacyjny sposób.

W kontekście wywierania wpływu na zrównoważony rozwój środowiska liderzy o wysokiej stymulacji intelektualnej zachęcają podwładnych do samodzielnego myślenia o kwestiach środowiskowych, kwestionowania długoterminowych założeń na temat praktyk środowiskowych własnych i swojej organizacji oraz rozwiązywania problemów środowiskowych w innowacyjny sposób.





Ekologiczna, spersonalizowana opieka oznacza, że liderzy doceniają i zachęcają pracowników do wkładu w ochronę środowiska, takiego jak oszczędzanie energii, propagowanie ochrony środowiska i udział w działaniach wolontariackich, a także pomagają pracownikom zrozumieć wiedzę i umiejętności w zakresie ochrony środowiska, takie jak segregacja odpadów, oszczędzanie energii i technologie środowiskowe.

Liderzy, którzy wykazują się indywidualnym podejściem, okazują współczucie i empatię dla dobrego samopoczucia pracowników oraz pomagają pracownikom rozwijać ich potencjał i umiejętności.

Poprzez przywództwo transformacyjne ukierunkowane na środowisko liderzy wykorzystują swoje relacje z podwładnymi, aby celowo wpływać na swoich podwładnych i zachęcać ich do angażowania się w zachowania proekologiczne w miejscu pracy.





# Zielony lider transformacyjny - pasja

Badania sugerują, że:

- liderzy wywołują emocje u naśladowców
- transformacyjne zachowania przywódcze mogą wzbudzać pasję pracowników

Harmonijna pasja odzwierciedla pozytywną emocję, która pozostaje pod kontrolą jednostki i skutkuje motywacją do zaangażowania się w działanie lub relację, która jest celem pasji.

Harmonijną pasję ekologiczną definiujemy jako pozytywną emocję, która powoduje, że jednostka chce angażować się w zachowania proekologiczne.

# Zielony lider transformacyjny - pasja

- 1) Poprzez moralne zaangażowanie na rzecz środowiska, które jest charakterystyczne dla wyidealizowanego wpływu, liderzy transformacji ukierunkowani na środowisko prawdopodobnie wzbudzą pasję pracowników do środowiska. Podobnie, przedstawienie wizji, w której zrównoważenie środowiskowe jest najważniejsze, sygnalizuje to, co jest najważniejsze w miejscu pracy i dla lidera. Pracownicy częściej pasjonują się czymś co ma znaczenie chociażby pod względem organizacyjnym i społecznym.
- 2) Po drugie, zachęcając pracowników do wykraczania poza własne potrzeby dla dobra zbiorowego i inspirując ich do osiągnięcia więcej, niż sądzili, że mogą, liderzy, którzy przejawiają inspirującą motywację, zaangażują pracowników w harmonijną pasję środowiskową. W szczególności inspirująca motywacja wzbudzi optymizm co do osobistego wkładu w zrównoważony rozwój środowiskowy organizacji, a tym samym rozpali pasję pracowników.
- 3) Po trzecie, spójne z stymulacją intelektualną, zachęcanie pracowników do myślenia o środowisku w nowy i optymistyczny sposób oraz myślenie o wpływie, jaki może mieć na środowisko własne zachowanie, zaangażuje harmonijną pasję zwolenników tej problematyki.
- 4) Po czwarte, zachowania interpersonalne opierające się na indywidualnym podejściu (np. opieka, mentoring) tworzą relację interpersonalną, w której pracownicy są bardziej podatni na wpływ przywódców na kwestie środowiskowe.

# Zielony lider transformacyjny - pasja

Badania pokazują, że wzbudzenie pasji ekologicznej wśród pracowników będzie prowadzić do zachowań proekologicznych w miejscu pracy z kilku powodów:

- Po pierwsze pasja dodaje energii, inspiruje jednostki do dokonywania zmian i skutkuje motywacją do zaangażowania się w działalność będącą przedmiotem pasji. W kontekście pasji ekologicznej oznaczałoby to angażowanie się w zachowania, które powinny poprawiać środowisko.
- Po drugie, pozytywne emocje (np. szczęście i radość) wpływają na zachowania proekologiczne w miejscu pracy, a pasja ekologiczna jest emocją pozytywną. Kiedy pracownicy doświadczają tej pozytywnej emocji, nabierają energii, są zainspirowani do dokonywania zmian w jakości środowiska naturalnego i mają motywację do angażowania się w zachowania proekologiczne w miejscu pracy.

- Zgodnie z teorią społecznego uczenia się niezmiernie istotnym czynnikiem wpływającym na zachowania proekologiczne pracowników w miejscu pracy jest tzw. modelujący wpływ liderów.
- Kiedy pracownicy widzą, że ich przywódcy dobrowolnie podejmują zachowania prośrodowiskowe, wyciągają wnioski na temat wartości wyznawanych przez ich przywódców oraz na temat celowości różnych zachowań i odpowiednio reagują.
- Zgodnie z teorią społecznego uczenia się naśladowcy postrzegają liderów jako wzorce do naśladowania w działaniach, które przyniosą sukces zarówno zawodowy, jak i osobisty, a działania tych liderów wpływają na ich podwładnych.






Liderzy powinni angażować się w zachowania prośrodowiskowe w miejscu pracy, głównie po to aby zachować spójność ze swoimi wartościami, a nie poprzez jakąkolwiek intencję wywarcia wpływu na innych. Z kolei pracownicy, obserwując, jak ich przywódcy angażują się w zachowania proekologiczne w miejscu pracy, dowiadują się, że:

- takie zachowania są cenione, oczekiwane i nagradzane;
- Oraz w jaki sposób mogą angażować się w podobne zachowania.



- 
- Badania wskazują, że ludzie uczą się pozytywnych cech, takich jak lojalność i praca zespołowa, poprzez obserwację i nawiązywanie kontaktu z pozytywnymi wzorami do naśladowania. Zielone przywództwo może inspirować zwolenników do praktykowania cnót obywatelskich podczas wykonywania swoich zadań oraz do angażowania się w ekologiczne postępowanie na rzecz wspierania sprawy zrównoważonego rozwoju.
  - Zieloni liderzy promują obserwacyjne uczenie się na temat ekologicznych przekonań i postaw, modelując zachowania prośrodowiskowe i przekazując swoim zwolennikom standardy i ideały zrównoważonego rozwoju. Zieloni liderzy dają przykład, działając prospołecznie i odpowiedzialnie wobec środowiska. Posiadanie ekologicznych wzorców do naśladowania promuje ekologiczne zachowania pracowników.



# Zarażenie emocjonalne

Ponadto gdy podwładni obserwują, jak ich przywódcy z pasją angażują się w zachowania proekologiczne w miejscu pracy dochodzi do wpływu zwanym w nauce „zarażeniem emocjonalnym”.

Zarażenie emocjonalne odnosi się do automatycznego i nieświadomego procesu, w wyniku którego jednostki harmonizują i naśladują mimikę, wokalizację i ruchy innych osób, powodując w ten sposób następuje transfer emocji między jednostkami.

- Jednostki obserwują swoje miejsce pracy, zapamiętują normy – oczekiwane zachowania i zaczynają zachowywać się jak inni w tej samej organizacji, świadomie lub nieświadomie. Zgodnie z teorią zarażenia proces zarażania emocjonalnego rozpoczyna się w momencie pojawienia się osoby w grupie ludzi i ulega ona wpływom emocji innych członków grupy poprzez ich język, wyraz twarzy, myśli itp.
- Stopień zarażenia zależy od poziomu ekspresji osoby wywierającej wpływ, zwłaszcza gdy osoba na którą wywierany jest wpływ lubi „influencera”. Zatem do zarażenia dochodzi, gdy istnieje spójność między wpływowymi osobami a dotkniętymi nimi osobami.
- Kultura wewnętrzna, a zwłaszcza styl lidera, jest zatem źródłem zarażenia behawioralnego i postaw w organizacji.
- Liderzy, którzy konsekwentnie wykazują zachowania przyjazne dla środowiska, prawdopodobnie zainspirują pracowników do naśladowania ich działań i priorytetowego traktowania zasobów środowiskowych w organizacji.

# Przykłady praktyk Zielonych Liderów

- Uczeń zaproponowali metody, dzięki którym ekologiczni liderzy mogą wpływać na swoich pracowników, aby przyjmowali zachowania bardziej przyjazne dla środowiska.
- Liderzy ekologiczni mogą wykazać swoje zaangażowanie w zrównoważony rozwój, na przykład poprzez wdrażanie zielonych praktyk. Kiedy pracownicy obserwują, jak ich liderzy wdrażają zmiany, jest bardziej prawdopodobne, że zrobią to samo.
- Zieloni Liderzy mogą zapewnić pracownikom zasoby i możliwości zdobywania wiedzy o ekologicznych praktykach oraz o tym, jak mogą coś zmienić
- Ponadto ekologiczni liderzy mogą stworzyć pracownikom możliwości udziału w wysiłkach na rzecz zrównoważonego rozwoju, organizując zielone inicjatywy, uruchamiając programy recyklingu i zachęcając pracowników do wdrażania przyjaznych dla środowiska praktyk w miejscu pracy
- Ekologiczni liderzy mogą wspierać środowisko pracy, które promuje i ceni zrównoważony rozwój. Może to wiązać się z modyfikacją fizycznej przestrzeni pracy, utworzenie terenów zielonych i wspieranie kultury ceniącej zrównoważony rozwój.

# Przykłady praktyk zielonego przywództwa obejmują:

- Efektywność energetyczną - wdrażanie działań energooszczędnych, takich jak stosowanie energooszczędnego oświetlenia i promowanie odnawialnych źródeł energii.
- Oszczędność wody - wdrażanie środków oszczędzających wodę, takich jak prysznice i toalety o niskim przepływie.
- Wdrażanie programów redukcji odpadów, recyklingu i promowanie produktów przyjaznych środowisku redukujących odpady.
- Wdrażanie zrównoważonych praktyk zakupowych, takie jak nabywanie produktów wytwarzanych lokalnie i przyjaznych dla środowiska oraz ograniczanie jednorazowego użytku z tworzyw sztucznych.



# Zieloni Liderzy – inteligencja emocjonalna

- Badania wskazują również, iż inteligencja emocjonalna liderów znacząco i pozytywnie wpływa na zachowania prośrodowiskowe pracowników. Może to oznaczać, że im bardziej inteligentni emocjonalnie są przywódcy, tym bardziej świadomi ekologicznie pracownicy będą zachowywać się w pracy; i odwrotnie, im mniej inteligentni emocjonalnie są przywódcy, tym mniej świadomi ekologicznie pracownicy będą zachowywać się w pracy.
- Inteligencję emocjonalną można zdefiniować jako zdolność rozpoznawania, rozumienia i konstruktywnego zarządzania emocjami u siebie i innych w celu zmniejszenia stresu i skutecznej komunikacji.
- Osoby posiadające inteligencję emocjonalną są w stanie lepiej współczuć innym i radzić sobie z trudnościami.

# Zielony Lider – inteligencja emocjonalna

- Wyniki badań wskazują, że inteligentni emocjonalnie liderzy w sektorach produkcyjnym i usługowym będą w stanie lepiej wdrażać ekologiczne praktyki swoich pracowników, ponieważ mają już silną świadomość emocjonalną, rozsądek i poczucie własnej wartości zakorzenione w ich umysłach.
- Zdolność przywódców do kontrolowania swojej inteligencji emocjonalnej będzie miała wpływ na to, jak postrzegają ich inni ludzie. Jeśli organizacja i jej pracownicy dobrze się dogadują, pracownicy wniosą większy wkład w organizację. Mogą na przykład przyjąć ekologiczne zachowania obywatelskie w przedsiębiorstwach. Inteligentni emocjonalnie liderzy firm będą mieli wpływ na kilka elementów organizacji, w tym na ich zdolność do wzmacniania zaangażowania, tworzenia pozytywnych relacji roboczych z członkami personelu i podnoszenia poziomu szczęścia pracowników.

# Jakie inne kompetencje powinien wykazywać zielony lider aby być skutecznym?

Badania przeprowadzone w ciągu ostatnich kilku dekad pokazały, że najważniejsze cechy przywódcze skupiają się wokół umiejętności miękkich i inteligencji emocjonalnej

Co poza dotychczas wymienionymi czynnikami wyróżnia skutecznego zielonego lidera?

- Wzmacnia poczucie więzi i przynależności.
- Wykazuje otwartość na nowe pomysły.
- „Pielękuje wzrost”.

# Wzmacnianie poczucia więzi

- Liderzy, którzy komunikują się często i otwarcie oraz tworzą poczucie wspólnego sukcesu i porażki, budują mocny fundament więzi.
- Badania sugerują, że poczucie więzi może również wpływać na produktywność i samopoczucie emocjonalne. Na przykład naukowcy odkryli, że emocje w miejscu pracy są zaraźliwe: pracownicy czują się wyczerpani emocjonalnie na samo oglądanie nieprzyjemnych interakcji między współpracownikami.
- Istnieje kilka prostych sposobów promowania przynależności wśród pracowników: Uśmiechaj się do ludzi, zwracaj się do nich po imieniu, pamiętaj o ich zainteresowaniach i imionach członków rodziny. Rozmawiając z nimi, zwracaj uwagę i wyraźnie nadawaj ton, aby członkowie Twojego zespołu wspierali się nawzajem. Korzystanie z pieśni, motto, symbolu, pieśni lub rytuału, które jednoznacznie identyfikują Twój zespół, może również wzmocnić to poczucie połączenia.

# Wykazywanie otwartości na nowe pomysły

- Jeśli lider jest elastyczny w zmianie opinii, otwarty na nowe pomysły i podejścia oraz zapewniania bezpieczeństwa metodą prób i błędów” zachęca członków swojego zespołu do uczenia się.
- Aby zachęcać pracowników do uczenia się, liderzy muszą najpierw upewnić się, że sami są otwarci na naukę (i zmianę kursu).
- Lider powinien starać się podchodzić do dyskusji na temat rozwiązywania problemów bez określonego programu lub wyniku. Wstrzymać się z osądem, dopóki wszyscy nie zabiorą głosu i dać znać, że wszystkie pomysły zostaną rozważone. Pojawi się wtedy większa różnorodność pomysłów.



# Pielęgnowanie wzrostu

- Kiedy liderzy wykazują zaangażowanie w rozwój podwładnych są oni zmotywowani do odwzajemnienia się, wyrażając swoją wdzięczność lub lojalność, dokładając wszelkich starań.
- Jeśli Lider chce zainspirować najlepszych ze swojego zespołu, powinien ich wspierać, wspierać ich w szkoleniu i awansach oraz dołożyć wszelkich starań, aby sponsorować ich ważne projekty.

