
WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO ŚRODOWISKA PRACY

Poradnik managera



SPIS TREŚCI

ZASADY BUDOWANIA I FUNKCJONOWANIA ZESPOŁÓW	3
KIM JESTEŚ, CZYLI POZIOM WRAŻLIWOŚCI NA INFORMACJĘ ZWROTNĄ I JEJ ODBIÓR	8
PRACA W DOMU ZMNIEJSZA WYDAJNOŚĆ. FAKT CZY MIT?	14
JAK BYĆ LIDEREM ZESPOŁU WIRTUALNEGO? ROZMOWA Z THORSTENEM BROESEM	17
JAKIE KOMPETENCJE ZYSKUJĄ NA ZNACZENIU W OBLICZU ZMIAN NA GLOBALNYM RYNKU PRACY?	25
JAKIE CECHY POMAGAJĄ SKUTECZNIE ZARZĄDZAĆ MILENIALSAMI?	32



ZASADY BUDOWANIA I FUNKCJONOWANIA ZESPOŁÓW

 ANDRZEJ BORCZYK

Po co nam zespół?

Żyjemy w coraz bardziej dynamicznym świecie, w którym to, co decydowało o naszym sukcesie jeszcze wczoraj, z pewnością nie zapewni nam go długofalowo. Każda z organizacji żyje praktycznie w ciągłej zmianie. To nieprawda, że kiedyś tak nie było. Teraz tylko świat przyspieszył i dzieje się to na naszych oczach. Często mówimy o nowych pokoleniach, zawodach, które jeszcze dziesięć lat temu nie istniały, szukaniu stabilności i balansu.

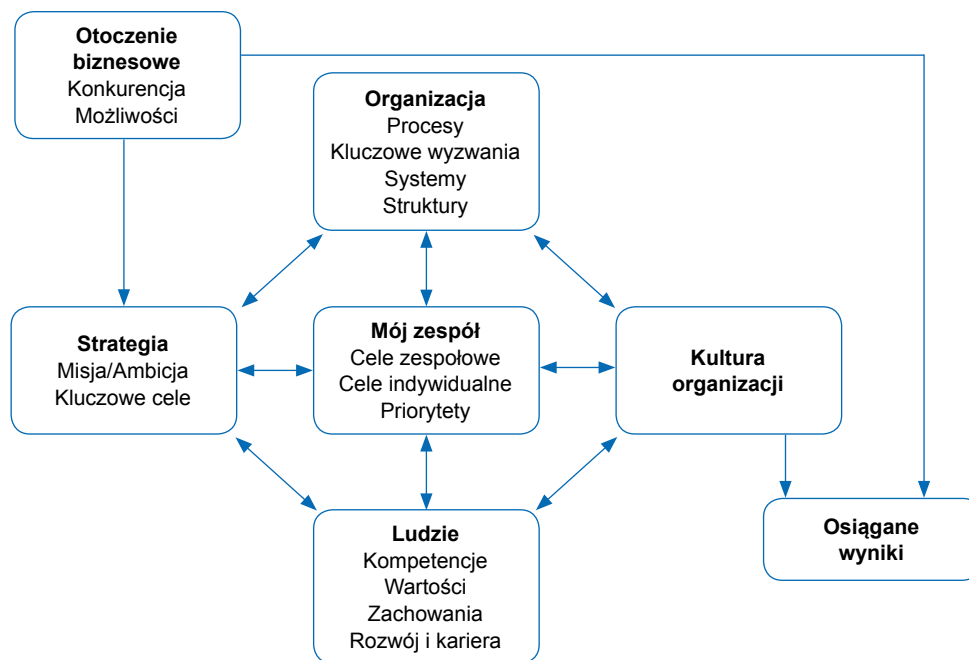
Musimy zrozumieć, że to, co się dzieje wokół nas, to ogromny wpływ nowych technologii, cyfryzacji, która zmienia to, jak żyjemy. Trudno nam już sobie wyobrazić świat bez urządzeń mobilnych, portali społecznościowych, ogromnej liczby danych, które nas otaczają, i rozwiązań w chmurze internetowej. To wszystko powoduje, że o sukcesie nie decydują marki, linie produkcyjne, lecz przede wszystkim ludzie i zespoły, które mają pomysły i są w stanie efektywnie wdrożyć oraz dostarczyć produkty i usługi, które dają satysfakcję kolejnym konsumentom i partnerom biznesowym. To nie teoria – tak powstały wielkie firmy, które były często start-upami, a dziś konkurują z największymi: Uber, Airbnb, Amazon, Wizz Air i wiele innych.

Prawda jest oczywista: trzeba rozumieć otoczenie biznesowe, wyprzedzać trendy i działać jeszcze odważniej niż kiedyś. Ciągłe się doskonalić, wykorzystywać do maksimum to, co funkcjonuje, i od nowa budować kolejne możliwości.

Co to znaczy dla roli Business Partnera w HR, jeśli chcemy być naprawdę współkreatorem sukcesu firmy i wierzymy, że ludzie decydują o sukcesie i budują przewagę konkurencyjną? Przez to, co robimy, musimy dodawać wartość biznesową i mieć pewność, że jeśli zabraknie naszych działań, to firma na tym straci. Dlatego musimy rozumieć otoczenie biznesowe, konkurencję oraz być pewni, że nasza strategia może być zrealizowana, jeśli tylko będziemy mieli ludzi o odpowiednich kompetencjach, zachowaniach, którzy będą w stanie budować wysoce skuteczne zespoły i ciągle się doskonalić.

Zanim zaczniemy budować zespoły, dobrze przełożyć nasze cele biznesowe na kluczowe działania.

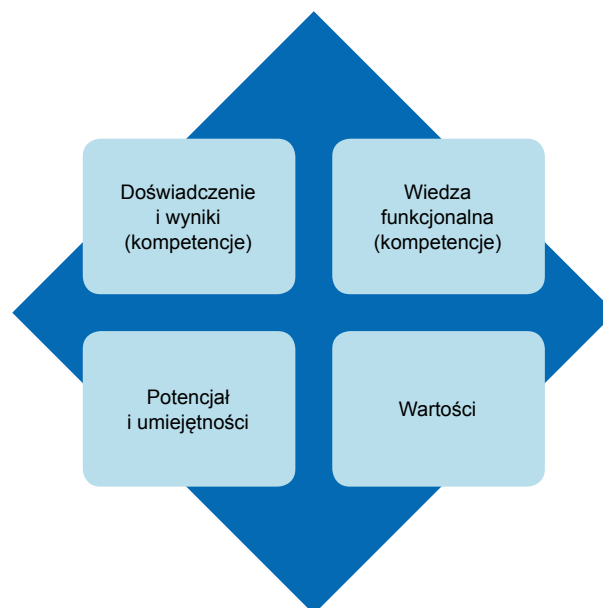
Od czego zatem zacząć, jeśli mamy już określoną strategię biznesową, cele oraz procesy? Musimy odpowiedzieć na pytanie, jakich ludzi potrzebujemy do zrealizowania naszej ambicji biznesowej, jakie kompetencje decydują o sukcesie i jakie zachowania mają budować naszą kulturę organizacji.



Rys. 72. Model pokazujący wpływ czynników zewnętrznych i wewnętrznych na budowę zespołu
Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu Hay.

4

HR zasiada do dyskusji z liderami biznesu, by dowiedzieć się, jakie kompetencje dają nam stabilność i przewagę nad konkurencją oraz pozwalają dostarczać cele nie tylko dziś, lecz także jutro. Istnieje wiele modeli kompetencji. Dla mnie najbardziej ułatwiają taką dyskusję kompetencje Lomingera (Korn Ferry Leadership Architect Cards). Zwłaszcza dzięki temu, że są one dostępne w postaci kart. Każda zawiera definicję kompetencji, dzięki czemu poznamy, że ktoś ją demonstruje, nie ma jej lub jej nadużywa. Wspólnie z menedżerami sortujemy karty i budujemy profile kompetencji na poszczególne stanowiska lub grupy stanowisk (np. pracownik, menedżer, senior menedżer, lider). Wybieramy trzy do pięciu kluczowych kompetencji oraz tyle samo kompetencji wspierających. Pamiętamy o aspekcie funkcjonalnym (jak umiejętność obsługi danej maszyny, tworzenie strategii marki, analiza danych rynkowych itp.) oraz kompetencjach krytycznych (np. organizacja, nastawienie na cel, budowanie zespołu itp.).



Rys. 73. Czego szukamy w procesie rekrutacji
Źródło: opracowanie własne.

Dzięki takiemu działaniu mamy bardzo jasno określone wymagania co do roli, które mogą tworzyć profil stanowiska do rekrutacji, oraz dalszego rozwoju.

Podstawowymi kompetencjami w profilu mogą być np. umiejętność analizy i syntezy informacji, zespołowość, umiejętność wpływania na innych, a u menedżera zarządzanie zespołem, tworzenie strategii itp.

W dyskusji z menedżerami, z którymi budujemy profile, musimy pamiętać nie tylko o kompetencjach, umiejętnościach, wartościach, lecz także o potencjale.

Dlaczego potencjał jest tak ważny? Ponieważ chcemy budować zespoły i całą organizację nie tylko na dziś, lecz także na przyszłość. Chcemy mieć osoby, które mogą się rozwijać i podejmować w przyszłości nowe role. W ten sposób budujemy mocne zespoły i organizację gotową do ciągłego rozwoju. Ten aspekt jest kluczowy zwłaszcza w dzisiejszym otoczeniu rynkowym, gdzie w niektórych funkcjach i sektorach występuje niedobór pracowników.

Czym jest talent i jak go definiować? Dla mnie, zgodnie z już wspomnianym Lomingerem (Korn Ferry), jest to umiejętność ciągłego uczenia się. Jest ona demonstrowana w pięciu obszarach (rys. 74).

Dobry zespół jest mieszanką umiejętności i potencjału. Zawsze potrzebujemy filarów oraz osób, których potencjał ciągle pcha po więcej, chcą się rozwijać, awansować. Takie połączenie powoduje wzajemne uczenie się, motywację, a także pozwala zaplanować ścieżki karier i zmiany w zespole. Promowanie oraz docenianie mocnych filarów, zwłaszcza w zespołach opartych na funkcjonalnej wiedzy, jest podstawą.

Musimy pamiętać o równowadze – zespół samych ekspertów może czasami nie być silnikiem do zmian, w zespole gwiazd ciężko osiągnąć stabilizację i zespołowość.

Jeśli wiemy, czego i kogo szukamy, możemy myśleć o zespole i rekrutacji. Dzisiaj coraz częściej pracujemy w grupach nie tylko formalnych,



Rys. 74. Model umiejętności uczenia się

Źródło: model Learning Agility, Korn Ferry, www.kornferry.com/enterprise-agility [dostęp: 17.04.2018].

lecz także zadaniowych i projektowych. Zespół charakteryzuje:

- › wspólny cel,
- › różne role, które są zawsze współzależne,
- › struktura celów i komunikacja, która zakłada ciągłe dzielenie się,
- › poczucie współodpowiedzialności za wyniki zespołu.

Możemy rozpocząć rekrutację.

Rekrutacja do zespołu

Rekrutowanie właściwych ludzi wymaga czasu, właściwych pytań i zdrowej dozy ciekawości.

Richard Branson

Od czego zacząć proces rekrutacji, aby był efektywny? Od zrozumienia i określenia celów dla pojedynczej osoby lub zespołu. Mogą nam się trafić rekrutacje masowe, gdy budujemy całe zespoły i struktury lub uzupełniamy pojedyncze role. Bez względu na sytuację musimy spotkać się z menedżerem, który rekrutuje/buduje zespół, i potwierdzić zadania (dziś i przyszłość) oraz profile poszczególnych ról. Często pułapką jest szukanie osób, których kompetencje idealnie wpasują się w rolę, by osoba jak najszybciej dostarczała rezultaty. Pamiętajmy wtedy jednak o potencjale i szybkości uczenia się oraz o tym, że nie budujemy zespołu na chwilę (chyba że to zespół projektowy), a kandydaci powinni wносить zawsze wartość dodaną. Doskonałą praktyką jest zawsze myślenie o tym, czy osoby wchodzące do zespołu mogą objąć w przyszłości kolejne role, co pozwoli nam budować organizację na bazie talentów wewnętrznych.

Ważne, by mieć zdefiniowane kluczowe role oraz krytyczne kompetencje na przyszłość. To pozwala na tych pozycjach zatrudniać osoby nie tylko posiadające najważniejsze kompetencje funkcjonalne,

lecz także potencjał. Obecnie w wielu organizacjach takie kluczowe umiejętności to: zarządzanie danymi, analizowanie, tworzenie rekomendacji modelu biznesowego, umiejętność działania w niejednoznacznym otoczeniu. Jest to spowodowane coraz większą liczbą danych, cyfrową transformacją oraz szybkością w podejmowaniu trafnych decyzji.

W związku z postępującą automatyzacją i robotyką musimy budować nie tylko umiejętności człowiek-maszyna, lecz także człowiek-człowiek. Dlatego przywództwo, inteligencja emocjonalna, działanie w różnorodnych zespołach będzie kompetencją coraz bardziej decydującą o przyszłym sukcesie.

Menedżerowie często narzekają na długość procesu rekrutacji. To prawda, znalezienie idealnego kandydata nie jest łatwe. Kiedy jednak prowadziłem Kaizen dla procesu rekrutacji i szukałem „wąskich gardeł”, stwierdziłem, że najwięcej czasu można zyskać na dobrym zbudowaniu profilu wspólnie z menedżerem, by wiedzieć kogo i jakich kompetencji szukamy. Unikamy wtedy sytuacji, w której po zestawieniu długiej i krótkiej listy kandydatów oraz spotkaniu z wybranymi osobami okazuje się, że nie znajdujemy tych właściwych. Dobrą praktyką jest przedstawienie menedżerowi jak najszybciej kandydata o najbardziej zbliżonym profilu. Zyskujemy wtedy czas na doprecyzowanie i trafniejsze poszukiwania.

Pytania, o których także zapominamy w dyskusji z menedżerem, brzmią: Czy wchodząca osoba wzmacnia zespół? Czy potrzebujemy sukcesji, czy mamy już następcę? Rekrutujemy, zawsze myśląc o przyszłości i mając pewność, że zatrudniona osoba będzie osiągać zakładane cele, krótko- i długoterminowe. Dobre opisanie profilu ułatwia nam napisanie ogłoszenia rekrutacyjnego oraz znalezienie właściwego źródła.

Jestem zdania, że zawsze trzeba dać szansę osobom z wewnątrz organizacji, ale też pamiętać

o dopływie kadry z zewnątrz, ich perspektywy, eksper-tyz, innego spojrzenia, które może stymulować rozwój, czego organizacji brakuje. Pewne rzadkie kompeten-cje szybciej jest posiąść z rynku niż budować. Czasami po prostu na to nie ma czasu. Jeśli jednak rekrutujemy z wewnątrz, pamiętajmy o budowaniu i wykorzysta-niu systemu poleceń, w którym płacimy za polecenie i zatrudnienie kandydata osiągnącego cele w wyzna-czonym okresie po przyjściu do organizacji.

Dziś wiele firm rozwija wewnętrzne centra rekruta-cji, umieszcza ogłoszenia, korzysta z portali społecznościowych. Przy trudnych rekrutacjach dobrze skorzystać z zewnętrznych firm rekruta-cyjnych działających na podstawie czterech założeń: ekspertyza, znajomość rynku, której nie mamy, wysoka jakość procesu i odpowiednie koszty.

Dobra firma rekrutacyjna jest także promotorem naszej firmy, nośnikiem naszej strategii budowania

marki, dlatego pamiętajmy o jej właściwym dobo-rze. Jeśli korzystamy z zewnętrznego konsul-tanta, powinien on spotkać się z menedżerem na etapie budowania profilu i jak najszybciej przed-stawić pierwszego kandydata, by móc go porów-nać z naszymi oczekiwaniami odnośnie do procesu rekrutacji.

Informacje o skutecznych metodach rekrutacji i źródłach rekrutacji znajdują się w rozdziale *Po-zy-skanie pracownika* Irminy Gocan.

Rolą HR jest organizacja jak najbardziej obiek-tywnego i efektywnego procesu rekrutacji. Dzięki temu budujemy efektywne zespoły, dlatego nie warto iść na kompromis. Musimy zawsze pokazy-wać właściwą perspektywę i nie gubić nadrzędnego celu: szukamy właściwych ludzi do konkretnych ról na teraz i wykazujących potencjał w przyszłych wyzwaniach.



FRAGMENT POCHODZI Z KSIĄŻKI:

HR Business Partner
(2021, Wydawnictwo Naukowe PWN),
rozdział: Zasady budowania i funkcjonowania
zespołów (s. 267-272),
redakcja naukowa: Karina Popieluch

SPRAWDŹ

ZOBACZ RÓWNIEŻ:

Siła lidera
(2021, Wydawnictwo Naukowe PWN),
autorzy: Agnieszka Kozak,
Agnieszka Sowińska-Wróbel

Sprawdź



Talenty w firmie
(2021, Wydawnictwo Naukowe PWN),
autor: Wojciech Daniecki

Sprawdź



KIM JESTEŚ, CZYLI POZIOM WRAŻLIWOŚCI NA INFORMACJĘ ZWROTNA I JEJ ODBIÓR

 GRZEGORZ RADŁOWSKI

8

Zauważyłem, że kiedy mamy w sobie pewien spokój, kiedy mobilność w ramach tych czterech obszarów jest dla nas naturalnym środowiskiem (jak dla ryby woda, jak dla wilka las czy jak dla tygrysa tajga), to znacznie częściej jesteśmy rzeczywiście poważani w środowisku zawodowym zarówno tym wewnętrznym, jak i tym rynkowym. Z tego również wynikają polecenia, rekomendacje nas jako nośnika wartościowych rozwiązań.

Możemy wyróżnić **pięć czynników jasno wpływających na to, jak informacja zwrotna zostanie odebrana lub na ile zostanie uwzględniona konkretna treść na przyszłość:**

- 1)** liczba obszarów do rozwoju i korekty – maksymalnie dwa – głównie dlatego, by poznawczo dla odbiorcy było to możliwe do specyfikacji zmysłowej, by potrafił sobie wyobrazić, co i jak robi lepiej, bardziej doskonale;
- 2)** liczba mocnych stron – najlepiej jedna – oznacza to, że z proporcji odbiorca wie, że kluczem jego edukacji jest skupienie się na tym, co poprawić, i potwierdzenie tego, co robi dobrze lub wyjątkowo dobrze;

3) fakty (opisy – cytaty) zamiast interpretacji oraz liczby (co, gdzie, kiedy);

4) jeśli podajesz rozwiązanie w formie instruktażu lub sposobu postępowania, bądź precyzyjny; jeśli zadajesz pytanie inspirujące do poszukiwania, musisz być pewien, że pracownik ma zasoby intelektualne, poznawcze, by znaleźć odpowiedź;

5) **czas trwania – do 10–15 minut w przypadku informacji zwrotnej normatywnej (codziennej), czyli nawigującej realizację bieżących zadań.**

Jest to **informacja, która ma za zadanie uczyć np. codziennych standardów pracy**. Jeśli jest to podsumowanie projektu, który trwał dłuższy czas, np. sześć miesięcy czy rok, to proporcjonalnie poszczególne podkategorie w każdym z kroków mnożysz przez trzy, np. liczba obszarów do rozwoju – w takim wypadku to sześć, liczba mocnych stron to trzy.

Jeśli natomiast jest to roczna, całościowa informacja zwrotna, to więcej szczegółów na temat tych proporcji znajdziesz w części III tej książki.

Oczywiście do tego ważna jest wrażliwość i empatia, skupienie na odbiorcy oraz to, co chcemy mu zakomunikować. Metacelem jest usamodzielnianie pracownika i przyzwyczajanie do określonych standardów pracy wymaganych przez menedżera oraz firmę.

By informacja zwrotna spełniła swoją rolę, najważniejsze jest, by była zgodna z rzeczywistością, jaką kreuje menedżer. Jest to o tyle ważne, że standardy, do jakich dąży menedżer ze swoim zespołem, są w umyśle lidera. Umiejętność pracy z potencjałem pracowników, by wraz z nimi wejść do krainy wysokich standardów pracy, które są pożądane w firmie, to główny cel. Dlatego też wyczuwanie, na ile dana informacja zwrotna jest do udźwignięcia przez pracownika, należy również do menedżera. Wyróżniamy trzy podstawowe rodzaje ludzi, których spotykamy w biznesie, biorąc pod uwagę odbiór informacji zwrotnych:

1. naparstki,
2. wagi,
3. dinozaury.

Naparstki są najbardziej wrażliwą, wręcz nadwrażliwą grupą, z którą na co dzień pracujemy. Najczęściej ludzie ci mają dość cienką skórę, co oznacza, że coś, na co subtelnie zwróciliśmy im uwagę podczas spotkania, może wywołać nieadekwatną reakcję. **Oznacza to, że informacja zwrotna musi być bardzo przemyślana. Zawsze zwracajmy więc uwagę, co jest meta-celem naszej rozmowy.** Jeśli jest to zmotywowanie do pracy nad sobą, to wycucie, duże poczucie taktu musi być w repertuarze naszych zachowań menedżerskich. Nie unikajmy jednak z tego powodu rozmów o tym, w którą stronę tacy pracownicy powinni rozwijać swoje kompetencje. Takie osoby mogą mieć zaniżone poczucie własnej wartości lub przeżycia, które tak je właśnie zsocjalizowały. **Jednak kiedy dowartościmy takie osoby, damy im emocjonalne wsparcie, mogą**

w konsekwencji zwrócić nam wiele w postaci wysokiego zaufania i docenienia, że tak z nimi pracowaliśmy. To bardzo ważne – z nimi jako ludźmi.

Z własnej historii zawodowej pamiętam kilka takich osób. Kiedy odchodziłem z pracy i żegnałem się z pracownikami, nie było końca wzruszeniom, gdy z uśmiechem wspominali swoje pierwsze nieporadne kroki.

Wagi to zgodnie z nazwą osoby mocno ważące to, na co zwracamy uwagę. Wbrew pozorom ich jest najwięcej w zespole, ponieważ stanowią statystycznie najbardziej liczną grupę. Ważne, by być precyzyjnym, dzięki temu zyskamy w nich sprzymierzeńców. Z nimi prawdopodobnie najdalej zajdziemy, prowadząc zespół. W im bardziej wyważony sposób będziemy wskazywać te strony, które powinni w sobie rozwijać i pielęgnować, tym oni precyzyjniej będą nad nimi pracować. **Pamiętajmy jednak, że trafimy w zespołach na ludzi, którzy mogą mieć bariery poznawcze bądź intelektualne.** Wówczas musimy ocenić, na ile generalnie mają się rozwijać w kierunku określonym przez nich samych i na ile jest to spójne z koncepcją rozwoju firmy.

Oczywiście to, co dotyczy treści pracy czy też obszaru zachowań, będzie miało wpływ na to, na ile standardy docelowe spełniają kryteria pożądane. **Warto sprawdzać również w przypadku tej grupy, na ile deklarowana chęć zmiany, uczenia staje się rzeczywistą i pożądaną.** To główny przyczynek do racjonalnego zarządzania zespołem przez wszystkie fazy rozwoju.

Ostatnią omawianą grupę stanowią **dinozaury**, czyli gruboskórni pracownicy, którzy potrzebują naprawdę dosadnej informacji zwrotnej, by doszło do zmiany. Oni uczą się w ostateczności, ponieważ naturalnie budują swój świat wewnętrznych standardów tylko na bazie własnego „wiem”. Mają tendencję do nieuwzględniania obszaru fasady z okna Johari, nie są też chętni do eksperymentowania. Zmiana jest dla nich trudną lekcją. Są biernie

zaangażowani, więc może nawet będą wiele deklarować, jednak kiedy powiemy im „sprawdzam”, możemy się niemiłe rozczarować. **Są zwykle istotni w zespole, ze względu na ich doświadczenie, jednak wywołanie u nich wewnętrznej potrzeby zmiany zajmuje najwięcej czasu.** Odporność w ich przypadku to nie odporność na koronawirusa, ale na przyjmowanie informacji zwrotnej.

Diagnoza w zakresie wrażliwości dotyczy problemu, kwestii, zagadnienia, na ile tkwi w umiejętnościach, które uwidaczniają się w realizowanym zadaniu, a na ile w podejściu do pracy.

Ważne jest, by dobrze określić badanie wrażliwości, ponieważ daje to wówczas obraz, na ile trzeba poświęcać czas na tworzenie standardów pracy, ich osobistych potencjałów, a na ile jest to koordynacja wolnych najemników, którzy dość poprawnie wykonują swoje obowiązki. Dosłowność w tej grupie jest dość istotna z punktu widzenia procesu uczenia się.

Do składników wewnętrznego życia firmy niewątpliwie należy sposób, w jaki menedżerowie i pracownicy kształtują jakościowe relacje. Badacze wskazują informację zwrotną jako jeden z kluczowych komponentów satysfakcji z pracy. **W latach 80. XX w. J.R. Hackman i G.R. Oldham wskazywali na konieczność wzbogacania pracy ludzi właściwą informacją zwrotną. Potwierdziło się to w badaniach Amabile i Kramera.** Okazało się, że bardzo ważna jest informacja otrzymywana od menedżera, aczkolwiek większą satysfakcję subiektywną powoduje informacja zwrotna wynikająca z rezultatów pracy (gdy na bieżąco możemy sprawdzić, na ile coś dobrze zrobiliśmy). Jednak jeśli spojrzymy na wnętrze z perspektywy indywidualnej, to czynniki związane z subiektywnym poczuciem w miejscu pracy są przynajmniej trzy:

➤ **percepcja myśli, czyli interpretacja wydarzeń w miejscu pracy** (co ciekawe, niezależnie od rezultatu biznesowego) – firma,

menedżerowie, zespół, ja, praca, poczucie spełnienia;

➤ **emocje, uczucia, reakcje na wydarzenia w miejscu pracy** – pozytywne emocje, negatywne emocje, ogólny nastrój;

➤ **motywacja, pobudki, chęci – co robić? Czy to robić? Jak to zrobić? Kiedy to zrobić?**¹.

Czynniki te Teresa Amabile i Steven Kramer, małżeństwo naukowców, wskazali jako kluczowe dla tzw. dynamiki wewnętrznego życia zawodowego. Oboje są konsultantami biznesowymi, Teresa w Harvard Business School, Steven jest autorem wielu artykułów, m.in. w „Harvard Business Review” i „Leadership Quarterly”. W swoich badaniach przeanalizowali 12 000 wpisów pracowników, zaprosili do badania 238 osób z 26 firm w trzech zróżnicowanych branżach. Były to start-upy oraz duże firmy o znanych markach. **Zmienne, które jednoznacznie łączyły badanych, to: wykwalifikowani pracownicy, profesjonalści, dla których umiejętność rozwiązywania problemów i poszukiwania rozwiązań była jedną z kluczowych.**

Badacze codziennie wysyłali uczestnikom mail z formularzem, który ci mieli za zadanie wypełnić na koniec dnia. Jak widać z wniosków, pytania w formularzu dotyczyły życia wewnętrznego pracowników. Badania były przeprowadzane podczas realizacji w firmach różnego rodzaju projektów (średnio czteromiesięcznych), a badani realnie przesyłali 75 proc. formularzy w ciągu 24 godzin. Tak więc były to pamiętniki pisane na bieżąco. **Okazało się, że ludzie w środowisku pracy rzeczywiście przeżywają mocno to, co ich spotyka. Moc małych zwycięstw i porażek towarzyszy im na co dzień.** Z jednej strony potrzebują i oczekują informacji zwrotnej, z drugiej strony adekwatność

¹ Czytaj więcej: T. Amabile, S. Kramer, Zasada postępu. Małe zwycięstwa kluczem do radości, zaangażowania i kreatywności w pracy, OnePress, Gliwice 2013, s. 33.

tej informacji może albo procesowo budować motywację, uskrzydlać, albo wręcz przeciwnie. Okazało się, że aż 28 proc. małych, nieistotnych na pierwszy rzut oka wydarzeń miało istotny wpływ, wywoływało silne emocje w pracownikach.

Innym ciekawym wnioskiem wypływającym z tych badań było znaczenie małych kroków zarówno w postępach, jak i porażkach. Okazało się również, że ci, którzy wykonywali swoją pracę regularnie lub pracowali w systematyczny sposób nad danym zagadnieniem, czuli się bardziej usatysfakcjonowani w porównaniu do tych, którzy tego nie robili. Dlatego też bieżąca informacja zwrotna i małe postępy budują angażującą kulturę pracy.

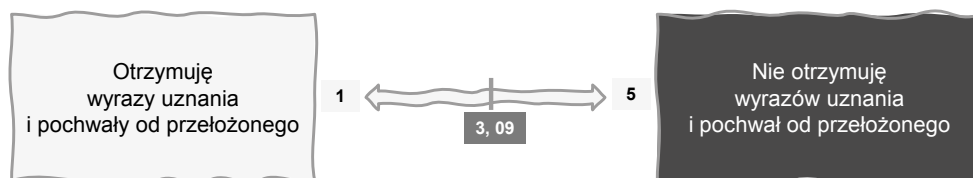
*inspiracja

Na początku roku 2020 i w końcówce roku 2019 wykonaliśmy badanie dotyczące satysfakcji z pracy,

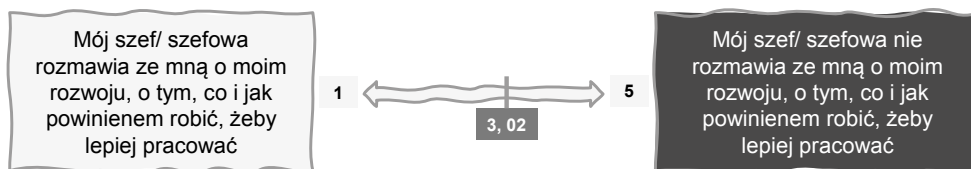
komunikacji i motywacji pracowników i menedżerów technologiczno-konstrukcyjnej. Wykazało nam ono (43 odpowiedzi z różnych zajęć ok. 500 pracowników, 72 wysłane zaproszenia do ankiety online, responsywność 60 proc.), że oczekiwania pracowników wskazują na potrzebę klarownej informacji zwrotnej od menedżerów, czego w praktyce nie robią lub jeśli robią, to w niewłaściwy sposób. Skala zdefiniowanego suwaka to 1–5, gdzie 1 było umieszczone skrajnie po lewej stronie, a 5 skrajnie po prawej (zob. rysunek 33).

Oznaczało to, że więcej niż połowa menedżerów nie stosuje bieżącej informacji zwrotnej w formie wzmacniającej postępy w jakości pracy.

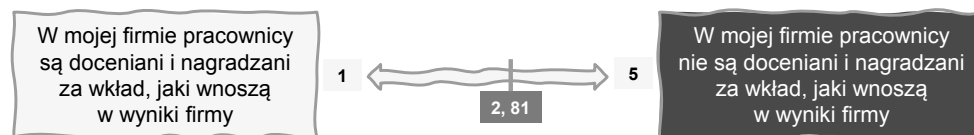
Innym zachowaniem menedżerskim, ale wskazującym na ogólny trend stylu zarządzania w tej polskiej firmie, było zagadnienie wspierania w rozwoju (zob. rysunek 34).



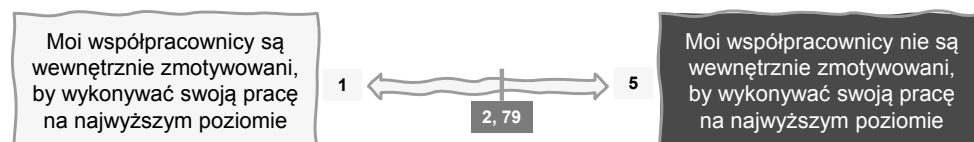
Rys. 33. Subiektywna ocena wyrazów uznania od menedżera
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 34. Subiektywna ocena rozmowy o rozwoju z menedżerem
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 35. Subiektywna ocena doceniania i nagradzania w firmie
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 36. Subiektywna ocena zmotywowania współpracowników
Źródło: opracowanie własne.

Ponownie widać, jakie braki w zakresie udzielania informacji zwrotnej w zespołach w codziennej pracy. Wskaźniki te mogą posłużyć jako *key performance indicators* (z ang. kluczowy wskaźnik efektywności), do mierzenia efektywności programów doradczo-szkoleniowych.

Inne wskaźniki, które dość silnie korelowały z kulturą informacji zwrotnej na temat postępu w jakości wykonywanych, zadań to nagradzanie za wkład w wyniki firmy (zob. rysunek 35).

Jak widać, więcej niż połowa uczestników badania wskazała na brak satysfakcji z doceniania i nagradzania.

Kolejnym zagadnieniem było to, co Amabile i Kramer nazywają wewnętrznym światem

pracowników, dotyczącym ich subiektywnej motywacji. **Jeśli percepcja innych w firmie jest na takim poziomie, to oznacza, że kadra menedżerska ma tu wiele do zrobienia** – konieczne jest szkolenie kompetencji w tym zakresie oraz konsekwentne systemowe wzmacnianie menedżerów z poziomu dyrektorów i kierowników (zob. rysunek 36).

Jak więc wynika z badań na różnych rynkach, w różnych branżach, informacja zwrotna to narzędzie używane codziennie w zarządzaniu, jednak poziom wrażliwości, umiejętność nawigowania relacji za pomocą informacji zwrotnej to wciąż złożone zagadnienie, które wymaga ciągłego treningu.

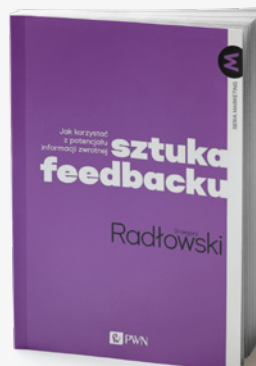
Do składników wewnętrznego życia firmy niewątpliwie należy sposób, w jaki menedżerowie i pracownicy kształtują jakościowe relacje. Badacze wskazują informację zwrotną jako jeden z kluczowych komponentów satysfakcji z pracy.

***Inspiracja**

Feedback premium, wspomniany przeze mnie na początku tej części, to feedback menedżerów o wysokich standardach, ludzi o wysokiej samoświadomości zarówno wpływu na innych przez informację zwrotną oraz przez otwartość własną na jego odbieranie. Kontekst czy szerszy obraz sytuacji szczególnie w środowisku pracy, gdzie rozwiązujemy na co dzień wiele problemów, ma znaczenie kluczowe, nie tylko dlatego że lepiej rozumiemy otoczenie, ale również dlatego że możemy wówczas stosować lepsze środki, zasoby i aktywa do rozwiązywania, jak i zapobiegania wszelkim projektowym problemom. Taką procedurę, która pozwala menedżerowi lepiej „czytać” sytuację, a w konsekwencji właściwie działać, Michael Loop nazywa procedurą sytuacji przez duże S. Mamy tu aż osiem kroków do zastosowania, jednak Loop wskazuje, że warto wybierać te, które mają właściwą wartość w interpretacji sytuacji i jej lepszemu zrozumieniu. Są to w praktyce pytania, które dają nam bardzo wartościowy feedback na temat nas samych w kontekście danej sytuacji zawodowej:

- Krok 1: Czy jestem odpowiednią osobą do zajmowania się tą Sytuacją?
- Krok 2: Czy znam cały kontekst Sytuacji?
- Krok 3: Jaka jest dotychczasowa historia wiarygodności moich źródeł Sytuacji?
- Krok 4: Jakie niespójności występują między faktami i czy rozumiem naturę tych rozbieżności?
- Krok 5: Czy jestem w stanie w spójny sposób zrozumieć różne perspektywy i spojrzenia na Sytuację?
- Krok 6: Czy rozumiem swoje własne uprzedzenia w związku z tą Sytuacją?
- Krok 7: Czy rozumiem swój własny stan emocjonalny w związku z tą Sytuacją?
- Krok 8: Czy na pewno to ja powinienem zajmować się tą Sytuacją?²

² M. Loop, Sztuka przywództwa. Rozwijanie umiejętności kierowniczych, Helion, Gliwice 2021, s. 31–32.

**FRAGMENT POCHODZI Z KSIĄŻKI:****Sztuka feedbacku**

(2022, Wydawnictwo Naukowe PWN),
rozdział: Kim jesteś, czyli poziom wrażliwości na informację zwrotną i jej odbiór,
autor: Grzegorz Radłowski

SPRAWDŹ**ZOBACZ RÓWNIEŻ:**

Komunikowanie organizacji w kryzysie
(2022, Wydawnictwo Naukowe PWN),
autor: Dariusz Tworzydło

Sprawdź

Marketer 5.0
(2022, Wydawnictwo Naukowe PWN),
autor: Jacek Kotarbiński

Sprawdź

PRACA W DOMU ZMNIEJSZA WYDAJNOŚĆ. FAKT CZY MIT?

PONAD JEDNA TRZECIA PRACOWNIKÓW ZAMIAST PODWYŻKI WYBRAŁABY
MOŻLIWOŚĆ PRACY W DOMU.

 **ADRIAN FURNHAM, IAN MACRAE**

14

Wstęp

Zwiększa się elastyczność pod względem tego, gdzie, jak i kiedy praca zostanie wykonana. Tryb zdalny to zjawisko powszechne, a liczba osób zatrudnionych na tej zasadzie rośnie (Chokshi, 2017). W firmach, które zupełnie przestawiły się na elastyczne warunki pracy, ludzie zarządzają czasem wyłącznie według własnego uznania, a oceniani są na podstawie wydajności i wyników z pominięciem liczby przepracowanych godzin (MacRae i Furnham, 2017). A przecież nadal utrzymuje się mit, że jeśli pracownicy mają być wydajni, powinni siedzieć w tradycyjnej przestrzeni biurowej i podlegać standardowo pojętemu modelowi bezpośredniego nadzoru. Według niektórych zbyt wiele rzeczy w domu rozprasza uwagę. Partnerzy, współlokatorzy, dzieci, hobby czy inne formy rozrywki mogą wydawać się za bardzo w zasięgu ręki, by dało się skupić na zadaniu, jakie należy wykonać. I faktycznie, są tacy, dla których taki tryb to kłopot. A zatem, czy pracownicy powinni mieć możliwość

pracy w otoczeniu domowym? I pytanie drugie: jak owo otoczenie wpływa na ich wydajność? Pytania o zdalny tryb są ważne, bo model ten staje się coraz powszechniejszy. Ci, którzy pracują w ten sposób, wykonują więcej zadań niż kiedykolwiek. Spadła liczba osób, którym wykonywanie obowiązków zdalnie zabiera mniej niż 20 procent czasu pracy – w 2012 roku było ich 34 procent, a w 2016 roku 25 procent. W tym samym okresie zwiększyła się liczba tych, którzy zdalnie przepracowują 80 procent godzin pracy: z 24 do 31 procent (Chokshi, 2017). Według przeprowadzonej w Stanach Zjednoczonych ankiety Gallupa możliwość pracy z domu i elastyczność harmonogramu uważane są za coraz ważniejsze. Wiele osób chce mieć jakąś dozę kontroli nad własnym harmonogramem pracy. Są rodzice, którym zależy na elastycznych warunkach, aby ich plan dnia lepiej pasował do planu zajęć dzieci. Inni chcą mieć wolne ranki lub popołudnia i pracować w dogodnych dla nich godzinach zamiast siedzieć w pracy standardowo od ósmej do szesnastej. Tryb zdalny jest do tego stopnia ważny dla wielu osób, że

– jak pokazało badanie przeprowadzone przez Global Workplace Analytics – ponad jedna trzecia respondentów zamiast podwyżki wybrałaby możliwość pracy z domu.

Wykonywanie obowiązków na odległość z pewnością staje się coraz powszechniejsze i jest to trend, który w nadchodzących latach najprawdopodobniej będzie się nasilał. Jako że zjawisko to ewoluuje, nie da się przewidzieć wszystkich jego skutków, istnieją natomiast dowody na to, że praca zdalna w elastycznym trybie może poprawić wydajność, zredukować koszty i polepszyć jakość życia pracowników. Dowody na zwiększoną wydajność. W eksperymencie przeprowadzonym przez Uniwersytet Stanforda i Uniwersytet Pekijski zbadano wydajność pracowników centrum obsługi klienta (Bloom i in., 2015). Na okres dziewięciu miesięcy kadry losowo rozdzielono na dwie grupy, z których jedna miała pracować w otoczeniu domowym, a druga w firmie. Wyniki tych, którzy wykonywali swe obowiązki zdalnie, były lepsze o 13 procent. Grupa ta brała mniej urlopów zdrowotnych, a swą zwiększoną wydajność przypisywała cichszemu otoczeniu. Choć podobne badania są użytecznym znakiem, że praca w otoczeniu domowym może poprawiać wydajność, należy zauważyć, iż nie ma gwarancji na to, że efekt ten zostanie osiągnięty we wszelkich gałęziach przedsiębiorczości i na wszelkich stanowiskach. Liczne przykłady pokazują, że elastyczne warunki pracy potrafią poprawić wydajność i zadowolenie pracowników na stanowiskach wymagających wysokich kwalifikacji (MacRae i Furnham, 2017), lecz jest to nadal relatywnie nowy sposób zatrudnienia i wyciągnięcie konkretnych wniosków w odniesieniu do każdej branży i każdego miejsca pracy nie jest możliwe. Wprowadzenie elastycznych warunków i zdalnego trybu wydaje się dobrą strategią biznesową zarówno ze względu na wydajność, jak i na szansę oferowania atrakcyjnych etatów osobom oczekującym większej niezależności i elastyczności. Pracodawcy nie powinni jednak dostrzegać w tym

Wprowadzenie elastycznych warunków i zdalnego trybu wydaje się dobrą strategią biznesową zarówno ze względu na wydajność, jak i na szansę oferowania atrakcyjnych etatów osobom oczekującym większej niezależności i elastyczności.

rady i automatycznie przyznawać zatrudnionym carte blanche na wszelkie poczynania. Mądrym z ich strony byłoby rozwijanie takich reguł w miejscu pracy, w których zawierałyby się jasne, porównywalne kryteria oceny wyników pracowników biurowych i pozabiurowych. Tryb zdalny jest szansą, którą można wypróbowywać ostrożnie, by jego efekty testowane były w specyficznych okolicznościach wszelkich możliwych rodzajów przedsiębiorczości i firm.

Przykład

W książce *Motivation and performance: a guide to motivating a diverse workforce* Ian MacRae i Adrian Furnham (2017) szczegółowo omawiają studium przypadku firmy, która przekuła polepszoną elastyczność warunków zatrudnienia w zwiększoną wydajność i opłacalność. Ryan to firma stosunkowo nowa, bo założona w 1991 roku; zajmuje się świadczeniem usług podatkowo-księgowych. W pierwszym roku działalności jej obroty wyniosły 156 tysięcy dolarów, obecnie suma ta przekracza 400 milionów dolarów. Jednak wraz ze wzrostem obrotów, dochodowości i liczby pracowników pogorszyły się warunki pracy. Firmę opisywano jako „dobrze płaćną plantację niewolników” (well-paid sweatshop). Ludzie musieli spędzać długie godziny na wytężonej pracy w warunkach nikłej elastyczności, nikłych świadczeń i mocno ograniczonego urlopu. Wysoki współczynnik fluktuacji kadr (około 20 procent) był

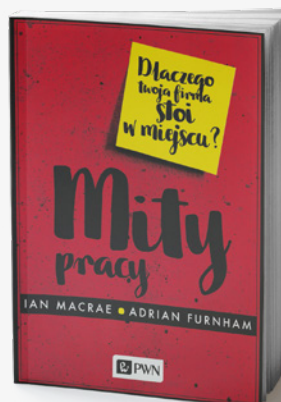
kosztowny i ewidentnie związany z kulturą plantacyjną. W 2008 roku firma zdecydowała się przejść na elastyczniejszy system. Zamiast obowiązkowych długich godzin wymaganych dotychczas, zaoferowała pracownikom i ze spółom zupełną swobodę. Postanowiono mierzyć wyniki na podstawie jakości pracy kadr, a nie liczby godzin na odbijanych kartach. Ryan wprowadził lepsze, bardziej rygorystyczne metody pomiaru wyników, a ustalenie ich kryteriów oraz wybór sposobu, czasu oraz miejsca

pracy pozostawił w gestii pracowników i zespołów. W określonych dniach czy godzinach ludzie mogli pracować z domu, mogli też brać tyle urlopu, ile chcieli (przy założeniu, że obowiązki zostały wykonane), i wybierać godziny pracy według uznania. W ciągu kilku lat owa polityka drastycznie obniżyła fluktuację kadr przy równoczesnym stałym wzroście liczby zatrudnionych. Zaangażowanie i wydajność pracowników znacznie się zwiększyły (więcej o tym: MacRae i Furnham, 2017).

FRAGMENT POCHODZI Z KSIĄŻKI:

Mity pracy
(2018, Wydawnictwo Naukowe PWN),
rozdział: Praca w domu obniża wydajność (s. 22-26),
autorzy: Adrian Furnham, Ian MacRae

SPRAWDŹ



ZOBACZ RÓWNIEŻ:



Mity zarządzania
(2018, Wydawnictwo Naukowe PWN),
autorzy: Stefan Stern, Sir Cary Cooper

Sprawdź



Mity PR-u
(2019, Wydawnictwo Naukowe PWN),
autor: Rich Leigh

Sprawdź

JAK BYĆ LIDEREM ZESPOŁU WIRTUALNEGO?

ROZMOWA Z THORSTENEM BROESEM

THORSTEN BROESE BYŁ CZOŁOWYM MENEDŻEREM, A OSTATNIO SZEFEM DZIAŁU USŁUG IT W MIĘDZYNARODOWEJ KORPORACJI, ZATRUDNIAJĄCEJ OKOŁO SZEŚĆDZIESIĘCIU TYSIĘCY OSÓB, Z ROCZNYM OBROTEM NIEMAL DWADZIEŚCIA MILIONÓW EURO. JEJ FIRMA MA FILIE W STU OSIEMDZIESIĘCIU KRAJACH NA CAŁYM ŚWIECIE, A JEJ GŁÓWNA SIEDZIBA ZNAJDUJE SIĘ W WIELKIEJ BRYTANII. THORSTEN PRACUJE W KUALA LUMPUR. STAMTĄD WYSYŁA SVOJE RAPORTY BEZPOŚREDNIO DO CIO (CHIEF INFORMATION OFFICER) W ZARZĄDZIE GRUPY. THORSTEN BYŁ ODPOWIEDZIALNY ZA PONAD CZTERDZIEŚCI DWA TYSIĄCE OSÓB ZATRUDNIONYCH W IT NA CAŁYM ŚWIECIE.

 PETER IVANOV

Jego największe osiągnięcie to ujednolicenie ogólnosiwiatowego IT i wprowadzenie usług w chmurze. Thorsten kierował międzynarodowymi zespołami wraz z ich interesariuszami w ponad stu pięćdziesięciu krajach. Dzięki realizowanym przez niego projektom przedsiębiorstwa zaoszczędziły setki milionów euro. Największe wrażenie na mnie zrobiła skromność, którą zachował, i to, że traktuje każdego członka zespołu na całym świecie z wielkim szacunkiem.

Kim jesteś i czym się zajmujesz? Opowiedz o sobie!

Mam pięćdziesiąt dwa lata, jestem żonaty, mam dwóch synów i mieszkam w mieście niedaleko Hamburga. Lubię swoje życie zawodowe i rodzinne, a także przebywać na łonie natury. Utrzymuję kondycję fizyczną, biegając, jeżdżąc na rowerze i odbywając piesze wędrówki. Jak na Niemca przystało, lubię szybkie samochody, pyszne jedzenie – nie tylko kapustę kiszoną i kielbaski – i dobre czerwone wino!

Wiele lat temu studiowałem matematykę i informatykę. Od tego czasu pracowałem w kilku przedsiębiorstwach. Począwszy od bardzo małych, w których zatrudnionych było mniej niż pięć osób, a skończywszy na firmach z kadrą liczącą ponad sześćdziesiąt tysięcy osób. Przez jakiś czas pracowałem również na własny rachunek.

W IT piastowałem początkowo różne stanowiska – od analityka przez administratora bazy danych do programisty i kierownika projektu. Ale przez ostatnie dwadzieścia lat zajmuję się głównie kierowaniem międzynarodowymi zespołami.

Kilka miesięcy temu postanowiłem zmienić swój styl pracy i wziąłem urlop naukowy. Nadal jest wiele rzeczy, które chcę robić, i nie zamierzam czekać z tym, aż się zestarzeję i przejdę na emeryturę. Wierzę, że tradycyjny sposób pracy i kariera w wielkich korporacjach nie są już najlepszymi odpowiedziami na wyzwania naszego świata. W przyszłości musimy myśleć i pracować więcej za pośrednictwem Internetu. To automatycznie prowadzi nas do zespołów, działających ponad podziałami granic, płaskich hierarchicznie, to znaczy do zespołów wirtualnych.

Jakie są twoje doświadczenia z zespołami wirtualnymi?

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych wchodziłem w skład zespołów wirtualnych współpracujących z firmami na terenie Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Holandii, Włoch i Niemiec. Pracowaliśmy razem dla klientów na całym świecie. Była to wtedy głównie działalność projektowa. Opracowywaliśmy i wspieraliśmy systemy IT. U schyłku lat dziewięćdziesiątych wolny dostęp do kodu źródłowego stał się dość popularny i po raz pierwszy zespoły wirtualne były w stanie pokazać to, czym się zajmowały, i podzielić się tym.

Od tamtego czasu zdobywam coraz większe doświadczenie w pracy z zespołami wirtualnymi, które coraz częściej przestają być zespołami czysto projektowymi. Miałem do czynienia również

z zespołami wirtualnymi o liniowej strukturze. Ich działalność pokonywała granice geograficzne, strefy czasowe i różnice kulturowe. Odbiorcami ostatniego mojego zespołu było ponad sześćdziesiąt różnych krajów i jeszcze więcej miast na całym świecie.

W przypadku zespołów wirtualnych nie jest dla mnie problemem to, że współpracownicy rozproszeni są po różnych krajach, a ich członkowie pochodzą z odmiennych środowisk. Wspomnieć należy jeszcze o tym, że zespoły znajdują się obecnie nie tylko w różnych miejscach, ale też rzadko są częścią tej samej organizacji. W wielu projektach mamy zarówno stałych pracowników z własnej organizacji, jak i freelancerów, konsultantów, usługodawców i partnerów, a bardzo często także klientów.

Spędziłem ponad dziesięć lat, pracując w usługach IT, w których outsourcing odgrywa ogromną rolę. Zarządzanie nimi opiera się głównie na firmach zewnętrznych. Często trzeba sobie radzić z dwa lub trzy razy większą liczbą zatrudnionych w firmie partnerskiej niż we własnym przedsiębiorstwie. Nowy sposób kierowania oznacza, że jako lider wiem, w jaki sposób mogę oddziaływać na tych ludzi i nimi kierować. Wszyscy są równie ważni przy osiągnięciu wspólnego celu.

Z którego sukcesu jesteś szczególnie dumny?

W ciągu ostatnich pięciu lat nasza korporacja przesłała poważne zmiany w zakresie zarządzania usługami IT. Początkowo na wiele różnych sposobów wspieraliśmy ponad czterdzieści tysięcy naszych użytkowników ze stu osiemdziesięciu krajów na całym świecie. Celem w tym czasie była centralizacja niemal wszystkich ośrodków przetwarzania danych, sieci komputerowych, centrów telefonicznych, usług w dziedzinie oprogramowania i tym podobnych na tyle, na ile było to możliwe. Zlecaliśmy usługi zewnętrznym partnerom, dostosowywaliśmy procesy i poprawialiśmy wydajność całej organizacji. Skutkowało to nie tylko oszczędnością dużych

sum pieniędzy, ale też zmniejszeniem zatrudnienia i usprawnieniem działalności firmy. Chodziło o nowe technologie i usługi, a tę ogromną zmianę należało przeprowadzić na bieżąco, bez zakłócenia trwających procesów biznesowych. Było to jak operacja na otwartym sercu, którą udało się dotąd przeprowadzić tylko niewielkiej liczbie firm.

Program obejmował kilkaset osób, przebywających w różnych częściach świata, pochodzących z bardzo różnych środowisk, a jego realizacja wymagała przełamania wielu barier korporacyjnych. To była kultura skutecznych zespołów wirtualnych w czystej postaci! Zakończyliśmy ten program szczęśliwie zaledwie dwanaście miesięcy temu i osiągnęliśmy spodziewane wyniki bez jakichkolwiek zakłóceń w funkcjonowaniu działalności. Wręcz przeciwnie, jakość usług i to, co nazywamy tajną operacją IT, znacznie się poprawiły. Osiągnęliśmy wspaniały sukces, który możliwy był jedynie dzięki świetnemu zespołowi wirtualnemu. Zespół łączyły nadrzędne cele, wyjątkowe zaangażowanie na wszystkich poziomach i cały szereg cichych bohaterów, że o wielkich imprezach, na których świętowaliśmy nasze sukcesy, nie wspomnę.

W jaki sposób motywujesz swój zespół?

Myślę, że zanim przystąpimy do motywowania pojedynczych członków zespołu czy całej grupy, najpierw musimy mieć pewność, że mamy ku temu podstawy. Na przykład najpierw należy stworzyć środowisko, w którym ludzie mają odwagę swobodnie wyrażać swoje myśli, próbować nowych działań, przesuwać granice. Mocno wierzę w takie pozytywnie motywujące środowisko. Pracownicy, którzy nie mają poczucia bezpieczeństwa, nie są w stanie osiągnąć maksymalnej wydajności, nie dają z siebie wszystkiego i nie jest łatwo ich zmotywować.

Ludzie lubią się angażować, więc staram się przekazać swoim pracownikom jak najwięcej wiedzy i informacji. To tworzy atmosferę zaufania, w której wszyscy członkowie zespołu mogą dzielić się z innymi wiedzą i umiejętnościami.

W wielu zespołach pojawia się frustracja, ponieważ cele działania nie są jasne. Aby uniknąć nieporozumień, muszą one być jasno określone i spójne z nadrzędnymi celami firmy. Jeżeli to możliwe, strategiczne i roczne cele grupy oraz poszczególnych jej członków powinny być opracowane wspólnie z zespołem.

Członkowie zespołu powinni mieć pewność, że ich wysiłek zostanie dostrzeżony i nagrodzony. I nie chodzi tu o pieniądze. Myślę po prostu o chwale, najlepiej publicznym. Jednocześnie słabe wyniki i problemy muszą być wytykane otwarcie, ale na osobności lub też w niewielkich grupach osób – tych, których sprawa dotyczy. Zbyt często obserwuję odwrotne działanie: ludzie są chwaleni prywatnie, a krytykuje się ich publicznie.

Jasne dla mnie jest, że zespoły i poszczególne osoby, o ile tylko mają warunki i odpowiednie wsparcie dające szansę na wygraną, lubią rywalizację i wyzwania. To naprawdę zachęca ludzi, aby poszli o krok dalej.

W końcu, gdy stawiamy ambitne cele, powinniśmy zmotywować zespół do pokonywania ograniczeń. Gdy zaś nadejdzie finał, pamiętajmy, by świętować sukces. Pozwólmy każdemu cieszyć się i dobrze się bawić. Stanowi to najlepszy wstęp do motywowania grupy, który wiąże członków zespołu jeszcze bardziej.

Jak upewnić się, że nikt nie miga się od pracy?

To bardzo dobre pytanie, a jeszcze ważniejsze, gdy pracujemy w zespole wirtualnym, który jest bardzo rozproszony. Zwłaszcza wtedy mamy do czynienia z ludźmi o bardzo różnych osobowościach, wywodzącymi się z odmiennych kultur. Jedni są ekstrawertykami, a inni bardziej zamknięci w sobie. Taka różnorodność zespołu jest jednym z większych atutów. Uważajmy więc, aby nie uprzedzić się do kogoś tylko dlatego, że nie wyróżnia się na spotkaniach czy podczas telekonferencji. Takie

osoby mogą okazać się w okresie późniejszym „czarnymi końmi” zespołu.

Należy wyjaśnić, jakie są cele zespołu i co każda z osób ma do niego wnieść. Powinno być jasne, że każda osoba, grupa i każdy lider grupy regularnie mogą oceniać postępy pracy zespołu, wykazywać potrzebę poprawy i zapewniać, że członkowie zespołu będą się wzajemnie wspierać, dopóki nie odniosą sukcesu.

Naturalne jest też, że w każdym momencie musimy rozwiązywać różne problemy. To stwarza okazję, aby między poszczególnych członków zespołu rozdzielić dodatkowe obowiązki. Do osób mało aktywnych czy niezbyt chętnych do działania powinniśmy zwrócić się przed spotkaniem z prośbą o podjęcie się dodatkowych zadań.

Jeżeli jednak osoba, której dotyczy prośba, odmawia pomocy czy podjęcia się zadań, obowiązkiem osoby nadzorującej działanie zespołu jest zastosowanie odpowiednich kroków. Jeżeli nie znajdzie się sposób na to, by zachęcić taką osobę do wzięcia na siebie większej odpowiedzialności czy zwiększenia zaangażowania, najlepszym dla wszystkich rozwiązaniem jest znalezienie dla niej nowej roli.

Jest kilka rzeczy, które są niezwykle istotne podczas pracy w zespołach wirtualnych. Większą odpowiedzialność przyjmują na siebie osoby pracujące w jednym biurze – czy nawet w jego oddziałach na terenie tego samego miasta – które można nadzorować osobiście. Realne i wirtualne zespoły osiągają najlepsze wyniki jedynie wtedy, gdy wszyscy ich członkowie wykazują się maksymalną wydajnością. Mniejsza wydajność jest problemem nie tylko dla kadry zarządzającej, ale i dla całego zespołu.

Wreszcie, nie każdy nadaje się do tego, aby pracując samodzielnie w domu, wchodzić w skład zespołu, który znajduje się na drugim końcu świata, i osiągać przy tym świetne wyniki. Mimo że liderzy zespołów – wykorzystując metody, których opisy znajdują w tej książce – będą w stanie kierować nimi i je motywować oraz odniosą w tej dziedzinie sukcesy, muszą mieć na uwadze fakt, że aby przyczynić się do sukcesu

zespołu, każda osoba musi mieć wysoką samodyscyplinę i dużą motywację do działania. Dotyczy to zwłaszcza ludzi pracujących samodzielnie w domu. Do ludzi, którzy pozostają w cieniu i mają tendencję do ukrywania się, należy podejść przed spotkaniem i przydzielić im dodatkowe zadania.

Jaki był sekret sukcesu Twojej firmy?

Na to pytanie trudno jest udzielić odpowiedzi i nie sądzę, aby istniało coś takiego jak sekret. Myślę jednak, że sukces odniosłem, ponieważ wierzę w ludzi. W świecie IT istnieje wiele narzędzi, procesów i zasad. Jesteśmy mistrzami sprzętu i oprogramowania i wyprzedziliśmy wszystkie inne działy w naszej firmie. Ale w końcu wszystko sprowadza się do ludzi i sposobu kierowania nimi.

W naszym wirtualnym świecie istnieje pewne ryzyko, że skoncentrujemy się wyłącznie na produktach i procesach, a aspekt ludzki zmarginalizujemy. Wynika to z faktu, że kierować ludźmi na odległość jest niezwykle trudno. Dlatego zawsze staram się być autentyczny i otwarty. To sprzyja budowaniu zaufania, dzięki czemu ludzie czują się bezpiecznie. Nie boją się wyrażać siebie oraz dzielić z innymi własnymi doświadczeniami i oczekiwaniami. To warunki, w których nikt nie jest dyskryminowany z powodu płci, wieku lub koloru skóry.

W ten sposób zawsze udawało mi się zgromadzić ludzi zróżnicowanych kulturowo, spójnych wewnętrznie, bazujących na zaufaniu. W dodatku jestem osobą nastawioną na wyniki. Nie chodzi więc tylko o to, aby wszyscy byli zadowoleni. Priorytetowe jest stworzenie warunków do wyznaczenia ambitnych celów, aby wznieść się wraz z zespołem na kolejny poziom.

W jaki sposób zapewniasz skuteczną komunikację, kiedy pracownicy są rozproszeni? Jakimi środkami się posługujesz?

Moja praca to kilka spotkań na żywo i regularne spotkania wirtualne. Jeżeli mamy do czynienia

z bardzo trudnymi dla zespołu wyzwaniami albo też trudnym procesem zmian, który wymaga dużego przeobrażenia organizacji jako całości, niezbędne są silne więzi pomiędzy członkami zespołu, duch zespołu i zaufanie.

Podczas gdy na co dzień jesteśmy w stanie zrobić wiele rzeczy wirtualnie, jestem głęboko przekonany, że spotkania twarzą w twarz są niezbędne dla zapewnienia spójności zespołu. Zwłaszcza na początku trudnej podróży, kiedy nowy zespół się spotyka po raz pierwszy.

Forma spotkań twarzą w twarz nie ma sztywnej, ustalonej formuły. Jest raczej kombinacją interaktywnych spotkań grupowych, warsztatów, indywidualnych rozmów i – co nie mniej ważne – imprez i wydarzeń, podczas których świętuje się ostateczny sukces. Chociaż osobiste spotkania są najlepszą okazją, aby zebrać wszystkich zaangażowanych w pracę na tym samym poziomie i przekazać im informacje, coraz bardziej koncentruję się na nieoficjalnej części tych spotkań. Skuteczny zespół może powstać tylko wtedy, gdy poznamy osobowość i doświadczenie poszczególnych członków zespołu. Osobiste spotkania to świetna okazja do tego, by dowiedzieć się czegoś o doświadczeniach zawodowych, kulturze, poznać osobowość, usłyszeć o marzeniach, oczekiwaniach i lękach ludzi. Takie relacje powinny być jednak dwustronne: otwierać musi się także lider zespołu.

Wiele osób woli werbować pracowników, urządzając castingi w siedzibie firmy, ale lider powinien także rozejrzeć się za podwładnymi w miejscu ich zamieszkania czy pracy. Ludzie są zwykle bardziej otwarci na swoim terenie, dzięki temu lepiej można ich poznać.

Jeżeli osobistych spotkań twarzą w twarz jest niewiele, większej wagi nabiera regularna komunikacja z pracownikami rozsianymi po świecie. Zawsze mieliśmy cało-roczny plan komunikacji, który mogliśmy dostosować do bieżących potrzeb, na przykład gdy wystąpiły nieprzewidziane zdarzenia

wymagające natychmiastowych ustaleń. Harmonogram taki jest wskazany, ale nie jest sztywnym wymogiem.

Nasza komunikacja w ramach realizowanych działań odbywała się za pośrednictwem wideokonferencji, biuletynów i wiadomości wysyłanych bezpośrednio do zainteresowanych osób. W zasadzie nie było to nic odkrywczego, ale funkcjonowało dobrze.

W przypadku wideokonferencji czy połączeń internetowych prowadzonych na duże odległości ważne jest, aby zwracać uwagę na strefy czasowe i ustalać terminy dogodne dla zaangażowanych stron. W przypadku osób pracujących w Azji i Australii, a także tych w Ameryce Północnej czy Południowej, czasami proponowaliśmy dwa różne terminy tego samego dnia. Nagrywaliśmy konferencję, a ci, którzy nie mogli w niej uczestniczyć na żywo, mogli ją obejrzeć później na stronie internetowej grupy.

Konferencje, w których bierze udział kilkuset uczestników, nie mogą być prowadzone jako dialog lub odbywać się w formie zadawania pytań i udzielania odpowiedzi, ale istnieją sposoby na to, aby były interaktywne. Przykładowo ludzie mogą zadawać pytania posługując się e-mailem, Messengerem albo innymi kanałami komunikacyjnymi. I te pytania można następnie omawiać podczas konferencji. Alternatywnym rozwiązaniem jest zorganizowanie telekonferencji stanowiącej element spotkania na żywo w większym gronie. W ten sposób ludzie zgromadzeni w realnej przestrzeni mogą omawiać przedmiotowy problem wspólnie z innymi, którzy biorą udział w konferencji online.

Pamiętajmy jednak, że osoby pracujące online nie mają możliwości poznania się wzajemnie „na żywo”. Tymczasem są to prawdziwi ludzie, którzy mają emocje i potrzebują czegoś więcej niż tylko faktów i informacji. Tu pojawia się zadanie dla lidera, który powinien zawsze myśleć o tym, jak stworzyć warunki sprzyjające autentycznej komunikacji

osobistej. Ja na przykład co dwa miesiące wysyłałem do moich pracowników osobistą wiadomość, w której informowałem ich o bieżących wydarzeniach biznesowych, opisywałem inicjatywy oraz omawiałem sukcesy i porażki. Za każdym razem dołączałem krótką informację nieformalną na swój temat, która dotyczyła mojej rodziny, sportu czy wakacji. Każdy lider może pomyśleć o tym, co jest ważne dla grupy i czym współpracownicy chcieliby się dzielić.

Osobista, indywidualna komunikacja z nami była czymś naturalnym. Nieustannie zachęcaliśmy naszych pracowników, aby przekazywali nam informacje zwrotne i sugestie dotyczące postępu w realizacji projektu. Stworzyliśmy warunki, w których personel średniego szczebla nie był niezbędny, a pracownicy mogli skrócić drogę służbową i zwracać się bezpośrednio do wyższego kierownictwa. Ważne jest, aby jedynie słuchać pracowników, ale nie podejmować żadnych decyzji, za które odpowiedzialność ponosi kierownictwo średniego szczebla. Jeżeli stworzymy takie warunki, kontakt powinien być możliwy za pośrednictwem wszystkich kanałów komunikacji: przez telefon, e-mail, komunikatory, sieć i wideo-konferencje. Różni ludzie mogą z różnych powodów preferować różne kanały komunikacji. Istotne jest, abyśmy jako lider zespołu byli dostępni i osiągalni. Odnosi się to również do całej grupy kierującej projektem. W przeciwnym razie jeden z kierowników utonie w telefonach i mailach.

Jak kontrolować swoich pracowników? W jaki sposób sprawić, że każdy z nich pracował na najwyższych obrotach?

Myślę, że wiele zagadnień zostało już omówionych. Wymienię kilka innych aspektów, ważnych dla osób piastujących kierownicze stanowiska.

Wiele dzisiejszych metod zarządzania wywodzi się z okresu pierwszej połowy ubiegłego stulecia. Chodziło wówczas o to, aby rzesza robotników fizycznych utrzymywała produkcję, poprawiając

osiągane wyniki w określonym czasie. W tamtych czasach praca była nużąca, frustrująca i odbywała się w niezdrowych warunkach. Dlatego właśnie działały mechanizmy kontroli służące „motywowaniu” pracowników. Wtedy miało to sens. W obecnych czasach bardziej niż ludzkich rąk potrzebujemy ludzkich umysłów. Dlatego właśnie nie ma potrzeby kontrolowania, czy ktoś fizycznie jest obecny przy biurku. Pracownik może być zaangażowany w pracę także wtedy, gdy nie ma go w biurze.

Zarządzanie na podstawie czasu pracy i obecności w biurze nie tworzy prawdziwej wartości. Powinniśmy pójść o krok dalej i nakreślić wyraźne cele – konkretne liczby i wyniki. Na tej podstawie będziemy mogli ocenić postępy pracowników i właśnie ten proces dążenia do celu powinien kontrolować lider.

Dlatego ważne jest, aby regularnie analizować z grupą to, w jakim punkcie się znajdujemy. Wystarczy robić to raz w miesiącu, chyba że wystąpi sytuacja wyjątkowa (na przykład jeżeli jakiś pracownik potrzebuje wsparcia albo też gdy sami znajdziemy się w trudnej sytuacji). Wspólna bieżąca kontrola postępu prac pozwala też ocenić, kto mieści się ze swoimi zadaniami w ustalonych ramach czasowych, a kto się opóźnia. Wtedy możemy w razie potrzeby ponownie rozdzielić zadania.

Jako lider zespołu powinniśmy mieć świadomość, że jesteśmy odpowiedzialni za zespół i jego członków. Powinniśmy dobrać odpowiednich ludzi do realizacji poszczególnych celów. Mimo że praca w zespole wirtualnym daje dużo wolności i elastyczności, to każdy z jego członków ma obowiązki i jest odpowiedzialny za ich wykonywanie. Jeżeli członkowie zespołu mają problem z tą swobodą i elastycznością oraz jeżeli potrzebują codziennej kontroli i motywacji, wtedy radzę wymienić te osoby. Ich brak motywacji i samodyscypliny będzie wpływać negatywnie na cały zespół. Zatrudnienie odpowiednich osób do pracy w zespole wirtualnym jest znacznie ważniejsze niż w przypadku lokalnego zespołu, jeżeli więc chcemy zbudować perfekcyjny zespół, to

Jako lider zespołu powinniśmy mieć świadomość, że jesteśmy odpowiedzialni za zespół i jego członków. Powinniśmy dobrać odpowiednich ludzi do realizacji poszczególnych celów. Mimo że praca w zespole wirtualnym daje dużo wolności i elastyczności, to każdy z jego członków ma obowiązki i jest odpowiedzialny za ich wykonywanie.

musimy ustalić wysokie standardy i konsekwentnie je egzekwować.

Podsumowując, kontrolowanie i mikrozarządzanie nie są zadaniem liderów, ani w zespole wirtualnym, ani w żadnym innym. Ich praca polega na wybieraniu właściwych ludzi, ustalaniu konkretnych celów i motywowaniu zespołu. Kiedy to się uda, spędzają większość czasu, wspierając pracę zespołu. Upewniają się, że nie ma on żadnych przeszkód. Nie ma potrzeby kontrolowania, czy ktoś jest fizycznie obecny w pracy. Lider musi kontrolować proces dążenia do celu.

W jaki sposób sprawić, aby pracownicy posuwali się do przodu, a efekt pracy zespołu przewyższał zsumowaną pracę poszczególnych jednostek?

To proste, bo ludzie lubią uczyć się i rozwijać. Lubią wyzwania i chcieliby rywalizować i osiągać coraz lepsze wyniki. Lubią rywalizację i lubią wygrywać. Zawsze będą skłonni do wspólnej pracy, jeżeli tylko prowadzi ona do zrobienia kroku naprzód i osiągnięcia niewiarygodnych celów. Chodzi tylko o to, aby obdarzyć ich zaufaniem oraz docenić pracę, jaką wykonują.

W szerszej perspektywie określiłbym to w następujący sposób: cele i ambicje są kluczem do wszystkiego. Lider powinien zapewnić wyzwania, umożliwić ludziom poznawanie nowych zagadnień i opuszczenie strefy komfortu. Jeżeli jednak cele okażą się nierealne i niewykonalne, pojawi się opór, frustracja, sarkazm i wynik będzie opłakany.

Lubię podawać jako przykład skok wzwyż. Jeżeli ktoś zwykle pokonuje poprzeczkę na poziomie 2 metrów, a jego rekord wynosi 2,03 metra, to przeskoczenie 2,03 metra nie jest dla niego wyjątkowym wyzwaniem. Jeżeli będziemy oczekiwali, że pokona 2,30 metra, stwierdzi, że jesteśmy niespełna rozumu i nawet nie spróbuje. Jeżeli zaś zaproponuję 2,06 metra, stanie do walki, będzie trenował więcej i znajdzie motywację. A jeśli za cel postawię 2,10 i wynajmę trenera, który powie, w jaki sposób osiągnąć ten cel, motywacja sięgnie zenitu. Stawiamy więc poprzeczkę wysoko, a potem dokładamy wszelkich starań, aby pracownicy mogli osiągnąć wyznaczony cel.

Jest to również zadanie dla lidera, aby utrzymać zdrową rywalizację pomiędzy zespołami. Obejmuje to zarówno skuteczniejsze zwiększanie sprzedaży, osiąganie wyższego poziomu usług, jak i spełnianie określonych standardów. Powinniśmy jednak bacznie obserwować, czy wszystko jest w porządku, i mieć pewność, że członkowie zespołu wspierają się wzajemnie w razie potrzeby.

Ponadto zawsze powinno być coś, co można wygrać. Aby piąć się w górę i osiągać niesamowite wyniki, musi być nagroda. Są na to różne sposoby, a kartą przetargową mogą być pieniądze. Jeszcze lepsza będzie wspólna impreza w niezwyklej lokalizacji lub nagroda przyznana w uroczysty sposób. To świetne motywatory! Krótko mówiąc, chodzi o sukces i o świętowanie.

Jak oceniasz znaczenie nieskrępowanych granicami zespołów wirtualnych w przyszłości?

Z początkiem lat dziewięćdziesiątych dwudziestego stulecia pole działania na rynku światowym zostało otwarte. Zanikły granice polityczne i inne ograniczenia. Informacja rozprzestrzeniła się jak pożar, a firmy i konsumenci myślą globalnie. Najlepsi ludzie z całego świata mogą pracować na rzecz najlepszych firm.

Poza tym skończyły się czasy, kiedy ludzie pracowali w jednej firmie dwadzieścia lat lub dłużej. Powstają nowe przedsiębiorstwa. Wszystko jest bardziej zorientowane na realizację projektów, a do tego potrzebni

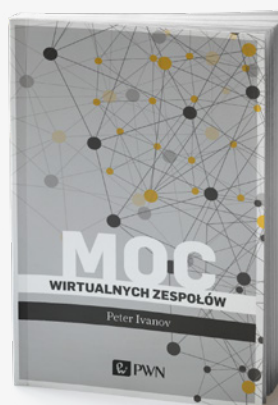
są pracownicy, partnerzy, sieci i zespoły działające od sześciu do dwudziestu czterech miesięcy, a potem powstają nowe.

Firmy coraz bardziej koncentrują się na podstawowych kompetencjach. O wszystko inne dbają zewnętrzni partnerzy i doradcy. Dla mnie wszystko to jest tylko początkiem dłuższego procesu. Zespoły wirtualne, płaskie hierarchie i naturalne przywództwo będą normą w przyszłości, a to prowadzić będzie do osiągania lepszych i szybszych wyników, niż może to zapewnić obecnie nawet najbardziej oddana miejscowa firma.

FRAGMENT POCHODZI Z KSIĄŻKI:

Moc wirtualnych zespołów
(2018, Wydawnictwo Naukowe PWN),
rozdział: Rozmowa z T Broesem na temat zarządzania
wirtualnymi zespołami (s. 34-44),
autor: Peter Ivanov

SPRAWDŹ

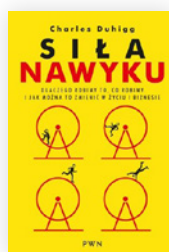


ZOBACZ RÓWNIEŻ:



Jak czerpać radość z pracy
(2020, Wydawnictwo Naukowe PWN),
autor: Bruce Daisley

Sprawdź



Siła nawyku
(2013, Dom Wydawniczy PWN),
autor: Charles Duhigg

Sprawdź



Mądrzej, szybciej, lepiej. Sekret efektywności
(2016, Wydawnictwo Naukowe PWN),
autor: Charles Duhigg

Sprawdź

JAKIE KOMPETENCJE ZYSKUJĄ NA ZNACZENIU W OBLICZU ZMIAN NA GLOBALNYM RYNKU PRACY?

 SYLWIA PRZYTUŁA

Zmiany na globalnym rynku pracy

Eksperci rynku pracy niemal od zawsze próbują zaglądać w przyszłość i typować kompetencje, które będą miały kluczowe znaczenie w nadchodzących latach i dekadach. Z zasady jest to obciążone dużą niepewnością i ryzykiem błędu. Jeśli jednak tego nie robimy, to całkowicie rezygnujemy z możliwości aktywnego kształtowania własnej przyszłości. Typowanie takie wymaga przede wszystkim zrozumienia krótko i długoterminowych tendencji, które ten rynek kształtują. Wśród tendencji, które już wpływają na pożądane od pracowników kompetencje, warto niewątpliwie wymienić co najmniej cztery globalne trendy.

1. Automatyzacja i informatyzacja pracy.
2. *Gig economy*.
3. Kształtowanie się nowego modelu pracy.
4. Rosnące różnicowanie interpersonalne środowiska pracy.

To oczywiście nie wyczerpuje zakresu czynników kształtujących przyszły rynek pracy, jednak wpływ tych tendencji na kompetencje wydaje się mieć kardynalne znaczenie. Warto zatem pokrótce się im przyjrzeć.

Automatyzacja i informatyzacja (często nazywana rewolucją cyfrową) najprawdopodobniej doprowadzi do prawdziwej rewolucji na całym rynku pracy (i nie tylko). Zdaniem wielu ekspertów zajmujących się tą dziedziną jesteśmy dopiero na progu rewolucji cyfrowej (Bershin 2017b). Sztuczna inteligencja, operowanie na wielkich zbiorach danych (big data), internet rzeczy oraz powiązana z nimi automatyzacja nie tylko będą wymagały rozwoju pewnych kompetencji, lecz przede wszystkim zmienią całkowicie zakres zadań, do których my, ludzie, będziemy potrzebni. Ciekawym przykładem tego trendu jest koncepcja przemysłu 4.0, czyli idea tworzenia fabryk opierających się na automatycznym zbieraniu, przetwarzaniu i analizowaniu danych (dotyczących procesu produkcji i także preferencji klientów) przy

wykorzystaniu wspomnianych technologii: internet rzeczy, big data, sztuczna inteligencja czy systemy MES. Według Capgemini (Ciralli, Sabapathy 2017) dzięki technologiom przemysłu 4.0 efektywność fabryk może rosnąć 7 razy szybciej niż w latach 90. przy jednoczesnym zmniejszaniu się nakładu pracy ludzi. Oznacza to także, że wiele zawodów – takich jak kierowcy, księgowi, sprzedawcy, operatorzy maszyn, a nawet robotnicy budowlani – zostanie zastąpionych przez narzędzia zautomatyzowane i zinformatyizowane. Nic dziwnego, że już teraz gwałtownie rośnie zapotrzebowanie na zawody wymagające biegłego posługiwania się narzędziami informatycznymi. Nie chodzi wyłącznie o programistów i informatyków, lecz także o osoby, które swobodnie wykorzystują narzędzia ICT w biotechnologii, medycynie, usługach, a nawet kulturze. Jednocześnie rosnąć będzie zapotrzebowanie na role zawodowe wymagające kreatywności oraz szeroko rozumianych kompetencji społecznych.

Gig economy to tendencja zasadniczej zmiany relacji między pracownikiem a pracodawcą. Już teraz obserwujemy trend przechodzenia znacznej części pracowników na czasowe umowy o dzieło. Okazuje się, że coraz bardziej atrakcyjnym modelem zatrudnienia dla najmłodszych pracowników jest bycie tzw. freelancerem, „wolnym strzelcem” lub niezależnym przedsiębiorcą. Świadczy o tym między innymi liczba powstających start-upów, z których wiele pozostaje kilkuosobowymi działalnościami gospodarczymi. W Polsce zjawisko to i tak jest stosunkowo mało nasilone. W Wielkiej Brytanii, Irlandii czy w krajach skandynawskich liczba start-upów jest wielokrotnie większa. Kształtowanie się nowych preferencji dotyczących ról zawodowych potwierdzają również wyniki badań. Z raportu *Praca: scenariusze przyszłości* (Hatałska 2017) wynika, że aż 29% osób wchodzących na rynek pracy wymienia elastyczność form współpracy z pracodawcą/zleceńodawcą jako najistotniejszą cechę pożądaną pracy. Jest to symptomatyczne szczególnie dla tzw. pokolenia milenialsów i generacji Z

(zob. więcej w rozdziale 5). Wydaje się, że ten trend kulturowo-ekonomiczny jest już powszechny, a jego znaczenie prawdopodobnie będzie rosnąć. Szacuje się, że do 2030 roku 40% wszystkich pracowników w Wielkiej Brytanii będzie pracowało zdalnie. Według raportu Infuture liczba niezależnych specjalistów w latach 2008–2015 wzrosła w UE o jedną czwartą (24%) – z 7,7 mln do 9,6 mln. To znaczący wzrost, a wszystko wskazuje na to, że będzie on przybierał na sile w następnych latach. W sposób oczywisty tendencja ta wpływa na zakres pożądaných, a nawet niezbędnych kompetencji pracowników. Kluczowego znaczenia nabierają umiejętności pracy w zespołach o charakterze projektowym, innowacyjność oraz gotowość do stałego rozwoju.

Ciekawą kwestią jest też **kształtowanie się nowego modelu pracy**. Według corocznego raportu przygotowywanego przez Deloitte *Human Capital Trends* (Bershin 2017a) wdrożenie nowego modelu pracy od kilku już lat pozostaje największym wyzwaniem, z którym muszą zmierzyć się firmy. O co tym razem chodzi? Przede wszystkim o wdrożenie tzw. metodyk zwinnych (ang. *agile*) do codziennej pracy. W wielu organizacjach – szczególnie tych bardziej hierarchicznych – jest to całkowita rewolucja, zmieniająca od podstaw „zasady gry”. Co więcej, ma ona zasadniczy wpływ na to, jakich pracowników się poszukuje. Firmy oczekują bowiem, że sami pracownicy będą coraz bardziej „zwinni”. Spróbujmy zatem określić, co może się kryć za takim podejściem.

Charakterystyka **oczekiwań** względem pracowników w **zwinnych organizacjach** (ang. *agile organization*):

- ▶ zdolność do organizacji pracy na podstawie uzyskiwanych efektów (rezultaty pracy oddawane w „użytecznych” częściach),
- ▶ gotowość do optymalizacji własnej pracy przez eliminowanie wszelkiego marnotrawstwa, zbędnych działań,
- ▶ dążenie do ukończenia zadania przed podjęciem następnego,

- orientacja na poszukiwanie rozwiązań (a nie koncentracja na problemach),
- elastyczność, otwartość na zmiany,
- preferowanie prostych, zdroworozsądkowych zasad, a nie formalnych zapisów i procedur,
- innowacyjność – poszukiwanie nowych rozwiązań,
- utrzymywanie stałego kontaktu z odbiorcą (zewnątrznym i/lub wewnętrznym) i dostosowywanie produktu do jego rzeczywistych potrzeb,
- szacunek dla czasu klienta, innych członków zespołu,
- praca w ściśle określonych przedziałach czasowych (ang. *timebox*), punktualność,
- trzymanie się ram wytyczonych na spotkania,
- konstruktywne uczestniczenie w spotkaniach zespołu,
- gotowość do bezpośredniego kontaktu,
- radzenie sobie z emocjami i stresem,
- gotowość do podjęcia się roli lidera.

Są to dość konkretne, ale także niezmiernie szerokie oczekiwania dotyczące pożądaných kompetencji. Ich spełnienie jest olbrzymim wyzwaniem nie tylko dla samych pracowników, lecz także dla wszelkich instytucji wspierających procesy rozwoju kompetencji zawodowych.

Rosnące **wewnętrzne zróżnicowanie zespołów pracowniczych** także staje się już faktem. Może dotyczyć wielu aspektów: pochodzenia, wieku, kultury, wykształcenia itp. Wystarczy odwiedzić niemal dowolne centrum biurowe w dużych ośrodkach biznesowych, jak Warszawa, Kraków, Wrocław czy Poznań, aby szybko zauważyć, że jesteśmy niemal otoczeni przez osoby pochodzące z różnych krajów, porozumiewające się często językiem angielskim przy omawianiu codziennych spraw zawodowych. Nikogo już nie dziwi informatyk z Indii, lekarz z Ukrainy lub inżynier z Afryki. Coraz więcej pracowników „szeregowych” także zasilają zespoły pracownicze w firmach produkcyjnych, logistycznych, budowlanych itp. Powoli, ale systematycznie

różnorodne kultury i doświadczenia spotykają się w coraz większej liczbie firm. W podobnym stopniu dotyczy to zróżnicowania w zakresie wykształcenia i wieku, a nawet płci. W zawodach tradycyjnie uważanych za „męskie” – np. kierowników budów – jest coraz więcej kobiet.

Zespoły są tworzone przez pracowników o diametralnie różnych profilach wykształcenia. Dobrym przykładem są zespoły programistyczne coraz częściej uzupełniane przez pracowników z wykształceniem humanistycznym, którzy na jakimś etapie rozwoju zawodowego zdecydowali się na przekwalifikowanie. Zmiany demograficzne prowadzą z kolei do tego, że coraz trudniej spotkać grupy pracowników o ujednoliconej strukturze wiekowej. Wszystko to powoduje, że osoby zawodowo czynne muszą sobie radzić w znacznie bardziej zróżnicowanym środowisku zawodowym, niż to było w ubiegłych latach. To także ma znaczący i bezpośredni wpływ na kompetencje niezbędne do prawidłowego funkcjonowania w kształtującej się rzeczywistości na rynku pracy.

Kompetencje niezbędne w nowej rzeczywistości

Będąc świadomym globalnych zmian, które zachodzą na rynku pracy, można się pokusić o wskazanie kompetencji, które w nadchodzących latach mogą mieć największe znaczenie. Oczywiście dużo zależy od tego, o jakiej perspektywie mowa. Przy całym zrozumieniu wpływu globalizacji na ogólny rynek pracy ciągle wydaje się, że rynki regionalne (np. europejski), a nawet krajowe mają swoją specyfikę, o której niewątpliwie należy pamiętać. Z tego względu warto w pierwszej kolejności przyglądać się tym opracowaniom i analizom, które taką specyfikę uwzględniają.

Ciekawe wskazania zostały określone w raporcie *4th Industrial Revolution in Central and Eastern Europe*, wydanym przez międzynarodową firmę

doradztwa personalnego Adecco w ramach cyklu *Inovantage* (Ciralli, Sabapathy 2017). Eksperci tej organizacji na bazie przeprowadzonych przez siebie badań wskazują, że szczególnie cenne w Europie Środkowo-Wschodniej będą:

- › kreatywność/innovacyjność,
- › przywództwo i zarządzanie kryzysowe,
- › wytrwałość i odporność,
- › elastyczne rozwiązywanie problemów,
- › wzajemne zrozumienie kulturowe,
- › przedsiębiorczość,
- › umiejętność analizowania danych,
- › zręczność i szybkie uczenie się.

Do tego – zdaniem autorów – należałoby dodać wiele **kompetencji technicznych** szczególnie cennych w naszym regionie. Chodzi głównie o kwalifikacje inżynierskie (niemal w każdej dziedzinie) oraz z obszaru ICT. Wynika to z dużego i rosnącego zapotrzebowania na specjalistów w tych obszarach, zarówno na rynku krajowym, jak i w innych państwach Unii Europejskiej, do których przecież polscy pracownicy często wyjeżdżają. Już teraz widać, że Polska boleśnie odczuwa deficyty niektórych spośród tych kompetencji i kwalifikacji, a wiele wskazuje na to, że problemy mogą się jeszcze pogłębić.

Do zbioru określonego przez ekspertów Adecco można niewątpliwie dołączyć jeszcze co najmniej jedną kompetencję: umiejętność **uczenia się przez całe życie** (ang. *lifelong learning*). Przy obecnym tempie zmian społecznych, technologicznych i demograficznych coraz więcej osób będzie musiało nieustannie dostosowywać swoje kompetencje do zmieniających się wymogów rynku pracy.

Nowe kompetencje

Można w tym miejscu przejść do zasadniczej konkluzji, odpowiadając na pytanie: o jakiego rodzaju nowe kompetencje należałoby zadbać w Polsce, aby sprostać wymogom wynikającym ze zmian

na globalnym rynku pracy? Określenie „nowe” nie musi przy tym oznaczać takich kompetencji, których do tej pory w ogóle nie było.

Nowe może także odnosić się do **kompetencji pożądanых przez pracodawców, a jednocześnie słabiej rozwiniętych**, tych, o które po prostu trzeba zadbać w większym stopniu, jeśli chce się myśleć o sukcesie – zarówno w wymiarze indywidualnym, organizacyjnym, jak i narodowym.

Można zatem zastanowić się, jakie kompetencje są szczególnie ważne dla pracodawców w perspektywie rozwoju ich własnych firm. Wykorzystując wybory kompetencji oraz dane na temat ich oceny w ponad 50 polskich organizacjach, udało się wytypować pięć kompetencji, które wymagają szczególnej uwagi – głównie z perspektywy

- › pracodawców. Wynika to zarówno z ich rosnącego znaczenia, jak i stosunkowo niskiego poziomu ich rozwoju. Należą do nich:
- › elastyczność i innovacyjność,
- › praca zespołowa/współpraca,
- › myślenie analityczne,
- › wykorzystanie technologii (ang. *digital*),
- › praca w zróżnicowanym środowisku (Filipowicz 2016).

Omówienie wyników oceny tych kompetencji warto poprzedzić określeniem ich znaczenia i definicji (tabela 8.1).

W trakcie określania profili kompetencji dla stanowisk o kluczowym znaczeniu dla organizacji te właśnie należały do najczęściej wskazywanych. W **34 firmach** przeprowadzono także oceny poziomu rozwoju tych kompetencji. Oceny tej dokonywano głównie na bazie testów kompetencyjnych z wykorzystaniem pięciostopniowej skali:

- › poziom 1 – brak, bardzo słabe przyswojenie danej kompetencji,
- › poziom 2 – podstawowy, zachowania zgodne z daną kompetencją w typowych, prostych sytuacjach,

WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO ŚRODOWISKA PRACY. PORADNIK MANAGERA

Jakie kompetencje zyskują na znaczeniu w obliczu zmian na globalnym rynku pracy?

Tabela 8.1. Definicje kompetencji

KOMPETENCJA	PRZYJĘTE ZNACZENIE/DEFINICJA
Elastyczność i innowacyjność	Podjęcie nowych inicjatyw i szukanie rozwiązań Dostosowanie działań do zmieniających się wymogów sytuacji Przewidywanie skutków podjętych działań oraz tworzenie planów alternatywnych Skuteczne działanie także w obliczu niejednoznaczności i niepewności
Praca zespołowa/ współpraca	Aktywne uczestnictwo w pracach zespołu, opierające się na zaangażowaniu i dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu Budowanie rozwiązań usprawniających pracę i zapewniających osiągnięcie celów
Myślenie analityczne	Analiza danych i wyciąganie wniosków Rozumienie złożonych sytuacji i relacji Dostrzeganie nieprawidłowości Dzielenie się wnioskami, sygnalizowanie zauważonych nieprawidłowości
Wykorzystanie technologii (digital)	Posługiwanie się sprzętem komputerowym oraz różnymi programami niezbędnymi w pracy zawodowej Wykorzystanie technologii do usprawniania wykonywanej pracy łatwość w nabywaniu nowych umiejętności w tym zakresie
Praca w zróżnicowanym środowisku	Nawiązywanie i budowanie dobrych relacji w zróżnicowanym (kulturowo, pokoleniowo itp.) środowisku zawodowym Radzenie sobie z różnicami w poglądach, opiniach i postawach, wykorzystanie tych różnic do znajdowania optymalnych rozwiązań

Źródło: Filipowicz 2016.

- poziom 3 – dobry, praktyczne opanowanie wiedzy i umiejętności, właściwe postawy oraz zachowania,
- poziom 4 – ekspert, wykorzystanie kompetencji w trudnych sytuacjach,
- poziom 5 – wybitny, stały rozwój i modelowanie odpowiednich zachowań w skali organizacji.

Badania zostały przeprowadzone w latach 2013–2018 i objęły w sumie **2362 osoby**. Poszczególne kompetencje pojawiały się w badaniach w różnorodnych konfiguracjach uzależnionych od tworzonych profili kompetencyjnych dla konkretnych stanowisk. Prezentowane dane nie wynikają zatem z jednolitego procesu badawczego i należy je traktować z dużą ostrożnością. Jednak można pokusić się o pewne wstępne wnioski. Ważne jest to, że zarówno definicyjne znaczenie badanych kompetencji (patrz tabela 8.1), jak i wykorzystane narzędzie oceny (czyli testy kompetencyjne) były takie same we wszystkich organizacjach, co pozwala na zbiorczą analizę pozyskanego materiału.

W badaniach, które zostały zrealizowane w omawianym okresie wśród kadry menedżerskiej oraz pracowników polskich organizacji, średni poziom

rozwoju wyróżnionych kompetencji kształtował się tak, jak zaprezentowano na wykresie 8.1.

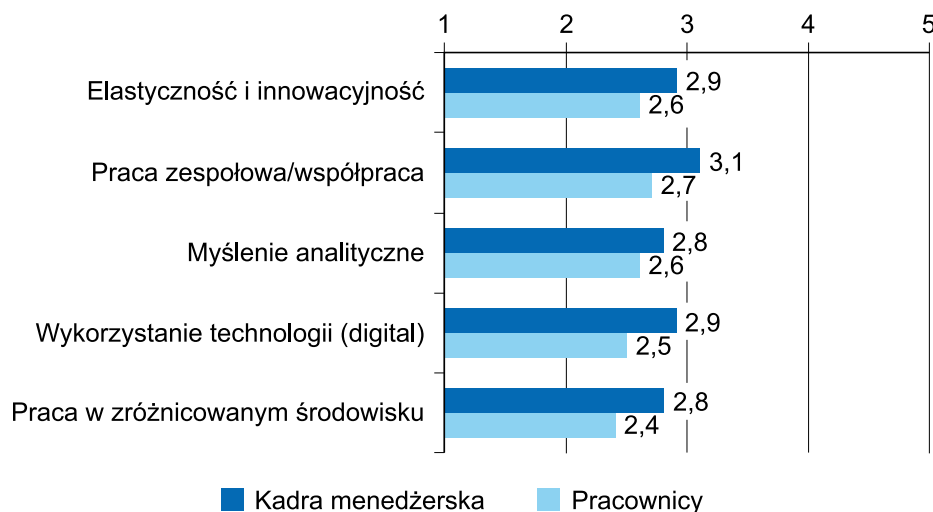
Jak można zauważyć, rozwój wyróżnionych kompetencji zarówno wśród kadry menedżerskiej, jak i pracowników w większości przypadków nie osiąga poziomu 3 (czyli uznawanego za dobry). Wyjątek dotyczy zdolności do pracy zespołowej/współpracy wśród badanej kadry menedżerskiej. Jeśli jednak odniesiemy uzyskane wyniki do najczęściej typowanych dla obu grup poziomów pożądanych dla badanych kompetencji, to sytuacja wygląda jeszcze gorzej (wykres 8.2).

W tym przypadku poważne luki kompetencyjne (rozbieżność między stanem pożądanym a oceną) dotyczą praktycznie wszystkich badanych kompetencji. Oznacza to, że kadra menedżerska w Polsce jest raczej słabo przygotowana do stawienia czoła nowym wyzwaniom związanym ze zmianami na globalnym rynku pracy. Oczywiście można się zastanawiać nad przyczynami takiego stanu rzeczy, jednak najważniejsze są potencjalne konsekwencje oraz możliwości zmiany. Na wykresie 8.3 zaprezentowano wyniki badań odnoszące się do pracowników.

Także w tym przypadku możemy mówić o poważnych lukach kompetencyjnych. W odniesieniu do trzech kompetencji, dla których poziom pożądanym

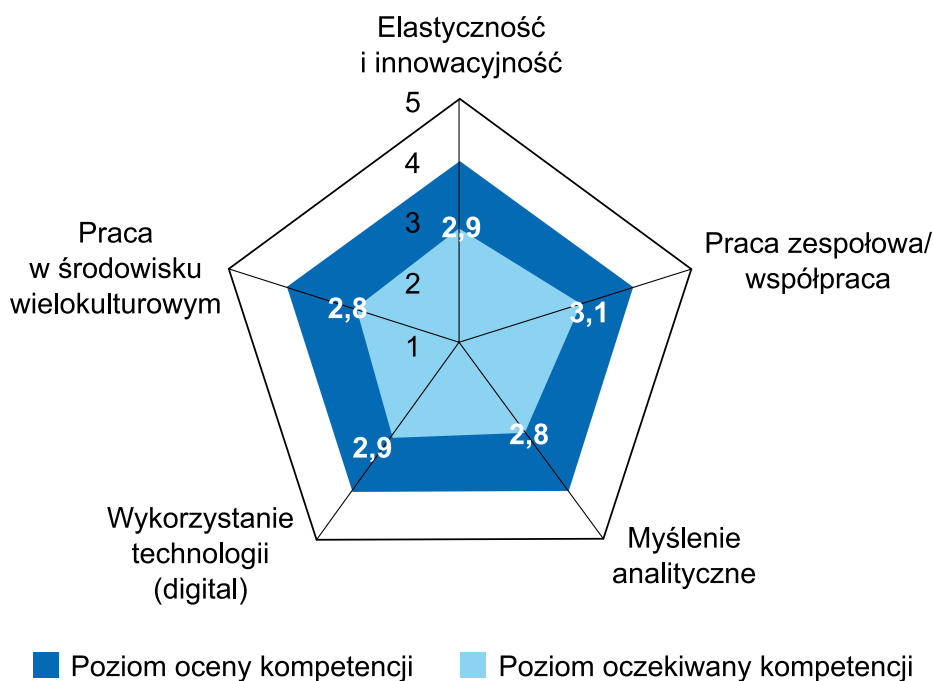
WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO ŚRODOWISKA PRACY. PORADNIK MANAGERA

Jakie kompetencje zyskują na znaczeniu w obliczu zmian na globalnym rynku pracy?



Wykres 8.1. Średni poziom rozwoju kluczowych kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektów wdrożeniowych firmy ForFuture.



Wykres 8.2. Porównanie oczekiwań do wyników kadry menedżerskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektów wdrożeniowych firmy ForFuture.

określono wyżej (4 – ekspert), można je uznać za kardynalne, mogące mieć duży wpływ na funkcjonowanie na kształtującym się rynku pracy. Warto podkreślić, że jeśli sytuacja dotycząca różnic w kompetencjach

oczekiwanych a rzeczywistych, zarówno w odniesieniu do kadry menedżerskiej, jak i do pracowników, się nie poprawi, to konsekwencje tego stanu będą odczuwalne na polskim rynku pracy.

WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO ŚRODOWISKA PRACY. PORADNIK MANAGERA

Jakie kompetencje zyskują na znaczeniu w obliczu zmian na globalnym rynku pracy?



Wykres 8.3. Porównanie oczekiwań do wyników pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektów wdrożeniowych firmy ForFuture.

ZOBACZ RÓWNIEŻ:



FRAGMENT POCHODZI Z KSIĄŻKI:

Zarządzanie różnorodnością pracowników
(2019, Wydawnictwo Naukowe PWN),
rozdział: Nowe kompetencje pracowników
wobec zmian na globalnym rynku pracy (s. 158-164),
autor: Sylwia Przytuła

SPRAWDŹ

Trener w rolach głównych.
Podręcznik pracy trenera
(2018, Wydawnictwo Naukowe PWN),
autorzy: Justyna Matras, Rafał Żak

Sprawdź



HR Business Partner
(2021, Wydawnictwo Naukowe PWN),
Redakcja naukowa: Karina Popieluch

Sprawdź



JAKIE CECHY POMAGAJĄ SKUTECZNIE ZARZĄDZAĆ MILENIALSAMI?

SCHEMAT BADAWCZY ZAKŁADAŁ, ŻE W KAŻDEJ ORGANIZACJI BIORĄCEJ UDZIAŁ W NASZYM BADANIU PROSILIŚMY DZIAŁ PERSONALNY O WSKAZANIE TRZECH MENEDŻERÓW, KTÓRYCH UWAŻA SIĘ ZA SKUTECZNIE ZARZĄDZAJĄCYCH MILENIALSAMI, I TRZECH, KTÓRZY SOBIE Z NIMI NIE RADZĄ. PRZEPROWADZALIŚMY INDYWIDUALNE WYWIADY Z KAŻDYM UCZESTNIKIEM, A POTEM FACYLITOWALIŚMY GRUPĘ FOKUSOWĄ ZŁOŻONĄ ZE WSZYSTKICH SZEŚCIU MENEDŻERÓW.

32

 CHIP ESPINOZA, MICK UKLEJA

Byliśmy zaskoczeni odkryciem, że obie grupy (skuteczni i nieskuteczni szefowie) postrzegali milenialsów podobnie. Takie określenia jak „uważa, że mu się należy”, „bezcelny” i „bystry” były powszechne we wszystkich wywiadach. W grupach fokusowych nie pojawiały się rozdziewiki czy niezgoda. Zarówno menedżerowie skuteczni, jak i ci zmagający się z milenialsami ujawniali wspólne doświadczenia i podobne frustracje. Wielu uczestników kończyło wywiady komentarzem, że doświadczenie miało dla nich charakter terapeutyczny.

Jeżeli obie populacje menedżerów podobnie postrzegają pracowników z pokolenia Y i mają z nimi podobne doświadczenia, to co różni tych dobrych od tych nieskutecznych? Zaczniemy od wskazania, co ich nie różnicuje. Jak stwierdziliśmy w rozdziale 1, panuje powszechny pogląd, że rodzicielstwo

przeszło od skupienia na treningu dziecka do skupienia na opiece. Jedna z naszych początkowych hipotez zakładała, że kobiety powinny być skuteczniejsze od mężczyzn w zarządzaniu milenialsami. A jednak dane tego nie potwierdziły. Sądziliśmy też, że menedżerowie będący rodzicami milenialsów poradzą sobie z nimi lepiej w miejscu pracy – była to kolejna błędna koncepcja, z której musieliśmy się wycofać.

W pierwszym wydaniu tej książki nie dotarliśmy do wystarczającej liczby milenialsów-menedżerów, żeby uzyskać wiarygodne porównanie zebranych danych, nie mogliśmy więc wypowiedzieć się na temat tego, czy oni byli skuteczniejsi w zarządzaniu przedstawicielami własnego pokolenia niż starsi menedżerowie. W nowej książce Chipa *Milenialsi, którzy zarządzają* jego współautor Joel Schwarzbart stwierdza, że milenialsi osiągają wysokie wyniki w zakresie wzmacniania pozycji swoich

pracowników, a podwładni doceniają ich za takie oto mocne strony [1]:

- › „Są zorientowani na relacje”.
- › „Mają świeże spojrzenie”.
- › „Mają otwarte umysły”.
- › „Mają energię i entuzjazm”.
- › „Rozumieją nowe technologie”.
- › „Są pomocni”.
- › „Wykazują się zrozumieniem”.

Można zakładać, że milenialsi rozumieją mileniالس. Ale nawet starsze pokolenia doceniają ich mocne strony. Zobaczysz dalej, że wielu skutecznych menedżerów w naszym badaniu ma właśnie te cechy.

Doświadczeniem, które wyraźnie wpłynęło na menedżerów uznawanych za skutecznych w zarządzaniu milenialsami, był wolontariat w organizacjach młodzieżowych (Little League, AYSO, YMCA, Boys and Girls Club, Scouting, kościelne grupy młodzieżowe). Jeden z menedżerów sklepu spożywczego opowiadał, jak wiele nauczył się, kiedy był przewodniczącym lokalnej małej ligi. Wiele dzieciaków, które spotkał, pełniąc tę funkcję, w latach szkoły średniej i college'u podjęło pracę w jego sklepie. Określiliśmy dwie szalenie ważne charakterystyki wymagane u każdej osoby, która jako wolontariusz pracuje z młodymi ludźmi: (1) zdolność zainicjowania kontaktu oraz (2) cierpliwość, żeby określać oczekiwania w odniesieniu do tego, gdzie młody człowiek się obecnie znajduje, a nie tego, gdzie chcielibyśmy go widzieć. Obie umiejętności można łatwo wykorzystać w miejscu pracy.

W trakcie dalszego przesiewania naszych danych odkryliśmy, że najważniejsza różnica między menedżerami skutecznymi a nieskutecznymi polega na tym, że ci pierwsi ujawniają zdolność powstrzymania się od zniekształceń wynikających z ich osobistych doświadczeń. Innymi słowy, zaczynali od skupienia się na doświadczeniu milenialsów, a nie własnym. Niektórzy z naszych nieskutecznych menedżerów powiedzieliby: „Jakie doświadczenie?

Oni nie mają doświadczenia!”. Jeśli ktoś nie jest w stanie zdystansować się od zniekształceń wynikających z jego własnych doświadczeń, będzie się upierał, że „sposób, w jaki ja to zrobiłem”, jest wiążący dla wszystkich. Niezdolność zdystansowania się do własnych doświadczeń hamuje autorefleksję i uczenie się. Na przykład: „Dlaczego tak bardzo irytuje mnie to, że mój pracownik chce połączyć pracę i życie?”, „Jakim zagrożeniem są wartości wyznawane przez milenialsów?”. I jeszcze istotniejsze: „Jak ja będę musiał się zmienić?”. Jeden z menedżerów, z którym rozmawialiśmy, stwierdził, że zaprzepaścił trzy małżeństwa i stracił kontakt z dziećmi z powodu własnej etyki pracy. Miał za złe milenialsom, że wyżej stawiają rodzinę i przyjaciół niż pracę. Najwyraźniej jego projekcja na milenialsów chroniła go przed przyjęciem się własnemu życiu prywatnemu.

Ujmując to prościej, niezdolność do powstrzymania się od zniekształceń wynikających z własnych doświadczeń zdaje się zwalniać zarządzających przywódców z potrzeby adaptacji, która jest niezbędna, żeby skutecznie zarządzać w dzisiejszym świecie. Częścią procesu adaptacji jest wyjście poza orbitę własnych doświadczeń i wejście do świata zamieszkałego przez milenialsów.

U podstaw tej publikacji leży założenie, że to osoby ponoszące największą odpowiedzialność w firmie są tymi, które muszą się dostosować jako pierwsze. Może brzmieć to jak truizm, ale menedżerowie przez swój własny przykład mogą stworzyć środowisko, w którym dostosują się również ci mniej dojrzały. Adaptacja menedżerów w firmie do młodszego pokolenia nie oznacza akceptacji fanaberii danej osoby czy pokolenia. Przystosowujący się menedżerowie mają zdolność stworzenia takiego środowiska, które z jednej strony wywoła pewien dyskomfort sprawiający, że ludzie poczuć potrzebę zmiany, a z drugiej strony będzie na tyle bezpieczne, że w ogóle tę zmianę umożliwi. Sądzimy, że więź między pokoleniami ma krytyczne znaczenie dla tworzenia takiego środowiska.

Nastawienie

Perspektywa czy nastawienie mają podstawowe znaczenie dla poziomu wykonania. Odkryliśmy sześć obszarów, w których perspektywy skutecznych menedżerów i tych z problemami znacząco się różniły (patrz tab. 3.1.)

Zdolność przystosowania się

Skuteczni menedżerowie w naszych badaniach widzieli wyzwanie związane z zarządzaniem milenialsami jako możliwość osobistego rozwoju. Chociaż bywali sfrustrowani czy wprawiani

w zdumienie, niezmiennie odnosili się do siebie jako do tych, którzy muszą się uczyć i doskonalić własne umiejętności zarządzania ludźmi. Nieskuteczni menedżerowie mówili o tym, jak bardzo ich podwładni muszą dorosnąć i stawić czoła prawdziwemu światu. Chociaż takiemu spojrzeniu nie można odmówić pewnej słuszności, skupienie na własnych frustracjach projektowane było na innych i nie zmuszało do autorefleksji, żeby zmienić coś w sobie.

Poczucie własnej skuteczności

W zestawieniu perspektyw (tabela 3.1) wskazujemy, że skutecznych menedżerów charakteryzuje

wewnętrzne umiejscowienie kontroli. A zatem sądzą oni, że są w stanie sami zaradzić swoim kłopotom. W rezultacie skuteczni menedżerowie optymistyczniej patrzyli zarówno w przyszłość, jak i na potencjał pracowników z pokolenia milenialsów. Z drugiej strony nieskuteczni menedżerowie ujawniali zewnętrzne umiejscowienie kontroli. Uważali, że problem z milenialsami to coś, co im się przytrafiło, a samych siebie postrzegali jako bezsilnych, żeby cokolwiek z tym zrobić. Sądzieli, że są ofiarami okoliczności. Nie chodzi o to, że nie chcieli być dobrymi menedżerami milenialsów, ale o to, że po prostu nie mieli pojęcia, gdzie i jak zacząć zarządzać.

Pewność siebie

Skuteczni menedżerowie mówili o tym, że pozwalają, żeby ich podwładni się im sprzeciwiali czy podważali ich autorytet. Czasami nawet prowokowali takie zachowania, jeśli nie widzieli u swoich podwładnych zaangażowania czy zrozumienia. Mówili o podejmowaniu wysiłku, żeby lepiej słuchać, dyskutować lub być otwartym na pomysły zgłaszane przez innych. Nieskuteczni menedżerowie czuli się zagrożeni, jeżeli ich podwładni kwestionowali ich pomysły czy polecenia. Karali tych, którzy nie chcieli się podporządkować. Wykorzystywali

Tabela 3.1. Różne nastawienia menedżerów skutecznych i nieskutecznych

Perspektywa	Menedżerowie skuteczni	Menedżerowie nieskuteczni
Zdolność przystosowania się	Mówili o własnej potrzebie zmiany, żeby zarządzać w „dzisiejszym świecie”.	Mówili o tym, jak inni powinni się zmienić, żeby osiągnąć sukces w „prawdziwym świecie”.
Poczucie własnej skuteczności	Uważali, że sami mogą coś zaradzić.	Uważali, że sami mogą zrobić bardzo niewiele.
Pewność siebie	Pozwalali podwładnym na sprzeciw i kwestionowanie (pomysłów, procesów, sposobów robienia różnych rzeczy).	Za sprzeciw lub zakwestionowanie przez podwładnych wprowadzali sankcje lub kary.
Siła	Sięgali po siłę relacji, a nie po siłę pozycji.	Czuli, że jedyną siłą, jaką dysponują, to autorytet formalny.
Energia	Praca z dwudziestoparolatkami sprawiała, że czuli się młodszy.	Praca z dwudziestoparolatkami sprawiała, że czuli się starsi.
Sukces	Postrzegali siebie jako klucz do sukcesu dwudziestoparolatków.	Postrzegali dwudziestoparolatków jako przeszkodę na drodze do własnego sukcesu.

władzę, żeby negatywnie wpływać na grafik, czas wolny i możliwości awansu pracowników, którym zdarzyło się zakwestionować ich autorytet.

Siła

Inną wyraźną różnicą między tymi dwiema grupami menedżerów był ich sposób postrzegania własnej pozycji i autorytetu. Gdy nieskuteczni menedżerowie doświadczali napięcia w relacjach, sięgali po jedyne narzędzie, jakim dysponowali – autorytet formalny. Nadużywanie siły wynikającej z pozycji najczęściej przejawiało się w deklaracjach typu „to ja jestem szefem” albo „robiłem to już, kiedy ciebie nie było na świecie”. Jeśli odkryjesz, że więcej czasu poświęcasz na potwierdzanie swojej pozycji zamiast na wyrażanie siebie, może to świadczyć o nadmiernym sięganiu po autorytet formalny. W obliczu napięcia w relacjach skuteczni menedżerowie stawiali na siłę relacji i po autorytet formalny sięgali w ostateczności. Uważali empatię za klucz do zaufania pracowników z pokolenia Y. Jeden z menedżerów powiedział: „Jeśli wiedzą, że ci na nich zależy, pójdą za tobą w ogień!”.

Energia

Jednym ze zdań, które często powtarzali skuteczni menedżerowie, brzmiało: „Praca z nimi sprawia, że czuję się młodszy”. Mówili o przyptywie energii za sprawą optymizmu, kreatywności i czystego entuzjazmu, jaki milenialsi wnoszą do miejsca pracy. Skuteczni menedżerowie mówili o ogromnej wadze, jaką milenialsi przykładają do tego, żeby praca była przyjemnością. Najwyraźniej produktywność i procedury były dla skutecznych menedżerów ważne, niemniej nie widzieli niczego złego w położeniu nacisku na frajdę. Zainteresuj się tym, czym oni się interesują, ale nie próbuj być dwudziestoparolatkami. Nie oczekuj, że staną się twoimi najlepszymi przyjaciółmi – po prostu

chcą, żebyś był przyjazny. I odwrotnie, nieskuteczni menedżerowie lamentowali, jak bardzo starzy czują się w zetknięciu z milenialsami. Szczególnie nie lubią tego, czego milenialsi słuchają, co noszą i co robią w weekendy. Żeby oddać sprawiedliwość, wielu z tych menedżerów było szkolonych, żeby nie spoufalać się z podwładnymi. Jeden z nich powiedział: „Uczono mnie, że bym nie budował relacji z podwładnym, ponieważ któregoś dnia może pojawić się potrzeba, żeby go zwolnić”. Jest to przykład zachowań nastawionych na ochronę siebie. Zbudowanie zaufania bez relacji jest trudne, może nawet niemożliwe.

Sukces

Być może najwymowniejszym czynnikiem różniącym menedżerów skutecznych od tych nieskutecznych był fakt, że ci ostatni traktowali milenialsów jako zagrożenie dla ich osobistego sukcesu. Jeden z nich tak to skomentował: „Jestem bardzo dobrym menedżerem i zawsze się ze wszystkimi dogadywałem, ale oni stawiają mnie w złym świetle”. Inny powiedział: „Nie rozumiem ich; po prostu nie zatrudniam nikogo poniżej trzydziestki”. Menedżerowie skuteczni postrzegali siebie jako klucz do sukcesu milenialsów. Odwoływali się do swojej roli mentorów, doradców, rzeczników, sponsorów i nauczycieli. Ich sukces był powiązany z sukcesem pracujących z nimi milenialsów.

Kontynuacja współpracy z działem personalnym

Po ukończeniu analizowania zebranych danych zafascynowało nas to, że z nielicznymi wyjątkami wskazania działów HR, kto jest skutecznym menedżerem, a kto nie, pokrywały się z naszymi obserwacjami. Wróciliśmy więc do liderów projektu po stronie działów HR i zapytaliśmy o kryteria, którymi kierowali się przy wyborze uczestników. Wyjaśnili, że menedżerowie niesprawni mają problemy z rotacją, skargami,

nieobecnościami, komunikacją i niską wydajnością. A menedżerowie skuteczni – nie. Zapytaliśmy liderów projektu z działów HR, czy wiedzą, co różni te dwie grupy. Dostrzegali wspomniane negatywne konsekwencje, ale nie byli pewni, co do nich prowadzi.

Chcemy powtórzyć, że wszyscy uczestnicy naszego badania chcieli być skutecznymi menedżerami. Ich lęki związane z pracą w dużym stopniu wiązały się z niewiedzą, co zrobić z frustracją towarzyszącą zarządzaniem milenialsami. Rozmowa o tym okazała się tylko w jakimś stopniu pomocna. Dostrzeżenie, że inni mają podobne doświadczenia do ich własnych było niewystarczające. Uważamy, że wielu spośród nieskutecznych menedżerów po przyswojeniu umiejętności skutecznych menedżerów dość gładko przejdzie do tej drugiej grupy.

W kolejnych rozdziałach chcielibyśmy zrobić coś więcej niż wskazać palcem kwestie pokoleniowe i dać propozycje rozwiązań pewnych problemów. Naszym celem jest pokazanie tego, czego nauczyliśmy się od obu grup menedżerów. Będiesz w stanie zidentyfikować, co robisz dobrze, a co może hamować czy wręcz sabotować twoją skuteczność. Można nauczyć się nowych zachowań, ale utrzymanie ich bez wsparcia właściwego myślenia może być trudne. Mamy nadzieję, że przekonaliśmy cię do przetestowania własnego myślenia o międzypokoleniowym zarządzaniu.

Zaszedłeś już wystarczająco daleko w lekturze tej książki, żeby zdać sobie sprawę, że to ty, jako menedżer i przywódca, jesteś jej głównym bohaterem. Kiedy zaczynaliśmy nasze badania międzypokoleniowych napięć w miejscu pracy, zidentyfikowaliśmy menedżerów jako osoby kluczowe dla rozwiązania problemu, ponieważ to właśnie oni ponoszą największą odpowiedzialność i mają najbardziej znaczący wpływ na codzienne obowiązki i wzajemne relacje. Mając na uwadze to i dobrze znany fakt, że pracownicy odchodzą od szefów, a nie od organizacji, uważamy, że wyposażenie kadry zarządzającej w odpowiednie narzędzia jest najlepszym sposobem podejścia do wyzwania integracji milenialsów na rynku pracy.

W bestsellerze *How* (Jak) Dov Seidman pisze: „Już nie chodzi o to, co robisz, że się wyróżniasz, ale o to, jak robisz to, co robisz” [2]. Skuteczni menedżerowie z naszego badania pokazali nam, jak zarządzać.

Przypisy

1. Espinoza C., Schwarzbart J. (2015). 1. *Millennials Who Manage: How to Overcome Workplace Perceptions and Become a Great Leader*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson FT Press.
2. Seidman D. (2007). 2. *How: Why How We Do Anything Means Everything – in Business (and in Life)*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

FRAGMENT POCHODZI Z KSIĄŻKI:

Zarządzanie milenialsami
(2018, Wydawnictwo Naukowe PWN),
rozdział: Menedżerowie skuteczni versus nieskuteczni (s. 62-72),
autorzy: Chip Espinoza, Mick Uklejae

SPRAWDŹ



Zainteresowały Cię nasze książki?

Znajdziesz je w:



IBUK *libra*

[Przejdź do IBUK Libra](#)

IBUK Libra to czytelnia on-line czynna całą dobę. Dostępne w niej są tysiące e-booków oraz e-czasopism z niemal każdej dziedziny. Do IBUKA Libry możesz zalogować się z dowolnego miejsca, o każdej porze. Korzystanie z IBUKA Libry jest bezpłatne – poproś o dostęp w swojej bibliotece.

IBUK Libra benefitem dla Twoich pracowników

[SPRAWDŹ >>](#)



IBUK

[Przejdź do IBUK.pl](#)

IBUK.pl jest platformą pozwalającą kupować i wypożyczać e-booki. Można je wypożyczać zarówno pojedynczo – już od 4,92 PLN za dobę oraz w abonamentach – ceny zaczynają się od 19,90 PLN miesięcznie. W ofercie dostępne są także audiobooki.



PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA

[Przejdź do ksiegarnia.pwn.pl](#)

Księgarnia Internetowa PWN oferuje szeroki zakres publikacji: podręczniki akademickie, książki naukowe i popularnonaukowe, słowniki języka polskiego i słowniki języków obcych. Znajdziesz w niej zarówno publikacje papierowe, jak i książki w wersji elektronicznej – e-booki i audiobooki.

Śledź nas na Facebooku





Niniejszy e-book jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, które im przysługują.
Nie publikuj go w Internecie. Cytując jego fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.
Kopiując jego część, rób to jedynie na użytek osobisty.

© Wydawnictwo Naukowe PWN SA
02-460 Warszawa, ul. Gottlieba Daimlera 2

ksiegarnia.pwn.pl
pwn.pl