

# SZKOLENIA



## 7 zasad skutecznego zarządzania zespołem rozproszonym

**Jak menedżer może budować swój autorytet na odległość? Jak mierzyć motywację pracowników nie mając z nimi bezpośredniego kontaktu? Jak połączyć pracę stacjonarną i zdalną?**



**Ewa Opolska**

ekspert EY Academy of Business

### 1. Poznaj i stosuj sprawdzone narzędzia pracy

Zespół rozproszony to grupa ludzi, których łączy wspólny cel, menedżer i zadania. Tym, co ich dzieli, jest miejsce wykonywania pracy. Mogą przebywać w różnych miastach, krajach i strefach czasowych. Pandemia wyłoniła dodatkową kategorię zespołów rozproszonych, w których ich członkowie pracują we własnych domach. Z całą pewnością umiejętne kierowanie takim zespołem stanowi nie lada wyzwanie. – Jeden z menedżerów rozpoczął pracę w pandemii i nigdy nie widział na żywo swoich pracowników. Było to dla niego trudne, zwłaszcza jeśli w grę wchodziło przyjęcie do pracy nowej osoby i wdrożenie jej w obowiązki. W takich sytuacjach przydaje się choć jedno osobiste spotkanie w firmie – mówi Ewa Opolska. Aby zadbać o integrację zespołu, takie spotkania warto planować i wyznaczać regularnie, na przykład co tydzień, miesiąc czy kwartał. W codziennej rzeczywistości spotkania odbywają się jednak w wersji online, z wykorzystaniem takich platform jak Zoom, Hangouts czy Microsoft Teams. Z pewnością

jest to bardzo wygodne i praktyczne rozwiązanie, ale jednak wydaje się być nadużywane. Nie każda sytuacja wymaga organizowania osobnego spotkania. Gdy wyznaczamy cele i planujemy przyszłe działania, wtedy warto zaplanować regularne, synchroniczne spotkania. Jednak nadzorowanie statusu prac w zespole może się odbywać asynchronicznie. W takim przypadku organizowanie wieloosobowych i wielogodzinnych konferencji jest zbędne. Można także posłużyć się dostępnymi narzędziami. Zawieszane w chmurze rozwiązania, takie jak CMS, Miro czy tablice kanban pozwalają menedżerom i członkom zespołu zapoznać się z aktualnym stanem zadań w dowolnym momencie.

### 2. Zadbaj o higienę spotkań

Wszystkie efektywne spotkania mają ze sobą coś wspólnego – rozpoczynają się i kończą o czasie. Warto również dodać, że nie każde spotkanie musi trwać godzinę lub dłużej – w przypadku niektórych sytuacji być może wystarczy nawet 15 minut, aby skutecznie rozwiązać dany problem. O czym jeszcze powinien pamiętać menedżer? Powinien uważać na to, aby nie planować spotkań przez cały dzień pracy. Każdy potrzebuje przerw – krótszej na kawę i dłuższej na lunch. W niektórych firmach takie przerwy są obowiązkowe i jest to bardzo dobry zwyczaj. Warto także starannie rozważyć listę osób zaproszonych na spotkanie i ustalić, czy rzeczywiście każdy musi w nim uczestniczyć. Być może część osób wcale nie odniesie ze

spotkania żadnej korzyści, ani też nic szczególnego do niego nie wniesie.

### 3. Buduj swój autorytet

Aby móc budować autorytet w zespole, konieczne jest dobre opanowanie dostępnych narzędzi pracy zdalnej. Niestety, nie wszyscy menedżerowie dobrze sobie z tym radzą. W biurze zawsze mogli liczyć na wsparcie asystenta, ale w domu muszą już radzić sobie sami. Sytuacja, w której menedżer spóźnia się 15 minut, bo nie mógł kliknąć w odpowiedni link raczej nie pomoże mu w budowaniu autorytetu w zespole. Podstawowa znajomość zagadnień technicznych jest konieczna. Równie ważne są także umiejętności komunikacyjne menedżera. Warto chociażby wspomnieć o takich cechach jak konkretność, zwięzłość, używanie przekonujących argumentów, a także odpowiednia dykcja. Kluczowe znaczenie ma też dyscyplina w prowadzeniu spotkań, odpowiednia moderacja dyskusji i kontrola nad poruszonymi wątkami. Jednym z zadań menedżera jest umiejętne zarządzanie czasem, musi więc dbać o to, by go nie marnować – ani swojego, ani innych.

### 4. Stwórz plan dnia

Plan dnia jest zależny od dynamiki pracy. Na przykład w długoterminowych projektach nie ma większej potrzeby, aby sprawdzać status zadań codziennie. Natomiast w sytuacji, gdy stale mierzymy się z nowymi problemami, taki system będzie już jak najbardziej uzasadniony. – Znam menedżera, który z dwunastoma osobami ze swojego zespołu rozmawia po 5 minut dziennie i ten system się sprawdza. Wystarczy 1,5 godziny, by wiedział, co dzieje się w organi-

zacji – mówi Ewa Opolska. Ma to jeszcze większe znaczenie w pracy zdalnej, gdzie nic nie można pozostawić przypadkowi. Poza planowaniem samych bieżących spraw warto również pamiętać, aby wygospodarować czas na podziękowania czy docenienie pracy zespołu. Warto przeznaczyć chwilę na wspólną celebrację sukcesu, co niestety w polskiej kulturze organizacyjnej należy raczej do rzadkości.

### 5. Zaufaj swojemu zespołowi

Dla niektórych menedżerów przejście na tryb pracy zdalnej oznaczało spory stres i niepewność. Obawiali się tego, że pracownicy w domach tak naprawdę nic nie robią, nie wywiązują się ze swoich obowiązków. Dlatego menedżerowie wpadali w panikę skutkującą nadmierną kontrolą pracowników. Niestety, efekt takiego zachowania jest negatywny – kilkanaście maili od szefa dziennie wcale nie sprzyja efektywności pracownika. Jednak niektórym menedżerom w czasie trwania pandemii udało się zmienić swoje podejście. Przeszli z kontrolującego i opresyjnego stylu zarządzania do stylu opartego na większej swobodzie. A gdy zauważyli, że cele biznesowe są osiągnięte, nabrali jeszcze większego zaufania do swoich zespołów. Pracownicy również z czasem przyzwyczaili się do innego stylu pracy, co jest widoczne na przykład przez to, że stali się bardziej bezpośredni w komunikowaniu swoich potrzeb.

### 6. Zadbaj o motywację

Praca zdalna sprawiła, że niektóre narzędzia motywacji przestały pełnić swoją rolę. Przykładowo po-

pularne karty do klubów fitness przestały być jakimkolwiek motywatorem w czasach pandemii, ponieważ ze względu na obostrzenia nie można było z nich skorzystać. Obecnie trzeba stale poszukiwać nowych rozwiązań oraz badać poziom motywacji pracowników. Menedżerowie mogą jednak łatwo o tym zapomnieć, bo efektywność pracy zdalnej jest taka sama jak pracy stacjonarnej. Jednak taka pozornie stabilna efektywność może być złudna. – Choć menedżerowie są zadowoleni, 30 proc. pracowników mówi, że spada im wydajność podczas pracy w domu. Na te same zadania muszą poświęcać więcej czasu. Może to prowadzić do przemęczenia i wypalenia, a w przyszłości stworzyć problemy z motywacją i zaangażowaniem – wspomina Ewa Opolska. Praca hybrydowa może być sposobem na przełamanie rutyny – część tygodnia można pracować w biurze, a część w domu, dzięki czemu każdy dzień jest inny. Co więcej, home office można traktować jako rodzaj bonusu, przywileju dla pracownika, a tym samym nowy motywator.

### 7. Zapewnij poczucie ciągłości

W pracy online warto kontynuować niektóre zwyczaje z pracy stacjonarnej. Przykładowo, jeśli w styczniu miała miejsce ocena pracownicza, nie rezygnujemy z niej – robmy to w zdalnej formie. Jeśli awanse i podwyżki zazwyczaj były w marcu – niech tak pozostanie. Jaki przyniesie to efekt? Zapewnimy pracownikom poczucie stabilności i bezpieczeństwa, którego przecież wszyscy tak bardzo teraz potrzebujemy.

# Nowoczesne technologie a rynek szkoleń, czyli jak korzystać z platform e-learningowych

Początki e-learningu nie były proste. Wiele autorytetów uważało taki sposób nauki za nowomodny wymysł. Za wartościowe uznawano wyłącznie te szkolenia, które odbywały się w formie stacjonarnej. Sytuację jednak szybko zweryfikował rynek, a rozwój platform e-learningowych przyspieszyła pandemia COVID-19. Nawet sceptycy nauki online przekonali się do tego, że zdobywać wiedzę można także za pośrednictwem internetowych narzędzi, a w szerokiej ofercie są jakościowe propozycje. Aktualnie e-learning to jedna z chętniej wybieranych form nauki. Jednak, by edukacja była skuteczna, należy wiedzieć, jak świadomie korzystać z dostępnych platform.



**Victoria Iwanowska**  
właścicielka Szkoły Języka  
Angielskiego IGMA

Do niedawna e-learning był postrzegany jedynie jako substytut tradycyjnego zwiększania kompetencji i nabywania wiedzy. Z tego powodu również treści zamieszczane na platformach były uważane za te gorszej jakości. Sytuacja jednak diametralnie się zmieniła. Obecnie, według danych GlobeNewswire, szacuje się, że rynek e-learningu do 2025 r. osiągnie wartość ponad 457 mld dolarów. To oznacza stale rosnący wybór szkoleń online.

## Podstawa, czyli cel szkolenia

Poszukując platformy dla siebie lub swojego zespołu, warto zacząć od ustalenia celu szkolenia. Chociaż wydaje się to oczywiste, często zapominamy o tym, by zastanowić się, jakich efektów oczekujemy od zrealizowanego szkolenia. Zadajmy sobie pytanie, czy głównym celem jest nauka nowych rzeczy, czy usystematyzowanie posiadanej wiedzy? Wybór formy nauki powinien być bowiem dopasowany do tego, co chcemy osiągnąć.

To szczególnie istotne dla przedsiębiorcy, który chce zmotywować do rozwoju swoich pracowników. Powinni oni dokładnie wiedzieć, dlaczego swój czas powinni zainwestować w nabycie tej wiedzy i jak nowe umiejętności pomogą im w pracy.

## Forma dopasowana do potrzeb

Kolejnym ważnym punktem podczas wyboru platformy jest forma nauki. Niezależnie od tego, czy wybieramy szkolenie dla siebie, czy dla naszych pracowników – powinniśmy wybrać taki model edukacji, który będzie dopasowany do aktualnych potrzeb. Na rynku dostępne są szkolenia specjalistyczne, dedykowane wąskiej dziedzinie, a także platformy oferujące szeroką gamę szkoleń np. rozwojowych. W tym miejscu należy zastanowić się nad długofalowym planem szkolenia – czy jest to jednorazowa akcja, by uzupełnić konkretną kompetencję, czy może chcemy, by platforma oferowała szkolenia z różnego zakresu, ponieważ planujemy korzystać z niej długoterminowo.

Przy wyborze platformy ważnym elementem będzie także informacja, w jakich językach prowadzone są szkolenia. Przy międzynarodowym zespole, dużą zaletą będą lekcje dostępne w kilku językach. Wbrew oficjalnym deklaracjom część pracowników nie korzysta ze szkoleń np. w języku angielskim, ponieważ nie zna

tak dobrze języka obcego, jak deklaruje na rozmowie wstępnej, czy też w szablonowych wypowiedziach na co dzień.

Na co jeszcze zwrócić uwagę? Formuła szkolenia powinna być motywująca i angażująca. Dlatego tak istotne jest, by dawki wiedzy były przekazywane w krótkiej i atrakcyjnej formie – najlepiej w postaci kilkuminutowych pigulek wiedzy. Motywację zwiększy również możliwość monitorowania postępów; dzięki temu wiemy, jaką drogę przeszliśmy i ile jeszcze brakuje nam do osiągnięcia celu.

## Jak skutecznie się szkolić?

Wybór platformy, która odpowiada na nasze potrzeby, to dopiero początek. Efektywność szkoleń zależy także od tego, czy regularnie z nich korzystamy i czy sposób nauki jest dopasowany do naszego trybu pracy. Moje doświadczenia pokazują, że swobodny dostęp do szkoleń jest dużo efektywniejszy niż tryb nauki z góry narzucony przez pracodawcę, np. w systemie 30 minut codziennie o określonej godzinie.

Dzięki dostępowi on demand pracownicy mogą korzystać z platformy w najbardziej odpowiadający im sposób, wpisując rozwój w swój styl życia. Tworząc Small Step Matters, miałam świadomość, że przewagą narzędzi do edukacji zdalnej jest ich elastyczność, a także dostosowanie zakresu szkoleń do potrzeb pracowników. Dlatego kluczowa była dla mnie możliwość indywidualnego rozbudowywania zakresu szkoleń, czyli każdy w dowolnym momencie może dokupić kolejne moduły szkoleniowe. Podając przykład – zamiast organizować szkolenie dla całej firmy z marketingu, możemy osobom początkującym dać dostęp do podstawowego zakresu, a tylko osobom na wyższym poziomie zaawansowania – do specjalistycznych modułów.

Z punktu widzenia pracownika taki system nauki pozwala rozwijać się w swoim tempie, w najciekawszym dla niego kierunku i w najbardziej przystępnej formie. Szkolenia stacjonarne nigdy nie będą w stanie zaproponować takiej elastyczności. Z platformy online można korzystać na wielu urządzeniach, kiedy ma się wolny czas, na przykład podczas podróży autem czy autobusem. Uczenie się nowych kompetencji w formie niewielkich dawek wiedzy pozwala skuteczniej przyswajając nowe informacje, niż ma to miejsce podczas całodniowych szkoleń, które często przeladowane są nową wiedzą.

## Platforma formą integracji?

Przy opisywaniu korzyści płynących z korzystania z platform e-learningowych często pomija się możliwości, jakie dają one pracodawcom w integracji zespołu – o ile oczywiście funkcjonalność samych platform na to pozwala. Odpowiednio rozbudowane narzędzia, takie jak Small Step Matters, wspierają budowanie społeczności użytkowników.

Taka platforma pomaga łączyć osoby o podobnych zainteresowaniach i pasjach; na przykład, jeden z pracowników może wykorzystywać swoje umiejętności z zakresu zarządzania czasem i dzielić się tą wiedzą z innymi. W ten sposób można organizować szkolenia z Excela czy

robi paczki dla potrzebujących rodzin. Można też angażować pracowników w firmowe inicjatywy non profit i CSR. Wszystko to sprzyja integracji, nawiązywaniu relacji i budowaniu zaangażowanego zespołu.

Dodatkowo korzystanie z tego typu platform pozwala pracodawcy lepiej poznać swoich pracowników, ich zainteresowania, umiejętności czy kompetencje.

## Przyszłość e-learningu

Rozmawiając z przedsiębiorcami, którzy korzystają w swoich firmach z platform e-learningowych, a także śledząc wyniki badań na temat tego segmentu rynku, zauważam, że e-learning będzie się dynamicznie rozwijał. Myślę, że w pierwszej kolejności zostanie dopracowany sposób przekazywania wiedzy. Żyjemy coraz szybciej i czas staje się dla nas coraz cenniejszy. Dlatego doceniamy skondensowaną formę szkoleń, czyli pigułki wiedzy – mikrolearning to obecnie metoda nauki, do naszego trybu życia. Oferta szkoleń będzie również coraz bardziej wyspecjalizowana i konkretna. By jednak w pełni korzystać z możliwości zdalnej edukacji, warto wcześniej w przemyślany sposób dobrać platformę, która spełni nasze oczekiwania. To nie tylko umili sam proces nauki, ale też sprawi, że będzie on bardziej efektywny.

REKLAMA



**Human Skills**

SZKOLENIA  
USŁUGI HR  
COACHING

## Wiedza, która wspiera Twój biznes



ul. Widok 18/2  
00-023 Warszawa  
[www.humanskills.pl](http://www.humanskills.pl)

tel. 22 22 421 95-6  
kom. 48 603 906 655  
[biuro@humanskills.pl](mailto:biuro@humanskills.pl)

Przy opisywaniu korzyści płynących z korzystania z platform e-learningowych często pomija się możliwości, jakie dają one pracodawcom w integracji zespołu – o ile oczywiście funkcjonalność samych platform na to pozwala. Odpowiednio rozbudowane narzędzia, takie jak Small Step Matters, wspierają budowanie społeczności użytkowników.

## SZKOLENIA

## Miękkie kompetencje dają twarde wyniki

**Nikt nie rodzi się menedżerem. Istnieje oczywiście pewien zestaw cech predysponujących do tej roli, jednak to dopiero początek na drodze pracy nad sobą.**

**Tomasz Kalko**

coach, wykładowca akademicki,  
trener, mówca motywacyjny

Zostałem zaproszony na spotkanie z właścicielem dużej firmy i z jego synem, przyszłym sukcesorem. Zlecenie było opisane jako pomoc w procesie sukcesji i zbudowania przywództwa młodego następcy. Temat sukcesji i związanej z nią zmiany modelu przywództwa jest z mojego punktu widzenia ciekawy, więc jechałem tam bardzo zainteresowany procesem, w którym będę miał szansę uczestniczyć. Od samego początku widoczna była różnica temperamentów obydwu panów. Ojciec silny, wręcz apodyktyczny. Syn dla odmiany wrażliwy, prawdopodobnie introwertyk. W trakcie rozmowy okazało się, że moją rolą ma być potakiwanie tacie, kiedy ten będzie robił wykład o przywództwie synowi. A zaczęło się od wysokiego „C”.

– Pamiętaj, muszą się ciebie bać. Jak się nie będą bać, nie będą cię szanowali... Ta historia pokazuje, jak bardzo możemy mylić się w swoich przekonaniach i jak bardzo mogą być mylące nasze doświadczenia oraz wiedza nabyta w procesie zbierania doświadczeń. Prawda? Nieprawda.

– Menedżerem trzeba się urodzić.

– Charyzmę się ma albo się nie ma.

– Nie muszą cię lubić, muszą cię szanować.

To kilka z powtarzanych prawd dotyczących przywództwa i zarządzania zespołami, które tylko w niewielkim stopniu mają odzwierciedlenie w rzeczywistości.

Aby zrozumieć wagę procesu rozwojowego, opiszę badanie pokazujące, jak budujemy swoje przekonania o świecie.

Burrhus Frederic Skinner, jeden z prekursorów psychologii behawioralnej, przeprowadził jedno z najważniejszych badań pokazujących, jak bardzo możemy mylić się w swoich przekonaniach.

#### W świecie przekonania

Przedmiotem badania były gołębie umieszczone w klatce, którym w równych odstępach czasu podawano kulkę pożywienia. Po jakimś czasie gołębie zaczynały wykonywać dziwne, powtarzalne ruchy, wyglądające jak taniec. Dalsze badania pokazały, że w mózgu ptaków pojawiło się połączenie związane z tym, co robiły na chwilę przed pojawieniem się jedzenia, a samym jedzeniem. Tworzyło się przekonanie, że jakiś konkretny ruch wywołuje pojawienie się pożywienia.

Niestety dokładnie ten sam mechanizm zachodzi w ludzkich umysłach. Nadajemy 100 proc. sprawczości wła-

snemu sukcesowi, pomijając inne czynniki zewnętrzne lub wręcz losowe. Jesteśmy przekonani o uniwersalności własnych metod zarządzania, podczas gdy są one zbudowane na naszych pierwszych doświadczeniach. Chcąc być nowoczesnymi menadżerami, którzy potrafią osiągać sukces, musimy mieć zdecydowanie szerszą perspektywę niż tylko własne doświadczenia. Niezbędna jest wiedza...

#### O tym, czym jest przywództwo

Kiedy pytam studentów, czym jest przywództwo, określenia skupiają się na przywództwie, w którym szef każe, a zespół karnie wykonuje. Na przywództwie, które nazwałbym „modelem frontowym”. Już samo zrozumienie roli lidera jest kluczem do sukcesu samego menadżera i organizacji, którą współtworzy. A jest nad czym się zastanawiać... Nowoczesne przywództwo powinno być bardziej skupione na inspiracji. Na pokazywaniu ludziom ich potencjału. Na pomaganiu w tym, by zrobili więcej, niż sądzą, że potrafią. Na umiejętności obudzenia zaangażowania i wykorzystania tego potencjału do rozwoju organizacji.

#### O człowieku w relacjach społecznych

U jednego z pracowników załamała się motywacja. Po długiej rozmowie okazało się, że chodzi o podwyżkę, którą dostał jego kolega zarabiający minimalną stawkę. I co ciekawe, nie chodziło o pieniądze, ale o poczucie bycia niedocenionym. Takie sytuacje zna każdy menadżer. Współczesny lider powinien mieć wiedzę o tym, jak działa człowiek w relacjach społecznych. Oczywiście wiedza o procesach, organizacji, klientach jest ważna, ale jeszcze ważniejsza jest wiedza o tym, jak człowiek funkcjonuje w relacjach z innymi. Menadżer nie musi być psychologiem, ale powinien mieć pewien niezbędny pakiet wiedzy o tym, czego oczekują pracownicy oraz czego potrzebujemy, jako jednostki ludzkie.

#### O procesach, które są powtarzalne

Gołębie Skinera to tylko jedno z badań pokazujących przewidywalność zachowań. Negocjacje, poczucie sukcesu, motywacja, identyfikacja z zespołem i celami – wszystkimi tymi procesami rządzą ewolucyjne i powtarzalne mechanizmy. Oczywiście ich powtarzalność nie jest 100 proc. Dlatego między innymi wiedzę o człowieku nazywamy kompetencjami miękkimi. Jednak, jeżeli jesteśmy w stanie przewidzieć, jak zachowają się ludzie w konkretnych sytuacjach, wiedza ta może zdecydować o porażce lub sukcesie firmy.

#### O tym, co motywuje, a co jest demotywujące

Motywacja pozafinansowa w myśleniu wielu menadżerów ogranicza się do kart multi-sport lub pakietów medycznych dla pracowników. A wiedza o tym, co nas motywuje jest absolutnie



niezbędna i w wielu miejscach zaskakująca. Pieniądze w piramidzie motywatorów są na 3-5 miejscu... kiedy oceniają pracownicy. Kiedy pyta się menadżerów są na 1-2. To duża rozbieżność. Pieniądze nie motywują, pod warunkiem, że ludzie zarabiają powyżej średniej na rynku. Ich brak jest więc demotywatorem. Chwalenie ludzi za wykonywanie swoich oczywistych obowiązków demotywuje. Motywuje dopiero zauważenie starań i działań nierutynowych. To tylko kilka uproszczonych zasad motywacji, które powinien znać każdy menadżer.

#### O zasadach komunikacji

– Panie Andrzeju, jest Pan niegrzeczny wobec swoich kolegów.

– Ja? To nie prawda! To oni!...

Inna wersja tej samej rozmowy:

– Panie Andrzeju, kiedy mówi Pan swoim kolegom, że niczego nie potrafisz, jest mi bardzo przykro, ponieważ zależy mi na szacunku w zespole...

W drugim przypadku został użyty komunikat „ja” – odniesienie do własnych emocji oraz została pokazana pracownikowi konkretna sytuacja. Przy tak skonstruowanej wypowiedzi trudniej jest wejść w polemikę. Jest większa szansa na rozwiązanie problemu, zamiast toczenia jałowej dyskusji.

Komunikacja, czyli umiejętność rozmawiania, wydaje się kompetencją posiadaną przez niemal każdą osobę funkcjonującą w społeczeństwie. A jednak w trudnych sytuacjach, w których zaczynają działać emocje, wiedza o tym, jak zbudować zdanie, aby być zrozumianym i aby osoba, z którą rozmawiamy czuła się usłyszana i szanowana, nie jest wcale prostym zadaniem. Tego zdecydowana większość z nas musi się nauczyć. Kiedy pojawiają się emocje, działamy odruchowo. A praca menadżera jest związana z dziesiątkami stresujących sytuacji, w których to, co mówimy i jak to wypowiadamy, może mieć strategiczne znaczenie.

#### O sobie samym i o różnicach między ludźmi

W serialu Dr House, opisującym genialnego i ekscentrycznego diagnostę,

jest scena pokazująca proces rekrutacji, w którym główny bohater rezygnuje z potencjalnego pracownika, gdyż jest on naturalnym odbiciem jego samego. Na pytanie dlaczego właśnie ta osoba odpada, pomimo że wszyscy byli przekonani o tym, że ma największe szanse na pracę, pada ważna odpowiedź z poziomu nowoczesnego zarządzania:

– Nie potrzebuję w zespole drugiego siebie.

Terror wartości to coś, czemu podlegamy wszyscy. Menadżerowie są na to szczególnie narażeni, ponieważ w naturalny sposób są obdarzeni elementem władzy. A to właśnie menadżerowie muszą być tego procesu bardzo świadomi. Terror wartości to mechanizm patrzenia na świat przez swój własny pryzmat, gloryfikujący własne wartości, priorytety, temperament, styl myślenia, umiejętności, do których mamy naturalny dostęp.

Będąc menadżerem, warto być bardzo świadomym swoich zasobów oraz deficytów. Następnym poziomem tej wiedzy jest znajomość potencjałów i oczekiwań osób, które różnią się ode mnie jako lidera. Czyli wiedza o tym, jak być przywódcą dla tych, którzy są inni niż ja. Jak wykorzystać ich potencjał dla dobra organizacji i zespołu.

#### O indywidualizacji pokoleniowej oraz tej związanej z doświadczeniem zawodowym

Inne były oczekiwania pracowników w latach 90., kiedy był wysoki poziom bezrobocia. Inne są oczekiwania młodych pokoleń, wychowywanych często w sterylnych warunkach, mających zaspokojone wszystkie potrzeby materialne i jednocześnie niemających okazji do nabycia doświadczeń i kompetencji komunikacyjnych. Inaczej pracuje się z młodymi pracownikami, których należy nauczyć samej organizacji, zaangażowania, kultury organizacyjnej. Zupełnie inaczej pracuje się z doświadczonymi pracownikami, którym wystarczy nie przeszkadzać. Każdy z opisanych aspektów jest tematem szkoleń. To wiedza niezbędna do tego, by być nowoczesnym menadżerem. I co ciekawe – im bardziej techniczny dział, im bardziej „konkretne”

kompetencje dominują w zespole, tym zarządzanie takim zespołem staje się trudniejsze. Wymaga więcej wiedzy o człowieku.

Sukces firm jest zależny od menadżerów zarządzających zespołami. Od poziomu wykorzystania potencjału ludzi, współtworzących tę firmę.

Menadżerowie Instytutu Gallupa, największego na świecie instytutu badawczego, wpadli na pomysł dokładnego przebadania kultury firm, które odniosły sukces; wylonienia cech, które posiadają menadżerowie zarządzający takimi firmami, bo to właśnie one są fundamentem sukcesu menadżerów i firm. Okazało się, że najważniejszą umiejętnością, dającą szansę na biznesowe zwycięstwo, jest umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania talentów własnych pracowników.

Nikt nie rodzi się menedżerem. Oczywiście istnieje pewien zestaw cech predysponujących do tej roli, jednak to dopiero początek pracy nad samym sobą. Menadżerowie z awansu, starają się być lepszymi specjalistami, niż byli dotychczas. Menadżerowie, którzy odnieśli sukces są przekonani, że mają patent na uniwersalny sukces. Nie uwzględniają więc obiektywnej wiedzy i badań. Do tego właśnie służą szkolenia. Są szansą na wyjście z błędnych paradygmatów. Szansą na poszerzenie kompetencji o wiedzę decydującą o sukcesie.

Jestem motocyklistą. Ucząc się kiedyś prawidłowej techniki jazdy w terenie od jednego z najlepszych motocyklistów w Polsce, zapytałem jak ćwiczą najlepsi. Usłyszałem:

– Powtarzam to, co najczęściej występuje na torze. O wygranej w mistrzostwach decyduje różnica 1 proc. Jeżeli będę o 1 proc. lepszy od swojej konkurencji w tym, co jest strategiczne i często się powtarza, wygrywam.

W biznesie jest podobnie. Czasem trafiamy w dziesiątkę z produktem, znajdujemy niszę. Ale częściej to nasze umiejętności decydują o sukcesie lub porażce. Te umiejętności wymagają ciągłej aktualizacji, nieustannego poszerzania perspektywy. To właśnie dają szkolenia.

Miękkie kompetencje dają twarde wyniki.