

JAK ROZWIJAĆ KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE



Spis treści

Wstęp	5
Co to znaczy „być menedżerem”?	6
Załącznik 1. Lądowanie na księżycu	10
Załącznik 2. Role zespołowe wg Belbina	11
Załącznik 3. Spaghetti, nitka i pianka Marshmallow	12
Scenariusz 1: Twórczy przywódca czy zorganizowany kierownik?	13
Załącznik 4.	17
Załącznik 5. Rozpoznaj fazy rozwoju grupy	19
Scenariusz 2: Style kierowania	21
Załącznik 6. Która teoria jest ci bliższa – X czy Y?	24
Załącznik 7. Typy temperamentów wg Hipokratesa – Galena	26
Załącznik 8. Jaki styl zarządzania wybrać?	27
Scenariusz 3: Komunikacja w zespole	30
Załącznik 9. Podstawy komunikacji	33
Odpowiedzi do zadań	34

Wstęp

Przeglądając oferty pracy, często można przeczytać zapis o wymaganych umiejętnościach typu: „współpraca w zespole”, „sprawne podejmowanie decyzji”, „wykazywanie własnej inicjatywy”. Wszystkie wiążą się z jedną, bardzo ważną obecnie, kompetencją – zarządzaniem zespołem. Ta umiejętność nie jest istotna tylko dla dyrektorów czy menedżerów, w każdym zespole występują lider albo koordynator i aby móc pełnić taką funkcję, należy wykazać się wachlarzem pewnych umiejętności.

Każda organizacja jako system stanowi układ współdziałających ze sobą elementów – tymi elementami są głównie ludzie. Ci ostatni łączą się w zespoły, które mają wspólny cel i wytyczone zadanie. Jednak, aby osiągnąć cel sprawnie i skutecznie, potrzebne jest kompetentne zarządzanie. W wielu organizacjach stanowiska kierownicze piastują osoby, które nie posiadają dostatecznie dużo wiedzy czy umiejętności, które pozwalałyby kompleksowo zarządzać pracownikami. Często tego rezultatem są napięcia w zespole, niezadowolenie pracowników, ich odejścia albo zwolnienia. Aby zapobiec zbędnym konfliktom czy spadkowi motywacji i satysfakcji pracowników, należy szkolić kadrę menedżerską. Jest to proces długoterminowy i warto go rozpocząć na etapie wcześniejszym niż studia. Dlatego w niniejszej broszurze zebrałam dla Państwa wiedzę i propozycje ćwiczeń, które sprzyjają budowaniu umiejętności menedżerskich już na poziomie gimnazjum i szkoły ponadgimnazjalnej.

Dzięki broszurze przekażą Państwo swoim podopiecznym wiedzę dotyczącą procesu zarządzania, różnic między kierownikiem, menedżerem i przywódcą, różnych stylów kierowania oraz sposobów komunikowania się i przekazywania informacji zwrotnej. Wykorzystanie materiałów umożliwi uczniom sprawdzenie własnych przekonań związanych z zarządzaniem ludźmi oraz predyspozycji osobowościowych, które sprzyjają przyjmowaniu konkretnych ról w zespole. Natomiast zadania podsumowujące pozwolą utrwalić poznaną wiedzę i nabyte umiejętności.

Współcześnie odpowiednie kompetencje są kluczem do sukcesu na rynku pracy. Dlatego rozwijane w systematyczny i kreatywny sposób stanowią solidną podstawę kariery młodego człowieka. Warto więc poświęcać im uwagę i kreować w szkole warunki do ich zdobywania. Mam nadzieję, że niniejsza broszura będzie dla Państwa pomocą w tworzeniu takich warunków.

Z poważaniem,
Karolina Oleksa

Co to znaczy „być menedżerem”?

We współczesnych organizacjach nie wystarczy już kierować ludźmi, trzeba nimi zarządzać. Dlatego coraz częściej mówi się o liderach, menedżerach, przywódcach, a nie o kierownikach. Czym różni się kierownik od reszty wymienionych ról? Przede wszystkim jest on ograniczony w swoim działaniu do czterech podstawowych funkcji:

- **Planowanie.** Wyznaczanie celu głównego i celów szczegółowych. Kierownicy ustalają cele oraz metody działania, które mają do tego celu doprowadzić. Na podstawie planowania wytyczone zostają procedury i standardy działania.
- **Organizowanie.** W ramach tej funkcji kierownik określa, które osoby mają ze sobą współpracować lub działać samodzielnie, aby osiągnąć cele organizacji. Organizowanie wymaga ustalania hierarchii celów i zadań oraz dostosowania struktury. Inaczej będzie wyglądała struktura firmy produkcyjnej, a inaczej twórczej agencji marketingowej.
- **Przewodzenie** (inaczej nazywana też kierowaniem czy inicjowaniem). Funkcja ta polega na przydzielaniu zadań pracownikom, motywowaniu ich czy wywieraniu wpływu w celu ukierunkowania ich działań na wykonanie zadań. Kierownicy realizują tę funkcję, pracując bezpośrednio z członkami organizacji i zespołami oraz pobudzając w nich motywację, która podnosi zaangażowanie pracowników.
- **Kontrolowanie.** Proces sprawdzania, czy pracownicy efektywnie wykonują działania i realizują stawiane im cele. W ramach tej funkcji wyróżnia się:
 - ustalanie norm pracy,
 - pomiar bieżącej efektywności,
 - porównanie efektywności z przyjętymi normami,
 - w razie potrzeby: korektę działań pracownika.

Kierowanie to zarządzanie zespołem i działaniami w danym czasie, natomiast zarządzanie to kreowanie przyszłości, prowadzenie do wizji, dążenie do obranego celu. Dlatego menedżer jest dzisiaj postrzegany jako osoba pełniąca o wiele więcej funkcji niż podstawowe cztery wymienione powyżej.

Według Henry’ego Mintzberga, menedżer powinien zachowywać się jak:

- reprezentant,
- przywódca,
- łącznik,
- kontroler,
- propagator,
- mówca,
- innowator,
- mediator,
- zarządca dobrami,
- negocjator.

Menedżer powinien reprezentować organizację i zespół, być dobrym mówcą, mediatorem i negocjatorem. Powinien przewodzić i kreować wizję, którą pracownicy z chęcią będą rozwijać i osiągać. Do tego potrzebne jest innowacyjne i kreatywne podejście – nie wystarczy już trzymać się norm i standardów, jak w przypadku kierowania.

Umiejętności skutecznego menedżera

Każda osoba kierująca zespołem powinna wykazywać zbiór pewnych umiejętności. Wśród nich wyróżnia się:

- **Umiejętności techniczne** – umiejętności niezbędne do wykonywania zadań związanych z daną organizacją oraz stosowanie właściwych dla nich technik i technologii.
- **Umiejętności interpersonalne** – umiejętności interpersonalne, a w tym nawiązywanie kontaktów, efektywne komunikowanie się, rozwiązywanie konfliktów, motywowanie innych, sprawiedliwe ocenianie.
- **Umiejętności koncepcyjne** – zdolność do abstrakcyjnego myślenia, rozpoznawania złożonych problemów, zarówno istniejących już w organizacji, jak i tych, które dopiero się wyłaniają.
- **Umiejętności diagnostyczne (analityczne)** – diagnozowanie i analizowanie problemów w organizacji, badanie systemów i możliwych rozwiązań, projektowanie najlepszych rozwiązań.

Posiadanie tych umiejętności zapewnia menedżerowi dobre przygotowanie do sprawnego zarządzania zespołem. Ponadto sprzyja zdobywaniu szacunku u podwładnych, ponieważ, według ankiet pracowników, w kierownikach najbardziej irytuje brak wiedzy w danym zakresie, nieumiejętność komunikowania się czy zrzucanie ciężaru szukania rozwiązań problemów na pracowników.

Polscy badacze, Barbara Kożusznik i Marek Adamiec, na podstawie wieloletnich badań w organizacjach wytypowali sześć głównych kompetencji, którymi powinien odznaczać się efektywny menedżer. Te kompetencje to:

- **Asertywność** – elementarne poczucie pewności siebie i przekonanie o własnej skuteczności. Pomaga bronić swoich racji, pokonywać opór ludzi i osiągać własne cele.
- **Motywacja** – umiejętność ukierunkowania własnej energii na określone cele. Cele zawodowe powinny być powiązane z celami osobistymi, a główną motywacją menedżera powinna być motywacja wewnętrzna.

- **Twórczość** – skuteczne wykonywanie zadań, które realizuje się po raz pierwszy, poszukiwanie niekonwencjonalnych rozwiązań, projektowanie nowych sposobów działania oraz strategiczne ich planowanie.
- **Krytycyzm** – zachowanie dystansu i ewentualne odrzucenie swoich pomysłów w konfrontacji z realiami i argumentami innych. Umiejętność wysłuchania reszty zespołu i przyjęcia, że ktoś może mieć lepszy pomysł.
- **Ekstrawersja** – zwracanie się ku ludziom, zainteresowanie sprawami zewnętrznymi, kontaktami, skupianie się na konkretnych działaniach i celach.
- **Brak zniekształceń patologicznych** – brak silnych psychicznych cech odbiegających od normy (np. psychopatii), brak dewiacji i zachowań, które zaburzają pracę z ludźmi i społeczne funkcjonowanie.

Wymienione kompetencje są pożądane wśród menedżerów. Jednak dopiero umiejętnie przejawiane przekładają się na dobre wyniki. Przykłady zachowań, które przejawiają dane kompetencje, prezentuje tabela 1.

Tab. 1 – Strategie behawioralne menedżerów

Kompetencja	Strategia behawioralna
Asertywność	Nonkonformizm, umiejętność wyrażania swojego zdania, sprawne delegowanie
Ekstrawertyzm	Aktywne słuchanie, czas na rozmowy z członkami zespołu, obserwacja, analiza ich potrzeb, rozwiązywanie konfliktów, sprawiedliwe ocenianie
Twórcze myślenie	Organizowanie cyklicznych spotkań zespołu w celu przeprowadzenia burzy mózgów, odchodzenie od schematów, szukanie nowych możliwości
Krytycyzm	Wysłuchanie innych i analiza różnych pomysłów, samoobserwacja, deinfluencyzacja, czyli zwiększanie autonomii pracowników w zakresie podejmowania decyzji czy wykonywania zadań
Skuteczne motywowanie	Dostosowanie odpowiednich motywatorów do indywidualnych potrzeb członków zespołu, uważność na motywację zewnętrzną oraz wewnętrzną pracowników

Poznaj swoje predyspozycje

Nie każdy ma predyspozycje do zarządzania zespołem. Niektóre osoby naturalnie przyjmują role przywódcze, inne wolą wycofać się i wykonywać zadanie albo dbać o atmosferę w grupie. Jednak jeżeli nie jesteśmy „urodzonymi przywódcami”, to nie znaczy, że nie możemy zarządzać ludźmi. Będzie to kosztowało więcej pracy, ale można się tego w pewnym stopniu nauczyć.

Warto zajęcia dotyczące zarządzania zespołem zacząć od ćwiczeń grupowych, które z jednej strony budują zespół, z drugiej pozwalają zdiagnozować role, jakie uczniowie przyjmują w grupach. Do tego można wykorzystać ćwiczenia z załączników 1 i 3. W ćwiczeniu „Łądowanie na księżycu” uczniowie muszą samodzielnie ustalić, jakie przedmioty są ważne, a które niekoniecznie mogą przydać się podczas akcji ratunkowej na księżycu, a następnie ułożyć wspólną listę. Przed ćwiczeniem nauczyciel

dzieli uczniów na zespoły 4–6 osobowe i rozda im instrukcję z załącznika 1. Każdy uczeń przez 10 minut zastanawia się nad kolejnością przedmiotów i zapisuje swoje pomysły w kolumnie „moja kolejność”. Po upływie czasu, grupy przechodzą do ustalania wspólnej kolejności. Mają na to nie więcej niż 20 minut. Podczas ćwiczenia nauczyciel powinien obserwować zachowania uczniów, kto forsował swoje pomysły, kto dbał, aby wszystko było zapisane i uporządkowane, kto próbował żartować i rozluźniać ewentualne napięcia.

Po ćwiczeniu należy powiedzieć uczniom, że jego celem nie było znalezienie poprawnej kolejności przedmiotów (poprawna kolejność zaprezentowana jest w odpowiedziach umieszczonych na końcu broszury). Najważniejsza w tym zadaniu była praca w zespole i przyjmowanie odpowiednich ról. Nauczyciel uświadamia uczniom, że najlepsze zespoły składają się z różnych osób, które dopełniają się osobowością oraz umiejętnościami, dlatego też żadna rola nie jest zła.

W tym miejscu warto powiedzieć o podziale ról zespołowych według Meredith Belbina. Brytyjski uczony przez 7 lat badał zespoły i na podstawie wyników stworzył model 9 ról zespołowych. Te role to kolejno: myśliciel, poszukiwacz źródeł, koordynator, lokomotywa, krytyk wartościujący, dusza zespołu, realizator, skrupulatny wykonawca, specjalista¹.

Myśliciel jest dominujący, zamknięty, odznacza się wysoką inteligencją. Jest źródłem oryginalnych rozwiązań i pomysłowych strategii, bo wykazuje się kreatywnością i innowacyjnością. Nieodczony w sytuacji, gdy pozostali członkowie zespołu mają wrażenie, że zabrnęli w ślepą uliczkę. Ma jednak tendencje do pomijania detali i praktycznej strony swoich projektów. Lubi pracować samodzielnie, kieruje się własnymi zasadami. Obecność więcej niż jednego Myśliciela w zespole nie jest korzystna ze względu na konflikty, jakie mogą między nimi zaistnieć.

Poszukiwacz źródeł – zrównoważony, dominujący, otwarty. Jest uzdolniony interpersonalnie, przy-

jaźnie nastawiony do otoczenia, szybko zjednuje pozostałych członków zespołu. Szuka nowych idei, pomysłów i rozwiązań poza zespołem. Potrafi trafnie oceniać pomysły warte realizacji, stymulować i zachęcać zespół do pracy nad nimi. Pozostawiony bez kontaktu z innymi dosyć szybko traci zapał i zaczyna się nudzić. Łatwo też odwrócić jego uwagę sprawami mało istotnymi. Jest jednak niezastąpiony w momentach stagnacji, gdy konieczne jest pobudzenie współpracowników do działania.

Koordynator – zrównoważony, otwarty, silnie dominujący. Ma wyraźne predyspozycje do bycia liderem, choć nie zawsze pełni tę funkcję. Ustala cele i plany ich realizacji oraz koordynuje wysiłki wszystkich członków zespołu. Nie wymaga bezwzględnego posłuszeństwa, lecz dominuje poprzez swój prestiż i szacunek, jaki budzi. Nakazuje, a jednocześnie wyjaśnia i proponuje. Interweniuje tylko w sytuacjach krytycznych. Podczas dyskusji częściej zadaje pytania niż wysuwa własne propozycje. Słucha, podsumowuje pomysły zespołu i, jeżeli jest to konieczne, po wysłuchaniu opinii wszystkich członków zespołu, podejmuje stanowcze decyzje.

Lokomotywa – dominująca, otwarta, o wysokim stopniu pobudzenia. Pierwoszoplanową rolą Lokomotywy jest inspirowanie działania i zagrzewanie zespołu do „boju”. Nadaje kształt wysiłkom zespołu. Ujednolica idee, cele i plany w taki sposób, by powstał spójny, wykonalny projekt, możliwy do szybkiego wdrożenia. Posiada bardzo wysoką motywację, potrzebę osiągnięć i równie wysoki poziom energii. Ze względu na silne nastawienie na rywalizację i zwycięstwo, Lokomotywa może obniżyć efektywność zespołu.

Krytyk wartościujący – wysoce inteligentny, zrównoważony, zamknięty. Nieoceniony w analizie faktów, rozważaniu plusów i minusów każdej propozycji i dochodzeniu do optymalnego rozwiązania. Mało kreatywny, natomiast krytyczny w stosunku do pomysłów innych. Zadaje trudne pytania i wyraża wątpliwości w stosunku do propozycji, co do których ma uzasadnione podejrzenie, że są błędne. Nie okazuje wielkiego entuzjazmu i zaangażowania w pracę zespołu. Pozwala mu to spojrzeć z dystansem na współpracowników i spokojnie, obiektywnie ocenić ich działania. Jego

¹ Role zespołowe według Belbina były obszerniej opisane przez Justynę Hałkę, w drugiej broszurze cyklu, która dotyczyła kompetencji interpersonalnych.