

Strefa kariery  
*Modele zarządzania*

# POLSKI MENEDŻER PRAWDY NIE POWIE

*Według badań Gdańskiej  
Fundacji Kształcenia  
Menedżerów za pięć  
i więcej lat najmniej  
istotnymi  
kompetencjami  
menedżera będą:  
empatia, intuicja  
w procesach decyzyjnych  
oraz... szczerość  
i otwartość w kontakcie  
z pracownikami*

TEKST: MATEUSZ TKARSKI



## Strefa kariery Modele zarządzania

**G**dańska Fundacja Kształcenia Menedżerów poprosiła grupę 320 menedżerów i specjalistów – uczestników programów rozwojowych prowadzonych przez GFKM – o ocenę 33 kompetencji. Ankietowani oceniali w skali od 1 do 6, które kompetencje są ważne w biznesie obecnie i które istotne będą w przyszłości (za pięć i więcej lat). Za najważniejsze ankietowani uznali: szybkie reagowanie na zmianę i gotowość do ciągłego uczenia się. Dzisiaj liczy się głównie umiejętność działania pod presją.

### Pod presją i bez zarządzania emocjami

Z badania GFKM wyłania się obraz dzisiejszego menedżera, który musi posiadać umiejętność pracy pod presją (5,2 w 6-stopniowej skali), w organizacjach, w których liczą się: umiejętność priorytetyzacji (4,88) i podejmowania decyzji (4,87), konsekwencja w realizacji celów (4,83) i monitorowanie wykonywania zadań (4,78). Nie ma w tym świecie miejsca (albo jest go niewiele) na współpracę międzykulturową (3,64), empatię (3,78) i zarządzanie emocjami (3,89).

– Skrajne oceny kompetencji „zadaniowych” i tych związanych z ludzką emocjonalnością nie zaskakują, gdy weźmiemy pod uwagę, że w Polsce nadal znaczna część firm zarządzana jest w oparciu o wielopoziomowe hierarchie. Prezes wymaga od dyrektora, dyrektor od kierownika, kierownik wywiera presję na pracownika. Za mało jest dialogu, współodpowiedzialności i współpracy budowanej na wzajemnym zaufaniu – mówi Tomasz Harackiewicz, szef zespołu Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów, który przeprowadził badania i członek zarządu GFKM.

– Takiego podejścia uczymy się, niestety, już w wczesnym i kolejnych poziomach edukacji. Nie znajdziemy zwykle partnerstwa w relacjach nauczyciel – uczeń, a później wykładowca – student. Ciągłe za mało doceniamy wagę inteligencji emocjonalnej w procesie efektywnego realizowania zadań – dodaje.

Takie podejście w zarządzaniu potwierdzają też wyniki innych badań i doświadczenia firm doradczających w rekrutacji.

– Większość praktyk zarządzania, z których korzystamy dzisiaj, jest nadal zakorzeniona w starym wzorcu „zarządzaj i kontroluj”. Nic więc dziwnego, że Polacy są najbardziej zestresowanym narodem w Europie – zauważa Karina Chowaniak, Head of Public Relations firmy Antal. – Wielu z nas spędza lata, wspinając się po korporacyjnej drabinie, by osiągnąć oczekiwany sukces. Podróż, jaką musimy przebyć, pozostawia jednak wiele pytań i przemyśleń na temat tego, w jaki sposób korporacje kształtują ludzi oraz relację między nimi. Oprócz bezcennego doświadczenia zawodowego, jest to również świat pełen toksycznych praktyk zarządzania, które niejednego specjalistę dopro-

wadziły do decyzji o zakończeniu swojej korporacyjnej podróży.

Według badania Harvard Business Review, aż 40 proc. nowo mianowanych menedżerów nie radzi sobie i traci stanowisko w ciągu pierwszych 18 miesięcy. Są również tacy, którzy zostają liderami, chociaż nie czują do tego powołania czy predyspozycji. Czasem powodem jest nieobsadzenie w firmie wakat lub brak pomysłu na dalszy rozwój kariery zawodowej.

– Czasem też menedżerem zostaje osoba, której praktyki oparte są o strach, manipulację, rygorystyczny monitoring czy nierealistyczne cele. Swoje uzasadnienie ma tutaj maksyma „ludzie nie odchodzą z pracy, ale od swoich szefów” – dodaje Karina Chowaniak.

Pewien poziom stresu w pracy jest naturalny i potrzebny, ale tę granicę łatwo przekroczyć. Raport „The Workforce View in Europe 2018”. Najbardziej narażeni na stres są pracownicy branż: finansowej (46 proc.), gastronomii i rozrywki (38 proc.) oraz opieki zdrowotnej (38 proc. 3). To ze względu na tempo pracy, zakres obowiązków przekraczający czas i możliwości pracownika czy wysoki zakres odpowiedzialności.

### Szczerość? Nieważna

Nie lepiej wyglądają prognozy. Ankietowani przez GFKM uznali, że za pięć i więcej lat najmniej istotną z 33 ocenianych kompetencji będzie empatia (4,39). Jeszcze bardziej niepokojące jest to, że na szarym końcu znalazły się również szczerść i otwartość w kontakcie z pracownikami (4,70).

– Skoro szczerść i otwartość nie są istotne, można z tego wysnuć wniosek, że polscy menedżerowie uważają, że nie ma nic nagannego w niemówieniu wszystkiego, a w skrajnych przypadkach nawet w okłamywaniu pracowników, jeśli tylko realizowane są zadania i osiągnięte zakładane cele. To bardzo niepokojące zjawisko. Szczególnie, gdy spojrzymy dodatkowo na ocenę znaczenia wysokich standardów moralnych i etycznych – znalazły się one na dalekim 29. miejscu z oceną 4,83 – mówi Tomasz Harackiewicz.

Pod tym względem zdecydowanie odstajeśmy od świata. Badania przeprowadzone przez dr Sunnie Giles, prezeskę Quantum Leadership Group, na grupie 195 liderów z 15 krajów i ponad 30 globalnych organizacji, wykazały, że wysoki poziom etyczny i moralny menedżera jest

najważniejszy (wśród 72 ocenianych kompetencji) dla aż 67 proc. respondentów.

Z ostatniego „Ogólnopolskiego badania satysfakcji z pracy” firmy Leanpassion, wynika, że pracownicy oczekują od menedżerów-liderów umiejętności stwarzania warunków do otwartego mówienia o problemach i wspierania w ich rozwiązaniu, a także częstego i otwartego komunikowania się oraz opierania się na faktach, a nie na opiniach.

Różnice w oczekiwaniach pracowników i podejściu menedżerów widzimy również w naszym badaniu. Większy wzrost oczekiwań co do zarządzania emocjami odnotowaliśmy u ankietowanych pracujących na stanowiskach specjalistycznych, którzy dzisiaj ważność tej kompetencji oceniali na 4,05 i w przyszłości na 5,15 – dodaje Tomasz Harackiewicz.

Wyższą wagę do kompetencji związanych z emocjami przykładają menedżerowie firm z udziałem kapitału zagranicznego (5,14; firmy państwowe 4,71), osoby poniżej 30. roku życia (5,11; powyżej 50. roku życia 4,51) oraz kobiety (5,12; mężczyźni 4,66).

### Niepewna, zmienna przyszłość

Ranking kompetencji, które w opinii badanych przez GFKM będą ważne w przyszłości, „wygrawają” te dotyczące przystosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości. Miejsca „na podium” zajęły kolejno: szybkie reagowanie na zmiany (5,5), gotowość do ciągłego uczenia się (5,46) oraz otwartość na nowe pomysły i działania (5,41). W pierwszej dziesiątce znalazły się też: aktywne poszukiwanie nowej wiedzy (5,28) i elastyczność w działaniu (5,28).

Wyniki badania można odczytywać jako coraz większą niepewność ankietowanych dotyczącą przyszłości i zmian, które będą zachodziły na rynku. Jako antidotum na tę niepewność uczestnicy badania wskazują gotowość do uczenia się czy otwartość na nowe pomysły i działania. Ta ostatnia kompetencja „skoczyła” z miejsca 23. (obecnie) na trzecie (przyszłość).

Kompetencje wskazane w badaniu GFKM jako ważne w przyszłości współbrzmiały z umiejętnościami i cechami zdefiniowanymi już kilka lat temu przez World Economic Forum w raporcie „New Vision for Education. Unlocking the Potential of Technology” jako kluczowe w XXI wieku. Są wśród nich: ciekawość i zdolności adaptacyjne. Są też takie, które (choć nieco inaczej nazwane) przez uczestników badania zostały uznane za zdecydowanie mniej ważne – np. zdolność komunikowania się i współpracy oraz świadomość społeczna i kulturowa.

– Nad wszystkimi kompetencjami i umiejętnościami można, a nawet trzeba pracować – nie tylko na etapie edukacji szkolnej czy akademickiej, ale przez całe życie. Warto to robić, zwłaszcza gdy mamy świadomość, jak szybko zmienia się rzeczywistość wokół nas, również ta biznesowa i związana z rynkiem pracy – podsumowuje Tomasz Harackiewicz.

**Prezes wymaga od dyrektora, dyrektor od kierownika, kierownik wywiera presję na pracownika. Za mało jest dialogu**