

KADRY

Pod presją celów biznesowych szef poświęci szczerość i wysokie morale

Polscy menedżerowie najwyżej cenią kompetencje zadaniowe, a szczególnie skuteczność. Dużo mniejszą wagę przywiązują do zarządzania emocjami, co może być ryzykowne dla firm w czasach rynku pracownika.

ANITA BŁASZCZAK

Menedżer powinien przede wszystkim umieć działać pod presją, określać priorytety, nie bać się podejmować decyzji i konsekwentnie realizować plan. Dużo mniej istotne na kierowniczym czy dyrektorskim stanowisku są umiejętności coachingowe, empatia, zarządzanie emocjami.

Taki obraz szefów – niezbyt optymistyczny dla pracowników – przedstawia udostępnione „Rzeczpospolitej” badanie Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów (GFKM).

W ubiegłym roku zapytała ona 320 uczestników programów szkoleniowych, w tym studiów MBA, o najważniejsze kompetencje menedżerskie – obecnie i w przyszłości, czyli za pięć i więcej lat.

Hierarchia nacisku

Okazało się, że zarówno teraz, jak i w perspektywie kilku lat, polska kadra kierownicza za kluczowe uważa kompetencje zwiększające skuteczność w osiągnięciu celów biznesowych. Na pierwszym miejscu wśród najważniejszych dzisiaj kompetencji szefa znalazła się umiejętność działania pod presją, co wskazuje, jak mocno odczuwają nacisk badani menedżerowie.

Tomasz Harackiewicz, członek zarządu Gdańskiej Fundacji

PISALIŚMY O TYM:

Menedżerowie powinni się uczyć zarządzać swoją energią życiową „Prawdziwi liderzy nie potrzebują jechać na oparach” 1 października 2018 r.

ekonomia.rp.pl

cji Kształcenia Menedżerów i szef zespołu, który przeprowadził badania zwraca uwagę, że wskazania jego uczestników to nie tylko kwestia ich wewnętrznych przekonań. To także wynik warunków, w jakich funkcjonują, a które narzuca im otoczenie. W wielu firmach nadal wymaga się od menedżerów przede wszystkim skuteczności, co skłania do technokratycznego stylu zarządzania.

– 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 pracowników. Za mało jest dialogu, współodpowiedzialności i współpracy budowanej na wzajemnym zaufaniu – mówi przedstawiciel GFKM.

Tomasz Harackiewicz przypomina, że takiego hierarchicznego podejścia uczymy się już na wczesnym i kolejnych poziomach edukacji w szkołach i na uczelniach. – Nie znajdziemy zwykłego partnerstwa w relacjach nauczyciel-uczeń, a później wykładowca-student. Ciągłe za mało doceniamy wagę inteligencji emocjonalnej w procesie efektywnego realizowania zadań – zaznacza ekspert GFKM.

Zwraca też uwagę, że badanie objęło uczestników programów MBA, a więc najbardziej nastawioną na rozwój i otwartą na nowe trendy część menedżerów. Ale nawet w opinii tej grupy empatia i zarządzanie emocjami znalazły się na końcu listy kompetencji

Kompetencje menedżera - dzisiaj w punktach, w skali 1-6



Kompetencje menedżera - w przyszłości, w skali 1-6



menedżerskich, które będą potrzebne szefom w przyszłości. Największą uwagę zwracali na tę sferę najmłodszy uczestnicy badania, menedżerowie w spółkach z udziałem zagranicznego kapitału oraz specjaliści.

Cel uświęca... bardzo wiele

Wprawdzie dla wszystkich uczestników badania kompetencje związane z emocjami będą w perspektywie kilku lat znacznie ważniejsze na stanowisku kierowniczym niż obecnie, ale również w tej dłuższej perspektywie widać jak bardzo na ich opinie wpływa silna presja na skuteczność działania menedżerów.

Tę presję zwiększa duże tempo zmian w otoczeniu biznesowym wynikające m.in. z rozwoju nowych technologii. Nic więc dziwnego, że najczęściej wskazywane przez polskich menedżerów kompetencje przyszłości to szybkie reagowanie na zmiany, gotowość do ciągłego uczenia się, a także otwartość na nowe pomysły.

Uczestnicy badania GFKM za mniej istotne dla przyszłych szefów uznali wysokie standardy moralne i etyczne. Jeszcze rzadziej wśród przyszłościowych kompetencji szefów wskazywali szczerość i otwartość w kontakcie z pracownikami. Zdaniem Tomasza Harackiewicza, można z tego wysnuć wniosek, że dla polskich menedżerów nie ma nic nagannego

w niemówieniu wszystkiego, a w skrajnych przypadkach nawet w oklamywaniu pracowników – jeśli tylko są realizowane są zadania i osiągnięte wyznaczone cele.

Jak przypomina Małgorzata Czernecka, psycholog i prezes firmy doradczej Human Power, z jej badania poziomu energii pracowników i menedżerów wynika, że prawie jedna czwarta szefów to liderzy „na oparach”. Zaniedbują swe życiowe potrzeby, czują się przeciążeni pracą, która daje im niewiele satysfakcji. Mogą więc silniej odczuwać pracę pod presją czasu, co odbija się na relacjach z pracownikami.

Niepokoić może fakt, że jedną z najmniej docenianych w badaniu GFKM kompetencji

są wysokie standardy moralne i etyczne. Znalazły się dopiero na 29. miejscu wśród 33 ocenianych kompetencji. W globalnych badaniach są wskazywane nawet na pierwszym miejscu listy pożądanych atrybutów menedżera.

Sygnaly zmiany

– Na świecie coraz większą wagę przywiązuje się do dbałości o zrównoważony rozwój, środowisko naturalne, ceni odpowiedzialne prowadzenie biznesu i dobre traktowanie pracowników – przypomina Tomasz Harackiewicz.

Jednak i u nas sporo się ostatnio zmienia m.in. pod wpływem sytuacji na rynku pracy. Coraz częściej pracodawcy muszą rywalizować o pracowników, wśród których rośnie też udział tzw. milenialsów. A oni mają inne podejście do pracy, inny system wartości niż pokolenie 40-50-latków.

– To wszystko ogranicza stosowanie brutalnych, autorytarnych metod zarządzania z lat 90. Nawet firmy, które przez lata miały uzasadnioną opinię „wymazaczkę” pracowników, dzisiaj inaczej już traktują ludzi, zwracając uwagę na work-life balance – ocenia Harackiewicz. Według niego, dzisiejszy styl zarządzania, który, jak dowodzi raport GFKM, nadal jest mocno technokratyczny, będzie się zmieniał wraz ze zmianą pokoleniową menedżerów. Do władzy w firmach dochodzi milenials, którzy narzucają nowy sposób myślenia. /@

masz pytanie, wyślij e-mail do autorki

a.blaszczak@rp.pl