

KOMPETENCJE MENADŻERA ZESPOŁU

Agnieszka Jakubowska



Jak rozumieć umiejętności – jak sprawdzić, czy posiadam kompetencje pozwalające na sprawne i efektywne zarządzanie? Jakimi wyznacznikami i wartościami w zarządzaniu kieruję się, nazywając siebie dobrym menadżerem? W jakich kategoriach myślę o swoich podwładnych. Na te oraz szereg innych zagadnień postaram się odpowiedzieć w dalszej części artykułu,

jednocześnie zachęcając menadżerów różnych szczebli zarządczych do chwili refleksji zarówno nad zakresem, jak i sposobem realizacji zadań na danym stanowisku.

Kluczowym elementem sukcesu firmy jest dobre zarządzanie, sprawowane przez menadżerów, posiadających odpowiednie kompetencje do realizacji nałożonych na nich zadań. Obserwując rynek i menadżerów na nim funkcjonujących, spotkać się można z ogromnym zróżnicowaniem posiadanych przez zarządzających kompetencji niezbędnych do współpracy z podległym zespołem.

Zanim jednak przejdę do wymaganych kompetencji menadżerskich, bez względu na zajmowane w firmie stanowisko zarządcze, proszę o przemyślenie kilku istotnych elementów związanych z pracą menadżera. Menedżerze, jak Twoja codzienna praca wpisuje się w powyższe myśli? O których elemen-

tach pamiętasz najczęściej, które natomiast wymagają doskonalenia i jak możesz je rozwinąć, z korzyścią dla wykonywanej pracy?

Literatura branżowa wskazuje na wiele istotnych kompetencji wiążących się z zarządzaniem zespołem. Z praktyki mogę wskazać najistotniejsze, bez których trudno mówić o poprawnym procesie zarządzania zespołem. Zatem przyjrzyjmy się wspólnie menadżerowi w aspekcie posiadanych następujących kompetencji:

Orientacja na rezultat – jaki cel zakładam sobie i swojemu zespołowi do realizacji. Np.: jeżeli jest to wzrost sprzedaży danego produktu o 10% w stosunku do poprzedniego analogicznego okresu, jako menadżer powinienam sprawdzić założony cel w kontek-

ście specyfiki, możliwości realizacji, czasu potrzebnego do jego osiągnięcia, narzędzi umożliwiających pomiar realizacji celu, akceptowalności przeze mnie i mój zespół. Do sprawdzenia celu rozumianego jako rezultat możemy wykorzystać np.: metodę znaną większości menedżerów, zwaną SMART. Pozwala ona w sposób zorganizowany i usystematyzowany zbliżyć się do postawionego celu w oparciu o szczegółowy plan pracy oraz sposób jego realizacji przy pełnym wykorzystaniu posiadanych zasobów.

Zatem badam, czy wspomniany powyżej wzrost sprzedaży o 10% jest całkowicie zależny od pracy mojej i mojego zespołu, czy inne niezależne czynniki wpływają na jego realizację? W jaki sposób formułuję i przedstawiam cel swo-

jemu zespołowi? Jako kolejne konieczne do wykonania zadanie, czy być może nowe interesujące wyzwanie, z dużym zapleczem wymiernych korzyści dla realizujących cel?

W jaki sposób mogę zmierzyć osiągnięty rezultat i czy wykorzystane narzędzie jest obiektywne, uwzględniające wszystkie znane mi okoliczności realizacji celu? Z praktyki wnoszę, iż szczerą odpowiedź na postawione powyżej pytania determinuje orientację menadżera na rezultat. Bowiem gdy cel nie jest atrakcyjny dla wykonawcy, spada zainteresowanie założonym rezultatem.

Myślenie strategiczne, czyli orientacja na biznes – jak przytoczony powyżej przykład sprzedaży umiejscowić nie tylko w kontekście zadań swojego zespołu, lecz szerzej, w perspektywie pracy pozostałych jednostek organizacyjnych powiązanych z realizacją celu. Np.: dział wsparcia sprzedaży, czy obsługi serwisowej klienta.

Planowanie pracy, delegowanie uprawnień oraz rozliczanie zadań – jak ja, jako menadżer, powinnam zaplanować pracę, aby zrealizować powyżej przedstawiony cel. Jakie są moje priorytety związane z jego wykonaniem, jakie

uprawnienia mogę delegować, na kogo i dlaczego? Jakimi narzędziami posłużę się, oceniając stopień realizacji zadania?

W jaki sposób udzielę informacji zwrot-

zącego ważność i pilność realizowanych zadań (Tabela 1).

Praca i współpraca w zespole – zespół tworzą ludzie. Jedyni i niepowta-

Do sprawdzenia celu rozumianego jako rezultat możemy wykorzystać np.: metodę znaną większości menedżerów, zwaną SMART

nej podległym pracownikom? Odwołując się do swojej praktyki mogę zaryzykować stwierdzenie, iż znajomość odpowiedzi na powyższe pytania determinuje posiadanie opisanej kompetencji.

W celu uporządkowania zagadnień związanych z wyborem priorytetów, proponuję wykonanie ćwiczenia po-

rzalni. Pamiętaj, że stosując w rozmowie szeroką paletę korzyści wynikającą z realizacji celu jaki przed tobą postawiono, zwiększasz możliwości dotarcia indywidualnie do każdego człowieka w zespole, potęgując efekt współpracy i zorientowania zespołu wokół zadania. Zastanów się nad swoją rolą pełnioną w ze-

Tabela 1. Matryca priorytetów

Zadania ważne i pilne:	Zadania ważne i niepilne:
Zadania wykonujemy w pierwszej kolejności. Cechuje je wysoki stopień ważności oraz zbliżający się termin realizacji.	Szczególnie istotną cechą jest planowanie tego typu zadań, np.: doskonalenie.
Zadania nieważne i pilne:	Zadania nieważne i niepilne:
Zadania możemy delegować lub prosić o wsparcie przy ich realizacji. Warto przemyśleć, kto jeszcze oprócz mnie potrafi dobrze je wykonać? Np.: korespondencja.	Zadania, które wykonujemy w wolnym czasie, bez negatywnych konsekwencji dla pozostałych aktywności.

Opracowała: A.Jakubowska na podstawie S.Covey 7 nawyków skutecznego działania, Dom Wydawniczy Rebis Sp.z o.o.

5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Za osiągniętym wynikiem stoją ludzie, którzy na niego zapracowali, docień ich trud.
2. Twój zespół tworzą ludzie, dopasuj swój styl komunikacji indywidualnie do każdego odbiorcy.
3. Pamiętaj o priorytetach, deleguj zadania i nadzoruj ich realizację, jednocześnie dając przestrzeń na twórcze myślenie.
4. Myśl strategicznie, pamiętaj o możliwości spojrzenia z różnej perspektywy na realizowane zadanie.
5. Wykorzystaj motywację jako narzędzie do zarządzania zespołem.

► KOMPETENCJE

spole, czy jest ona zgodna z Twoją wizją menadżera, czy wpisuje się w kulturę organizacyjną firmy, którą reprezentujesz?

Jakim autorytetem legitymujesz się wśród członków zespołu: nadanym, czy może wypracowanym poprzez wspólną aktywność z nimi, okazywany szacunek, posiadane kompetencje i wiedzę? Jesteś liderem czy kierownikiem?

Wiedząc, że praca w zespole to również praca z innymi menedżerami, wiesz

dół oraz poziomo, musisz zadbać, aby informacje w **odpowiedniej formie** docierały do odbiorców. Komunikaty w górę – do przełożonych – nie powinny zawierać elementów zaskakujących, spróbuj wcześniej przygotować rozmówcę na odbiór informacji. Komunikacja w dół – do podległego zespołu powinna być czytelna, rzeczowa i zrozumiała. Komunikacja pozioma – rozumiana w wymiarze efektu synergii dzięki współpracy zależnych obszarów firmy.

tencji i niskie zaangażowanie w realizację zadań.

- III poziom – wspieranie – (mało instrukcji, dużo wsparcia) – menadżer współpracuje z tzw. ostrożnym praktykiem, legitymującym się średnim lub wysokim poziomem kompetencji, lecz niskim zaangażowaniem w wykonywane zadania.
- IV poziom – delegowanie – (mało instrukcji, mało wsparcia) – menadżer współpracuje z ekspertem o wysokich kompetencjach i wysokim zaangażowaniu w realizowane zadania.

„Zawsze upewnij się czy zostałeś dobrze zrozumiany. To pozwoli na uniknięcie niepotrzebnych napięć i nieporozumień.”

jak pozycjonujesz się w tej grupie? W jakim stopniu ta wiedza przekłada się na pracę z podległym zespołem?

W odpowiedzi na powyższe pytania zapewne pojawią się stanowcze stwierdzenia wzmacniające naszą pozycję jako menadżera, lecz również wątpliwości, nad którymi powinniśmy pochylić się, by doskonalić pracę z ludźmi odpowiedzialnymi za realizację nam postawionego celu.

Komunikacja i umiejętności interpersonalne – stanowią bardzo ważny element w pracy menadżera. Komunikat nadany przez menadżera powinien być dostosowany do poziomu odbiorcy. Oznacza to, iż przekaz aby był efektywny, musi być zrozumiały przez odbiorcę.

Wiedząc, że komunikacja działa w trzech kierunkach: pionowo w górę i w

Zawsze upewnij się czy zostałeś dobrze zrozumiany. To pozwoli na uniknięcie niepotrzebnych napięć i nieporozumień.

Powołując się na K.Blanchard’a 1 możemy wyodrębnić cztery poziomy przywództwa oraz dostosować komunikację do potrzeb odbiorcy na każdym etapie jego rozwoju :

- I poziom – instruowanie – (dużo instrukcji, mało wsparcia) – menadżer współpracuje z tzw. entuzjastycznym debiutantem, cechującym się niskim poziomem kompetencji oraz wysokim zaangażowaniem w pracę.
- II poziom – konsultowanie – (dużo instrukcji, dużo wsparcia) – menadżer współpracuje z tzw. rozczarowanym adeptem, pracownikiem posiadającym niski lub średni poziom kompe-

tności i niskie zaangażowanie w realizację zadań. Znając elementy komunikacji werbalnej i niewerbalnej, dopasowuj wypowiedziane słowa do mowy ciała, pamiętaj o trzech poziomach komunikacji interpersonalnej:

- Poziom faktyczny – rozmówcy poruszają tematy neutralne, nie angażujące emocji.
- Poziom instrumentalny – rozmówcy używają instrukcji, menadżer oczekuje od podwładnego konkretnych zachowań.
- Poziom afektywny – zaangażowanie emocjonalne menadżera i podwładnego w proces komunikacji. Obie strony wyrażają swoje poglądy, prezentują postawy i wyznawane wartości.

Aby komunikacja w Twoim zespole była skuteczna i efektywna powinnyś czuć, słuchać i mówić. Jednym z waż-

Tabela 2. Tabela kluczowych kompetencji menadżerskich

Nazwa kompetencji	Określenie: Zasób / obszar doskonalenia	Doprecyzowanie zagadnienia z obszaru doskonalenia	Źródło wsparcia	Metoda doskonalenia lub wzmocnienia posiadanej kompetencji	Przydatność kompetencji do pracy z zespołem
Np.: komunikacja.	Obszar doskonalenia.	Udzielanie informacji zwrotnej pracownikom.	Literatura, przyjaciele.	Nauka własna, szkolenie.	Umiejętność przekazania w sposób obiektywny informacji.

Opracowała: A.Jakubowska

nych narzędzi podczas realizacji zadań w zespole jest dobre słuchanie, pozwalające na wyłonienie najistotniejszych kwestii związanych z daną sprawą. Oddzielne zagadnienie stanowi komunikacja ustna i pisemna. **Jak menadżerze porozumiewasz się ze swoim zespołem?** Zapewne przekaz ustny wymaga mniejszej ilości pracy od Ciebie, ale czy zawsze jest skuteczny? Zbadaj jakie korzyści możesz osiągnąć, komunikując się z zespołem również w sposób pi-

Pamiętaj, że często stosowane motywatory upowszechniają się i tracą na wartości po pewnym czasie.

Podsumowując rozważania dotyczące rozwijania kluczowych kompetencji menadżera, warto pomyśleć o swoich mocnych stronach jako zarządzającego. Jak dzięki silnie rozwiniętym kompetencjom menadżerskim poprowadzić zespół do zwycięstwa, aby stało się ono udziałem wszystkich członków zespołu i wspólnie świętować sukces. Jednakże

ziomu kompetencji lub na etapie ich kształtowania.

W celu diagnozy poziomu swoich kompetencji, zapraszam menadżerów do chwili refleksji nad sobą. Przydatna może być poniżej zamieszczona Tab. 2.

// Chwal i doceniaj za wyniki i postawę, nie popadaj jednak w przesadę. //

semny. Według mnie podstawową korzyścią jest trwałość informacji, możesz zawsze odwołać się do materiału źródłowego (np.: oznaczonego przez pracowników jako przeczytane). W praktyce obserwuję, iż pracownicy bardziej angażują się w zadania przekazane poprzez komunikat zapisany, niż wypowiedziany.

Motywacja podwładnych jako element zarządzania – motywacja finansowa jest istotnym elementem zarządzania stosowanym w Polsce (na świecie znajduje się w pierwszej czwórce). Jednak nie zawsze na ten aspekt menadżerze mają wpływ. Zatem co możesz zrobić ze swojego poziomu uprawnień, aby Twój podwładny poczuł wsparcie, a Ty nie musiałbyś zbyt nadwyrężyć budżetu firmowego? Ludzie lubią być doceniani – np.: za realizację celów nagradzaj ich wspólnym lunchem. Mów o najlepszych często i dobrze w różnych sytuacjach wplecionych w życie firmy. Napisz imienny list gratulacyjny i wręcz go pracownikowi na spotkaniu zespołu, pozwól mu zaistnieć na forum firmy. Dobra książka czy bilety na wydarzenie kulturalne mogą stanowić wspaniałe uzupełnienie do przekazanych podziękowań. Chwal i doceniaj za wyniki i postawę, nie popadaj jednak w przesadę.

wiedząc, że nie istnieje idealny menadżer, pomyśleć jakie działania należałoby podjąć, aby wykształcić lub rozwijać te kompetencje, które wsparcia wymagają, tym samym przybliżając się do modelu idealnego menadżera.

Zatem jak wzmacniać kompetencje menadżerskie? Na pewno poprzez działania rozwojowe jakimi są szkolenia, warsztaty czy coaching. Ważną rolę w tych działaniach odgrywa praktyczne zastosowanie nabytej wiedzy w krótkim czasie po zastosowaniu działania szkoleniowego. Kompetencje można również wzmacniać poprzez zastosowanie zdobytej wiedzy książkowej oraz przełożenie jej na praktykę. Implementacja najlepszych praktyk stosowanych w biznesie może stanowić element wsparcia w procesie wzmacniania po-



Agnieszka Jakubowska – właściciel Centrum Kształtowania Osobowości „COMPASS”. Prowadzi szkolenia biznesowe i rozwojowe. Coach – International Coaching Community. Wieloletni praktyk biznesu z doświadczeniem nabytym na stanowiskach sprzedażowych i zarządczych w międzynarodowych korporacjach finansowych.

Kontakt:

Tel. +48 509-266-751

www.ckocompass.pl

ajakubowska@coachingpartners.pl

PLAN DZIAŁANIA

Po przeczytaniu artykułu, sprawdź:

1. Które, z wymienionych kompetencji stanowią Twoje:

- Zasoby.
- Obszary do pracy:
 - orientacja na rezultat,
 - myślenie strategiczne,
 - planowanie pracy, delegowanie uprawnień, rozliczanie zadań,
 - praca i współpraca w zespole,
 - komunikacja,
 - motywacja.

2. W jaki sposób możesz wykształcić, wzmocnić lub doskonalić posiadane kompetencje?

- Działania szkoleniowe.
- Działania rozwojowe.
- Literatura.
- Obserwacja środowiska biznesu.
- Wykorzystanie najlepszych praktyk.

3. Kto lub co z Twojego otoczenia może być źródłem wsparcia w procesie doskonalenia kompetencji?

- Przełożony.
- Coach, trener.
- Inny menadżer.
- Członek zespołu.
- Rodzina.
- Znajomi.
- Inne osoby z Twojego otoczenia.
- Sytuacje codzienne związane z wykonywaną pracą.
- Literatura i działania mające na celu rozwój.
- Inne, jakie?

4. Jak efektywnie możesz wykorzystać swoje zasoby kompetencyjne do pracy z zespołem?
Dokonaj opisu w kilku zdaniach stwarzając tzw. przypominajki – do używania w codziennej pracy.