

RYNEK PRACY

## Studenci chcą do Google'a i Apple'a

W badaniu niemieckiego trendence Institutu studenci kierunków biznesowych z całej Europy (w sumie ponad 150 tys. osób) wskazywali pracodawców, u których najbardziej chcieliby pracować po uzyskaniu

dyplomu. Podobnie jak w 2012 r. najczęściej wskazywali technologiczne koncerny Google (8,2 proc. wskazań) i Apple (6,3 proc.). Obie firmy utrzymały zeszłoroczne czołowe pozycje. Dalsze miejsca w pierwszej dziesiątce

to mieszanka dużych firm konsultingowych i niemieckich koncernów motoryzacyjnych. Na 3. miejscu znalazł się Ernst&Young, na 4. PwC, a na kolejnych: Volkswagen Group, Coca-Cola, KPMG, L'Oreal, BMW i Deloitte.

Pierwszy polski pracodawca pojawia się na 28. pozycji – to Narodowy Bank Polski. Następny dopiero na 57. miejscu – PKO BP. W pierwszej setce znalazły się jeszcze: TVN (83.), PLL LOT (85.) i PZU (98.). [RFA]

ROZMOWA Z KRZYSZTOFEM R. TARKĄ, PSYCHOLOGIEM ORGANIZACJI, PARTNEREM W FIRMIE DORADCZEJ EXECUTIVE BOOST GROWTH

# Nie żelazna ręka, lecz współpraca

Książkowe style zarządzania to teoria. W polskiej praktyce szef to gwiazda.

**„Puls Biznesu”:** Niedawno felietonista „Financial Times” napisał, że mimo różnych teorii zarządzania władza wcale się nie zmieniła, bo władza to władza.

**Krzysztof R. Tarka, Executive Boost Growth:** Władza w firmie może mieć różne oblicza, ale osoby zarządzające rzadko mają czas na refleksje na ten temat. Niewiele się zastanawiają, jak ich styl zarządzania wpływa na długoterminowy wzrost firmy. To naturalne przy nieustającej pogoni za krótkoterminowym wynikiem, szczególnie odczuwalne w firmach giełdowych lub ich polskich oddziałach. W 2012 r. przeprowadziliśmy w około 40 firmach badanie „Biznes – Ludzie”, w którym pytaliśmy właścicieli, prezesów, dyrektorów, jak rządzą. Byli wśród nich menedżerowie spółek skarbu państwa, polskich firm prywatnych, oddziałów wielonarodowych koncernów. Okazało się, że Polacy rządzą w bardzo określony sposób niezależnie od tego, czy skończyli studia z zakresu zarządzania, czy nie, czy kierują firmą zagraniczną, czy rodzimą, czy przewodzą firmie doradczej, czy produkcyjnej.

**I jaki to sposób?**

W Polsce powszechne jest zarządzanie konsultacyjne, polegające na tym, że szef jest postacią centralną, a komunikacja i podejmowanie decyzji

w grupie zarządzającej odbywa się według modelu gwiazdy. Prezes pyta podwładnych o zdanie, ale decyzje podejmuje sam. Otaczają go zastępcy, członkowie zarządu, dyrektorzy korporacyjni itp. Z każdym ma zazwyczaj inne relacje, które bardzo wpływają na styl porozumiewania się. Na przykład z jednym wchodzi w ciągłe potyczki, bo ten go denerwuje. Drugiego nie ceni zbyt wysoko, więc odrzuca większość jego pomysłów. Ale z trzecim jest w dobrej komitywie i nadmiernie bierze jego zdanie pod uwagę. Grupa zarządzająca w małym stopniu tworzy wartość dodaną, nie wykorzystuje potencjału wszystkich swoich członków, bo nie podejmuje decyzji wspólnie, na równych prawach. Często pojawia się postać alter ego – osoby, która uzupełnia cechy prezesa czy właściciela. Na przykład jeśli szef ma miękki styl, dobiera osobę twardą i bezkompromisową – lub odwrotnie. Ale generalnie rządzi on.

**To źle?**

To oznacza, że większość szkoleń i książek o partycypacyjnym czy coachingowym stylu zarządzania możemy wyrzucić do kosza, bo są czystą teorią. Często zresztą zagranicznej i „naukowej” proweniencji lub firmowym mitem pielęgnowanym przez dział personalny. Polscy menedżerowie, rządząc konsultacyjnie, przeprowadzili swoje firmy przez kryzys w miarę „suchą nogą”. I dalej rosną. Ten styl się sprawdził. Ale w pewnym środowisku, na pewnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa.



**► JAK RZĄDZISZ:** Władza w firmie może mieć różne oblicza, ale osoby zarządzające rzadko mają czas na refleksje na ten temat – mówi Krzysztof R. Tarka z Executive Boost Growth. [FOT. BS]

**Czyli kiedy?**

Z naszego badania „Biznes – Ludzie”, ale i z obserwacji pracy zarządów podczas interwencji doradczych wynika, że współpracy nie ma jeszcze bardziej w zarządzaniu kolejnymi szczeblami. Nawet jeśli na poziomie zarządu panuje styl konsultacyjny czy quasi-konsultacyjny, to wobec podwładnych jest to już styl dyrektywny, nakazowy, kiedy to wiceprezes lub dyrektor mówi, jak, co, kiedy i gdzie ma być zrobione. Wydaje polecenia i rozlicza z efektów. Ma do ludzi ograniczone zaufanie,

stale ich kontroluje, jest mało otwarty na ich zdanie. Brakuje nam kultury odpowiedzialności za wynik.

**Skoro to działa, to po co zmieniać?**

W czasach pełzającego kryzysu style konsultacyjny i dyrektywny już nie wystarczają, bo nie budują trwałego zaangażowania pracowników i nie pobudzają ich do innowacji. Członek zarządu jest tylko pytany o zdanie, a menedżer zarządzany nakazowo. Raczej nie mają poczucia bezpieczeństwa i realnej przynależności. A tylko wtedy, gdy ludzie mają poczucie wspólnoty, stają się bardziej kreatywni, innowacyjni i skłonni do ryzyka. Bez ryzyka i innowacyjności żadna firma nie odróżni się od konkurencji. Nie zajmie dominującej pozycji w Polsce, nie mówiąc świecie. Niedawno prowadziliśmy interwencję doradczą w szybko rosnącej firmie, która przechodzi ze stylu konsultacyjnej lub dyrektywnej gwiazdy do stylu pajęczyny – zespołowej współpracy. Jej właściciel wierzy, że podlegli mu szefowie pomogą mu dzięki temu wejść na nowe rynki i wzmocnić rozpoznawalność marki.

**Jak zmienić styl zarządzania? Wystarczą szkolenia?**

Szkolenia to z reguły krótkoterminowe interwencje, niosące uludę zmiany. Nie wystarczają, bo dają wiedzę, czasem samoświadomość zarządu, ale nie zmieniają na trwałe zachowań. Po treningu czy coachingu pojawia się w nas często refleksja: „teraz wiem, że nie

umiem tego robić”. Wracamy na ogół do starych zwyczajów pod presją środowiska, często nawet podwładnych, którym bez odpowiedzialności i ryzyka po prostu wygodniej. Od samoświadomości do trwałej zmiany zachowania w zarządzaniu daleka droga. A potrzebna jest trwała zmiana. Można ją osiągnąć tylko przez długoterminową pracę z tymi, którzy mają w firmie realną władzę.

**Jak ta praca powinna wyglądać?**

Bardzo ważna jest rzetelna, niepodważalna diagnoza. Spotkajmy się z podwładnymi zarządzającymi i zapytajmy, jak wygląda władza w firmie. To oni przecież są zarządzani. Nawet najlepsze testy psychologiczne nie dadzą tej odpowiedzi. Następnie konfrontujemy narracje podwładnych ze zdaniem zarządzających. Dla wielu prezesów opis ich stylu sprawowania władzy – ich osobistego wzorca sukcesu lub niepowodzenia – jest zaskakujący. Zazwyczaj nie zdajemy sobie sprawy z tego, jak rządzą. Rozmawiamy o tym, jakie konkretnie biznesowe efekty lub antyefekty dają poszczególne zachowania zarządcze. Jak wzmocnić u siebie, innych zarządzających i naszych następców postawy i zachowania, które przyniosą efekty – wobec coraz większej złożoności i hiperkonkurencji. Jeśli chcemy dalej rosnąć jako firmy i gospodarka, potrzebujemy zmiany władzy. Bo zmienia się świat.

Rozmawiała Dorota Czerwińska d.czerwinska@pb.pl ☎ 22-333-98-52

**Style zarządzania**

**Gwiazdy/konsultacyjny**

- Pytamy podwładnych zarządzających o zdanie
- Opinie wiceprezesów/dyrektorów bierzemy pod uwagę w różnym stopniu
- Pozostajemy pod wpływem najbardziej zaufanej osoby
- Dbamy stale o swoją rolę hipereksperta
- Ostatecznie zawsze sami podejmujemy decyzje
- Nie uczymy przez to podwładnych wzorców sukcesu
- Tajemnice naszego sukcesu w rezultacie „zabieramy do grobu”

**Pajęczyny/konsensusowy**

- Pytamy podwładnych zarządzających o zdanie
- Opinie wiceprezesów/dyrektorów mają dla nas taką samą wagę
- Dbamy, by niezależnie od osobistych sympatii wszystkich członków grupy zarządzającej traktować podobnie
- Przyznajemy rolę wiodącego eksperta innym zarządzającym zgodnie z ich specjalizacją i talentem osobistym
- Kluczowe decyzje o długoterminowych skutkach wypracowujemy zespołowo
- Nazywamy nasz wzorzec sukcesu i aktywnie przekazujemy go innym zarządzającym
- Budujemy w ten sposób świadomą kadre zarządzającą i naszą sukcesję – dla wylaniającego się nowego rynku

Źródło: Executive Boost Growth

# Praktyka uczyni z ciebie mistrza

Jak zostać coachem? Jak sprawdzić, czy jest to dziedzina dla ciebie? Wybrać kurs, a może studia podyplomowe?

Paweł Sopkowski, dyrektor zarządzający Coaching Center, poleca korzystanie z dni otwartych szkół coachingu, podczas których zademonstrują one rodzaj coachingu, którego uczą, przedstawiają model pracy coacha, odniosą się do standardów akredytacyjnych, przedstawiają sylwetki prowadzących. – Bardzo ważne jest osobiste doświadczenie coachingu, ponieważ czytanie, oglądanie

czy nawet kurs nie oddają naszych osobistych przeżyć i odczuć w czasie programu coachingowego – twierdzi Paweł Sopkowski.

Ważne jest też to, czy w ogóle ktoś się do tego zawodu nadaje. Warto to sprawdzić, nim podejmiemy się decyzję o nauce coachingu, która nie jest tania.

Niektóre ośrodki szkoleniowe proponują wykonanie testu predyspozycji. Najczęściej stosowane są trzy metody: test psychometryczny profilowany dla zawodu coacha, wywiad oraz tzw. obserwowana sesja coachingowa prowadzona przez doświadczonego coacha i trenera coachingu.

**Jak długo trzeba się uczyć**

► W uczeniu się i wykonywaniu zawodu coacha nieodzowna jest praktyka. Funkcjonuje tu zasada „trening czyni mistrza”. – Wyobraźmy sobie przeciętny rok, mający, powiedzmy, 45 roboczych tygodni. Ile godzin tygodniowo należałoby ćwiczyć, aby wykształcić w sobie odpowiedni poziom umiejętności i biegłości? Z doświadczenia wiemy, że absolutne minimum to 4-5 godzin. I to właśnie między innymi dlatego standard akredytacyjny ICF mówi o 100 godzinach przeprowadzonego coachingu przed podejściem do pierwszego egzaminu (ICF Associate Certified Coach – Coach Stowarzyszony). Kolejny etap w rozwoju (ICF Professional Certified Coach – Coach Profesjonalny) wymaga 750 godzin – wylicza Paweł Sopkowski.

– Taki „bilans wejścia” jest często ważnym elementem pomagającym podjąć decyzję, a w przypadku zaangażowania się

w kształcenie ukierunkowuje proces uczenia się. Nasze badania mówią, że wielu wykształconych coachów nie prowadzi

coachingu, lecz stosuje nabyte umiejętności i metody w aktualnie pełnionej roli: menedżera, trenera, konsultanta. To ważne rozgraniczenie – dodaje Paweł Sopkowski.

Każdy, kto myśli o roli coacha, powinien również odpowiedzieć sobie na pytanie: „W jakim zakresie chcę prowadzić coaching?” i sprawdzić, czy ma realne możliwości jego praktykowania – zwłaszcza dotyczy to coachów zewnętrznych. Na rynku jest bowiem duża konkurencja.

– Inaczej jest z tzw. coachami wewnętrznymi, prowadzącymi coaching w ramach swoich obowiązków zawodo-

wych – dobrze sformułowana i realizowana oferta coachingowa dość szybko znajduje sobie klientów – mówi dyrektor Coaching Center.

Można się też uczyć coachingu na studiach podyplomowych, które dają dobre rozeznanie w tej dziedzinie. Student otrzymuje szeroką wiedzę o podejściach, zastosowaniach, kierunkach. Aby jednak osiąść odpowiedni poziom umiejętności i biegłości, potrzebny jest spójny wewnętrzny program treningowy, połączony z praktyką i jej nadzorem – czyli oparcie uczenia o standardy kształcenia zawodowego, a nie wyłącznie akademickiego. [DCZ]