w dziale ▸

Baza wiedzy
Warto przeczytać!

Digital learning. Od e-learningu do dzielenia się wiedzą

Marta Machalska
Wolters Kluwer Polska

Konie lustrem lidera?

Naturalne jeździectwo to filozofia postępowania z końmi, która wyrosła na gruncie stylu western i mitu kojarzonego z pojęciem zaklinacza koni. Monty Roberts, Bill Dorrance, Buck Brannaman czy Pat Parelli są sztandarowymi postaciami tego nurtu. | **s. 92**

Liderzy w świecie cyfrowej transformacji

Czas wyjść spod cudzego szyldu!

Wielu ekspertów pracuje w zaciszu swoich biurek, a ich otoczenie nie zdaje sobie sprawy z mocy ich doświadczenia i wiedzy. Jeśli chcemy być pozycjonowani jako eksperci w swojej dziedzinie, warto pomyśleć o tym, jak to strategicznie osiągnąć. | **s. 94**

Dobra inwestycja

Wielu menedżerów – nawet z dużym doświadczeniem - w sytuacjach konfliktowych ma poczucie, że wszystkie umiejętności nagle ich opuściły i stoją bezradni, bezbronni wobec sytuacji, w której nie wiedzą, co zrobić. | **s. 102**

Żyjemy w świecie VUCA. Dziś rynek pracy zmienia się szybciej niż kiedykolwiek. Ponadto w każdej organizacji spotykają się ludzie należący nawet do czterech pokoleń, a przedstawicieli każdego z nich motywują do działania różne rzeczy. W takiej sytuacji HR-owcy nie mogą narzekać na brak adrenaliny w swojej codziennej pracy.

Aneta Kozłowska

Rola HR-owców jest dzisiaj o wiele bardziej interdyscyplinarna niż jeszcze 10 lat temu. Jak w tej sytuacji zadbać o rozwój menedżerów, którzy ze względu na swoją funkcję w jeszcze większym stopniu muszą nadążyć za zmieniającymi się trendami i dostosować się do transformacji cyfrowej?

Menedżer do zadań specjalnych

Menedżerowie muszą stać się wielozadaniowi. Nie wystarczy już, że będą specjalistami od „swojego działu". Muszą także rozumieć, co dzieje się w całej organizacji. Silosy wiedzy należą już do przeszłości. Dawny specjalista od finansów musi teraz znać się także na sprzedaży, a dodatkowo wiedzieć, co dzieje się w dziale IT! Powinien znać nowe cyfrowe narzędzia i nowe kanały komunikacji, zrozumieć podwładnych, którzy czasem są od niego młodsi o dwa pokolenia.

Taki multitasking – połączony z elastycznością i koniecznością szybkiego ▶

podejmowania decyzji – sprawia, że menedżerowie w o wiele większym stopniu niż kiedyś narażeni są na ryzyko popełniania błędów. Można powiedzieć, że błędy i częste zmiany wcześniejszych decyzji stały się naturalne w świecie VUCA.

Pokora cechą dobrego lidera

W świecie transformacji błędy nie są żadną tragedią. Konieczna jednak stała się umiejętność przyznawania się do nich i wyciągania wniosków, czyli po prostu pokora. Dla wielu menedżerów przyzwyczajonych do działania z pozycji nieomylnego autorytetu taka sytuacja nie jest łatwa. Szczególnie że do błędu czy wycofania się z wcześniej podjętej decyzji trzeba przyznać się nie tylko przed klientem, ale przede wszystkim przed własnym zespołem. Pokora stała się wyznacznikiem dobrego lidera w świecie transformacji. Jest kluczowa także dlatego, że młodzi ludzie, których liczba w każdej organizacji wciąż rośnie, oczekują partnerskich relacji z przełożonym. Menedżer nie może być zamkniętym w swoim gabinecie szefem, z którym trzeba komunikować się za pośrednictwem sekretarki. W świecie VUCA potrzebujemy menedżerów, którzy będą blisko swoich zespołów. Można nazwać ich liderami transformacyjnymi.

Lider transformacyjny

Określenie to stworzył w latach 90. Bernard M. Bass, który podczas swoich badań wyodrębnił dwa rodzaje przywództwa[1]. Przywództwo transakcyjne zakłada tradycyjny układ między szefem a pracownikiem. Opiera się na nagrodach i karach za wykonanie zadania. System ten obarczony jest wieloma wadami – stwarza atmosferę nieufności i zabudza komunikację, np. wzbudzając niechęć do dzielenia się pomysłami. Przeciwny model to właśnie przywództwo transformacyjne. Lider transformacyjny wie, że zainteresowanie rozwojem pracowników i znajomość ich potrzeb prowadzą do wytworzenia poczucia

Magdalena Pytel
jest menedżerem ds. rozwoju talentów w Alior Banku.

Hybrydowy projekt rozwojowy

Akademia Lidera 3.0, realizowana wspólnie z firmą doradczą Westhill Consulting, to elitarny projekt rozwojowy przeznaczony dla dyrektorów oddziałów Alior Banku. Celem projektu było wdrożenie zarządzania zgodnego z modelem lidera transformacyjnego. W projekcie wzięło udział ponad 200 osób, a działania zostały rozłożone na 18 miesięcy. Uczestnicy, oprócz udziału w gotowych modułach, mieli także do wyboru szkolenia z kafeterii. Brali udział w rozmowach coachingowych. Ważnym elementem projektu było badanie „Team Plus", które diagnozuje jakość pracy zespołowej ocenianej przez wszystkich jej członków.

Innowacyjnym rozwiązaniem jest platforma gamifikacyjna. Pierwszą częścią fabularnej przygody była gra kompetencyjna, która mierzyła poziom wiedzy uczestników z aktualnie obowiązującego Modelu Lidera Transformacyjnego. Na podstawie wyników każdy mógł postawić sobie indywidualne cele rozwojowe na cały projekt. W dalszej części projektu uczestnicy podróżowali po Europie, przeżywali przygody i zdobywali cenną wiedzę. Rozwiązywali interaktywne zadania w postaci quizów oraz symulacji, oglądali pigułki wiedzy. Stosowaliśmy „inspirujące piątki", w każdym z nich na uczestników czekała porcja wiedzy online. Tak budowaliśmy nawyk regularności. Za wszystko zdobywali punkty, które mogli wymieniać na nagrody, ale to nie one były motywatorem. Siłę nośną projektu stanowiła fabuła: w każdym kraju odkrywali fragment kodu, aby w finale zdobyć Artefakt Lidera Transformacyjnego! Dzięki zastosowaniu mechanizmów gamifikacyjnych uczestnicy nie tylko bardziej angażują się w zdobywanie wiedzy, lecz także od razu ćwiczą zdobyte umiejętności w symulacjach sytuacji menedżerskich.

W innowacyjny sposób rozwijamy w Alior Banku szczególnie takich menedżerów, którzy są na tych stanowiskach od wielu lat. Istnieje wiele skutecznych narzędzi szkoleniowych, ale najważniejsze, żeby menedżerowie po szkoleniu zdobyte umiejętności wdrożyli w życie.■

[1] B.M. Bass, *Leadership and Performance*, New York 1985.

wspólnoty i zwiększenia poziomu zaufania w grupie. Taki lider jest mistrzem słów, inspiruje i motywuje innych.

Lider transformacyjny daje więcej swobody pracownikowi i jest gotowy czerpać z jego pomysłów. To swoiste podzielenie się władzą i odpowiedzialnością wymaga z jego strony pokory. Bo o ile od lat do kanonu umiejętności menedżerskich należy delegowanie, o tyle kluczową rolą dziś i na pewno w najbliższej przyszłości będzie umiejętność budowania profesjonalnego zaufania. Postawy, dzięki której bez względu na hierarchię szef i jego ludzie polegają na swojej wiedzy. Wierzą, że każdy członek zespołu wykonuje swoją pracę najlepiej, jak się da, opierając się na swojej wiedzy i swoich umiejętnościach.

Menedżerowie muszą stać się wielozadaniowi. Nie wystarczy już, że będą specjalistami od „swojego działu".

Wielopokoleniowy zespół

Wewnątrz jednej organizacji spotykają się nawet cztery pokolenia o różnej kulturze pracy i różnych motywacjach. Kadra zarządzająca najczęściej należy jeszcze do generacji X i do młodszych pokoleń podchodzi z rezerwą. Wielu menedżerów chce dostosować inne pokolenia do siebie. Jest to niewłaściwe podejście, bo niedługo pokolenie Y będzie stanowić 70 proc. pracowników. Dobry lider musi być otwarty na przedstawicieli innych grup wiekowych, wiedzieć, jak ich motywować i na czym zależy im najbardziej. Coraz więcej młodych ludzi chce pracować zdalnie i właśnie ta możliwość skłania ich do przyjęcia oferty pracy. Aby im to umożliwić, menedżerowie powinni poznać sposoby komunikacji wielokanałowej.

Jednym z wyzwań w wielopokoleniowych zespołach jest sama informacja zwrotna. Przedstawiciele pokolenia Y oczekują, że feedback będzie dwustronny. Tymczasem starsi pracownicy mają opory przed krytykowaniem przełożonego. Przedstawiciele każdego z pokoleń także nieco inaczej reagują na feedback. Z raportu „Trendy HR 2019/2020" wynika, że aż 65 proc. zamierza w najbliższym czasie rozwijać właśnie kulturę feedbacku i doceniania[2].

Okazuje się bowiem, że menedżer o cechach lidera transformacyjnego, umiejący zarówno przyjmować, jak i dawać odpowiedni feedback oraz wspierać i rozwijać ludzi, jest najważniejszym „elementem" employer brandingu. Dobra atmosfera w pracy jest dla większości pracowników o wiele ważniejsza niż darmowe lunche i inne podobne benefity.

Projekty hybrydowe

W badaniach „Trendy HR 2019/2020" 68 proc. respondentów zadeklarowało, że w 2020 r. zamierza rozwijać kompetencje przywódcze i menedżerskie[3]. Pojawia się wiele pytań dotyczących tego, jak taki rozwój zapewnić. Czy stawiamy na formę online, czy jednak offline? Czy robimy to w formie komunikacji push, czy jednak wybieramy model pull, zostawiając menedżerowi dowolność? Większość ankietowanych chce hybrydowego szkolenia (online i offline). Dla większości bardzo ważna jest też kompleksowość szkolenia. To wiąże się ze świadomością wielozadaniowości, z którą mierzą się szefowie. Wielu menedżerów zakłada każdego dnia wiele kapeluszy odpowiednich do różnych ról w organizacji. Tak samo dobry projekt rozwojowy jest różnorodny. Hybrydowość łączy światy online i offline i coraz częściej taką formułę wybierają działy szkoleń i rozwoju.■

Aneta Kozłowska
jest dyrektorem biura projektów Westhill Consulting.

[2] Patrz: https://www.hrnews.pl/TrendyHR2019/_TrendyHR_2019.pdf (dostęp: 6.12.2019 r.).
[3] Tamże.