



Jak powinna zmieniać się oferta edukacyjna dla menedżerów XXI wieku?

Wyróżnikiem zarządzania w obecnych czasach jest stale rosnąca liczba zmiennych mających wpływ na sukces organizacji. Mnogość rozwiązań biznesowych w połączeniu z częstą dezaktualizacją planów sprawia, że koszty ewentualnych błędów popełnianych przez menedżerów zarządzających ludźmi rosną. Właściwa reakcja na dynamikę procesów biznesowych, których najważniejszą częścią są ludzie, staje się kompetencją kluczową.

”

Im wyższe szczeble zarządzania, tym większa potrzeba umiejętnego łączenia kompetencji strategicznych, przywódczych i komunikacyjnych.

Wielowymiarowość wyzwań dla menedżerów powoduje konieczność rozwoju nie tylko umiejętności zarządzania opartego na kategoriach ilościowych – oczywiście będących podstawą wiedzy każdego menedżera – lecz także rozwoju umiejętności interpersonalnych. Jest to niezwykle istotny aspekt edukacyjno-rozwojowy z uwagi na znaczenie kapitału ludzkiego dla konkurencyjności, innowacyjności i sukcesu każdej organizacji. Na szczęście, dziś już jest to coraz rzadziej kwestionowane.

MENEDŻER ODPOWIEDZIALNY ZA WŁASNY ROZWÓJ

Wiedza jest jednym z podstawowych czynników kształtujących wizerunek menedżera. Z kolei trafność jego decyzji zależy nie tylko od specjalistycznej wiedzy oraz zaawansowanych kwalifikacji opartych na zdolnościach i doświadczeniu, lecz także od umiejętności interpersonalnych, empatii, analizy, syntezy i umiejętności zarządzania sobą oraz pracy z własną energią... Dodatkowo cechy osobowości menedżera, jego przekonania i wartości, którymi się kieruje w życiu, przekładają się bezpośrednio na sposób, w jaki oddziałuje na ludzi. Wszystko to ma wpływ na efektywność, sposób realizacji zadań, pokonywania wyzwań i reakcji na zmiany. Im bardziej menedżer jest tego świadomy i potrafi tym zarządzać, tym jest bardziej efektywny.

Na wstępie programów menedżerskich warto pokazywać, z jakiego powodu menedżera powinna wyróżniać filozofia oparta na chęci nieustannego uczenia się i odpowiedzialności za własny rozwój. Rozwój, który ma służyć przede wszystkim lepszemu rozumieniu swoich reakcji i zachowań oraz innych ludzi. Tylko świadomy proces rozwojowy połączony z refleksją zaprocentuje efektywnością i skutecznością w zarządzaniu. Dlatego dalej warto pokazać nie tylko jak to mają robić, ale i zaprojektować w programach edukacyjnych narzędzia utrzymujące ich w zmianie swoich nawyków.

Menedżerowie wchodząc do organizacji i odgrywając różne role na stanowiskach wymagających wysokiego poziomu decyzyjności, są zwykle wyposażeni w umiejętności operacyjne, ale im wyższe szczeble zarządzania, tym większa potrzeba umiejętnego łączenia kompetencji strategicznych, przywódczych i komunikacyjnych. Kompetencje te są potrzebne osobom zarządzającym ludźmi na wszystkich poziomach organizacji. Nie można opierać się już wyłącznie na opanowanych kompetencjach, trzeba rozwijać dodatkowe zdolności, a ich pogłębianiu służy edukacja menedżerska typu MBA.

EDUKACJA CELOWANA

Ponieważ menedżer i pracownik tworzą system, którym menedżer powinien świadomie zarządzać (czyli mówimy tu o odpowiedzialności menedżerskiej za wyniki indywidualne, ale i zespołowe), to niezbędne jest możliwie głębokie poznanie wartości i potrzeb każdego człowieka zatrudnionego w organizacji. Uczymy dziś menedżerów zauważania i zrozumienia, jak konkretny współpracownik funkcjonuje, jakie ma wartości, jakie są jego mocne i słabe strony. Co może zrobić, żeby zaangażować współpracowników i wesprzeć ich w odnalezieniu automotywacji. Jak może sprawić, by z ochotą przychodzili do pracy i jak dowiedzieć, czego potrzebują, by w organizacji pozostać.

Patrząc przez pryzmat oferty edukacyjnej oferowanej na studiach MBA, zauważyliśmy, że kandydaci na studia tego typu, przychodząc na uczelnię, deklarują potrzebę edukacji w zakresie umiejętności strategicznych, finansowych i marketingu, a z naszego doświadczenia możemy powiedzieć, że już w trakcie pierwszych miesięcy studiów dzięki programowi odkrywają, że tak naprawdę najważniejszym aspektem w ich pracy jest praca z ludźmi. Jeden z uczestników MBA skierowanego do inżynierów po pierwszym module zajęć powiedział nawet: „To ja już teraz rozumiem, że to zarządzanie to nie jest zarządzanie procesem, tylko ludźmi. Dlaczego nikt mi tego nie powiedział, nie pokazał wcześniej?”.



NIKOLAY KIROV

Dyrektor Programu Kozminski MBA, Kozminski Executive Business School, Akademii Leona Koźmińskiego

kirov@kozminski.edu.pl



IWONA BOBROWSKA-BUDNY

Dyrektor Programu Kozminski MBA HR, Kozminski Executive Business School, Akademii Leona Koźmińskiego

iwonabobrowska@kozminski.edu.pl



PRZED WSZYSTKIM ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM

W obecnym czasie trzeba modyfikować programy MBA tak, aby wprowadzać coraz więcej miękkich umiejętności i znaleźć balans między wiedzą finansowo-ekonomiczną a wiedzą na temat aspektu ludzkiego w organizacji. Dużą część programów menedżerskich warto zainwestować w kwestie wykorzystania relacji i wartości do motywowania i budowania trwałego zaangażowania ludzi w zespołach różnorodnych wiekowo i kulturowo. Chcąc jednoczyć ludzi wokół celu, menedżerowie potrzebują umiejętności komunikacyjnych budujących wiarygodność, opartych na empatii i wspartych umiejętnościami przekazania pracownikom części kontroli nad wykonywanymi zadaniami (empowerment).

Przechodząc przez ten proces edukacji, menedżerowie zaczynają rozumieć, dlaczego motywowanie i inspirowanie innych nie jest możliwe bez angażowania ludzi w procesy decyzyjne, bez dania im swobody działania w sposobie osiągnięcia celów. I z jakiego powodu zadanie menedżerskie „zarządzanie zespołem” nie może być na 20. pozycji listy rzeczy do zrobienia, a powinno być na pierwszej. Studenci MBA uczą się, jak modyfikować swoje nawyki menedżerskie, aby faktycznie uczynić z pracy z zespołem swój kluczowy aspekt dnia i odkrywają, że zyskują dzięki temu też przestrzeń na kreowanie i strategiczne patrzanie na działania zespołu/organizacji.

Mając na uwadze słowa profesora Andrzeja Koźmińskiego, który mówi, że menedżerowi możemy dać narzędzia, ale lidera nie da się wykształcić, lider musi wykształcić się sam, a my możemy mu jedynie w tym tylko pomóc – konstruując program MBA przyjęliśmy założenie, że już na początku uczulamy menedżerów, że ich pierwszym i najważniejszym celem edukacyjnym powinno być poznanie siebie i zarządzanie sobą, aby móc zarządzać innymi ludźmi. Pokazujemy im korelację między samoświadomością i pracą nad swoją energią życiową, umiejętnością selekcjonowania i wyznaczania priorytetów a efektywnością działania procesów biznesowych i wpływem na sposoby realizowania strategii organizacji.

SPRAWNOŚĆ MENEDŻERA TO TEŻ PSYCHIKA

Oprócz kompetencji społecznych dla menedżera ważne jest kształtowanie siebie tak, by reprezentować wartości zgodne z odgrywaną rolą

i powierzonym zakresem odpowiedzialności. Menedżerowie, którzy na co dzień są zabiegani, realizują coraz więcej procesów, mają listy „to do” rozbudowane do granic i przeładowane terminarzem, nie zauważają, że zapominają o podstawach, czyli o dbaniu o własny umysł i ciało. Trzeba im to uświadamiać, zarówno na studiach, jak i na szkoleniach, że nie można o tym zapominać, bo człowiek, którym rządzi adrenalina i kortyzol – efekty stresu – ogranicza swoją zdolność myślenia kreatywnego i nie widzi potencjalnych opcji działania. Wydaje mu się, że jest tylko jeden sposób rozwiązania danego problemu. Najczęściej podchodzi do tego dość reaktywnie. Stąd wprowadzenie do programów i uczenie, jak dbać o własną energię życiową oraz jak przekazywać tę wiedzę pracownikom, którymi zarządzają. Tak aby nie tylko mogli realizować swoje cele, ale też po to, by nie tracili pasji, motywacji i zaangażowania.

Menedżerskie programy edukacyjne poza aspektami technicznymi, operacyjnymi, strategicznymi, powinny skupiać się na umiejętnościach pozwalających rozpoznawać potencjał poszczególnych pracowników i zespołów, które tworzą. W zarządzaniu innymi ludźmi empatia poznawcza, komunikacja, umiejętność słuchania, zarządzanie przez pryzmat motywatorów, uwzględnianie stylów myślenia są bardzo przydatnymi narzędziami. Dowody na to przedstawił już Elton Mayo w 1927 r., a do dziś takie podejście jest nadal *novum* w niektórych branżach. Ta swego rodzaju biznesowa ignorancja stanowi wyzwanie zwłaszcza dla menedżerów działów HR, którzy z racji funkcji powinni mieć większą świadomość powiązania efektywności ludzkiej z umiejętnym zarządzaniem energią życiową. Dlatego w programach typu MBA dla kadry HR w ścieżce specjalistycznej warto pokazać przegląd narzędzi, technik i praktyk do wykorzystania w komunikacji z decydentami/właścicielami organizacji, którzy zazwyczaj myślą jeszcze tylko w sposób *stricte* funkcjonalny.

HR-OWIEC PRAWDZIWYM PARTNEREM BIZNESOWYM

Projektując nowe programy MBA oraz programy rozwojowe, warto łączyć złożoność aspektów zarządzania ludźmi z twardymi narzędziami strategicznymi. Z tego powodu spora część takich studiów powinna mieć identyczny program dla wszystkich ścieżek MBA – zarówno MBA dla finansistów, IT, HR, dla inżynierów, a specjalistyczna ścieżka dla danej dziedziny powinna stanowić

osobny blok zajęć. Taka konstrukcja powoduje, że menedżerowie działów HR stają się równo-
rzędnymi partnerami dla biznesu, co znacznie
poprawia wzajemną komunikację, zrozumienie
potrzeb i celów. Warto także łączyć przedstawicieli
działów HR na jednej sali z doświadczeniami przed-
stawicieli wszystkich pozostałych grup. Dzięki
temu podczas wspomnianych wyżej wspólnych
bloków zajęć menedżerowie HR mają możliwość
obserwacji i nauki kodu komunikacyjnego finansi-
stów, inżynierów czy specjalistów IT. Dzięki temu
zyskują m.in. wiedzę, jak zaangażować i przekonać
przedstawicieli innych poziomów w organizacji
do rozwiązań istotnych z perspektywy człowieka
w firmie.

O ile w przypadkach finansistów czy inżynierów
warto kłaść większy nacisk na umiejętności miękkie,
to w przypadku MBA HR można poświęcić większą
uwagę na umiejętności biznesowe i analityczne.
Każde przedsiębiorstwo potrzebuje informacji
o charakterze analitycznym, które służą nie tylko
podejmowaniu decyzji strategicznych, lecz także
stałej kontroli ich realizacji. Analityka w HR, odpo-
wiednio pokazana decydentom firmy, może stać
się narzędziem budującym przewagę konkuren-
cyjną i warto uczyć menedżerów, jak ją stosować
w obszarach prognozy retencji, tworzenia profili
pracowników dla potrzeb konkretnych działów
oraz w zakresie sposobów uczenia się czy awansu
zawodowego. Dlatego trzeba pokazywać również
nowe trendy w HR w świecie Big Data.

MBA – DLACZEGO WARTO?

Celem MBA jest dostarczenie słuchaczom nowo-
czesnej wiedzy, która będzie podstawą rozwoju
praktycznych umiejętności menedżerskich na
podstawie sprawdzonych narzędzi pozwalających
na skuteczną analizę i poszukiwanie rozwiązań
problemów organizacji oraz poprawienie kom-
petencji komunikacyjnych i usprawnienia współ-
działania z innymi. Edukacja menedżerska zmieniła
się. Ludzie potrzebują coraz więcej wiedzy, którą
można zastosować natychmiast, dlatego praktyka
przeważa nad teorią.

Studia MBA oferują szeroką, przekrojową wiedzę
biznesową w połączeniu ze specjalizacją skupioną na
jej pogłębianiu w ściśle określonych ramach. Mając
ten trend na uwadze, budując program studiów,
warto skupić się na uważnym doborze siatki prakty-
ków. Można w tym procesie skorzystać z naturalnej
potrzeby ludzi wytrwale budujących swoją karierę
menedżerską i zajmujących wysokie stanowiska do
dzielenia się wiedzą i umiejętnościami. Potrafiących
mówić o sukcesach i porażkach, podając konkretne,
praktyczne przykłady, strategie, rozwiązania, które
stosowali w swoich organizacjach.

W obecnym świecie powstało zapotrzebowanie
nie tylko na nowe merytoryczne kwalifikacje me-
nedżerów, ale znaczenia nabrała skuteczność ich
funkcjonowania. Wymaga to bardziej holistycznego
podejścia do edukacji i konstrukcji programów. ●

Kompetencje współczesnego lidera – projekt badawczo-rozwojowy

WWW.FORFUTURE.EU/LIDER

W sprawnie działających organizacjach potrzebni są
zarówno kierownicy/menedżerowie, jak i inspirują-
cy liderzy. Obie te role wymagają nieco odmiennych
kompetencji i nie zawsze udaje się je połączyć. Warto
zatem, aby sprawdzić swój potencjał i zobaczyć, czy
bliżej jest nam do roli lidera, czy też menedżera –
a może jesteśmy jednak tą wyjątkową osobą, która
może łączyć te role. Zapraszamy zatem do wypeł-
nienia testu kompetencyjnego zamieszczonego na
stronie: www.forfuture.eu/lider (po wejściu na stronę
prosimy wpisać login: LEADER_2018 oraz e-mail,
na który ma zostać wysłany raport). Każda osoba
otrzyma swój indywidualny raport wraz z rekomenda-
cjami rozwojowymi. Zbiórce wyniki będą omówione
w książce *Kompetencje współczesnego lidera*, która
ukaze się jeszcze w tym roku. Zapraszamy.