



Polski menedżer. Praktyki, wyzwania, rozwój

RAPORT Z BADANIA HOUSE OF SKILLS 2021/2022

SPIIS TREŚCI

1. WSTĘP	3
2. METODOLOGIA BADANIA I STRUKTURA PRÓBY	5
3. Z CZYM SIĘ MIERZĄ POLSCY MENEDŻEROWIE?	8
4. PRZYWÓDZTWO I PRAKTYKI MENEDŻERSKIE	13
4.1. Autorytet lidera	14
4.2. Zaufanie	16
4.3. Style przywództwa	18
4.4. Motywowanie	22
5. ROZWÓJ	24
6. LIDER ZDALNY	27
7. POCZĄTKUJĄCY LIDER (<i>FIRST TIME MANAGER</i>)	31
8. REKOMENDACJE ROZWOJOWE	34
8.1. Lider tu i teraz	35
8.2. Lider motywujący	35
8.3. Lider blisko ludzi	36
8.4. Liderze, zadbaj o siebie!	36
9. PODSUMOWANIE	37
10. AUTORKI	40
11. O HOUSE OF SKILLS	41

1. WSTĘP



Michał Zaborek
prezes zarządu

Rozwijamy ludzi i organizacje tak, aby osiągnęli swoje cele. Tak brzmi misja House of Skills, którą od ponad 25 lat realizujemy na polskim rynku usług szkoleniowo-doradczych. Specjalizujemy się w przywództwie i skutecznym podejściu do zmiany ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju menedżerów. To właśnie menedżerowie mają największy bezpośredni wpływ na jakość pracy, kulturę organizacyjną, zaangażowanie i lojalność pracowników, skuteczność implementacji strategii oraz szeroko rozumiany komfort psychiczny w pracy.

Pod koniec roku 2021 wraz z firmą SW Research przeprowadziliśmy badanie, którego celem było zidentyfikowanie i zrozumienie najbardziej palących wyzwań, sposobów działania i potrzeb rozwojowych menedżerów w Polsce. Rozpoczynając ten projekt, chcieliśmy uchwycić moment względnej stabilności i spodziewanego końca pandemii – zdarzenia, które niezwykle mocno wpłynęło na praktyki i sposoby działania w rzeczywistości zawodowej. Dziś niepewność, która nadeszła wraz z pandemią, jest potęgowana przez wojnę w Ukrainie. Wiele zjawisk, które były następstwem pojawienia się pandemii, wzmacnia teraz wojna. Stawia to kolejne wyzwania przed liderami i menedżerami. Ten nowy, trudny aspekt zewnętrzny wpływa na firmy i ludzi w wymiarze gospodarczym, zarządczym i psychologicznym. Co jest charakterystyczne dla sposobu działania menedżerów w polskich firmach? Przed jakimi wyzwaniami stoją? Z czym się mierzą? Jakie stosują praktyki? To tylko wybrane pytania, na które odpowiadamy w niniejszej publikacji.

Przedstawiamy Państwu zobiektywizowany obraz kadry menedżerskiej w Polsce. Przyjrzelśmy się największym szansom rozwojowym, jakie widzimy w tej grupie, analizujemy ryzyka wynikające z aktualnego sposobu działania. Badanie jest dla nas także elementem zbierania informacji i wchodzenia w dialog z odbiorcami naszych usług rozwojowych. Porównujemy wyniki z obserwacjami i wnioskami z praktyki – z setek projektów rozwojowych prowadzonych każdego roku w polskich organizacjach przez trenerów i konsultantów House of Skills.

Zapraszam do lektury!



2. METODOLOGIA BADANIA I STRUKTURA PRÓBY



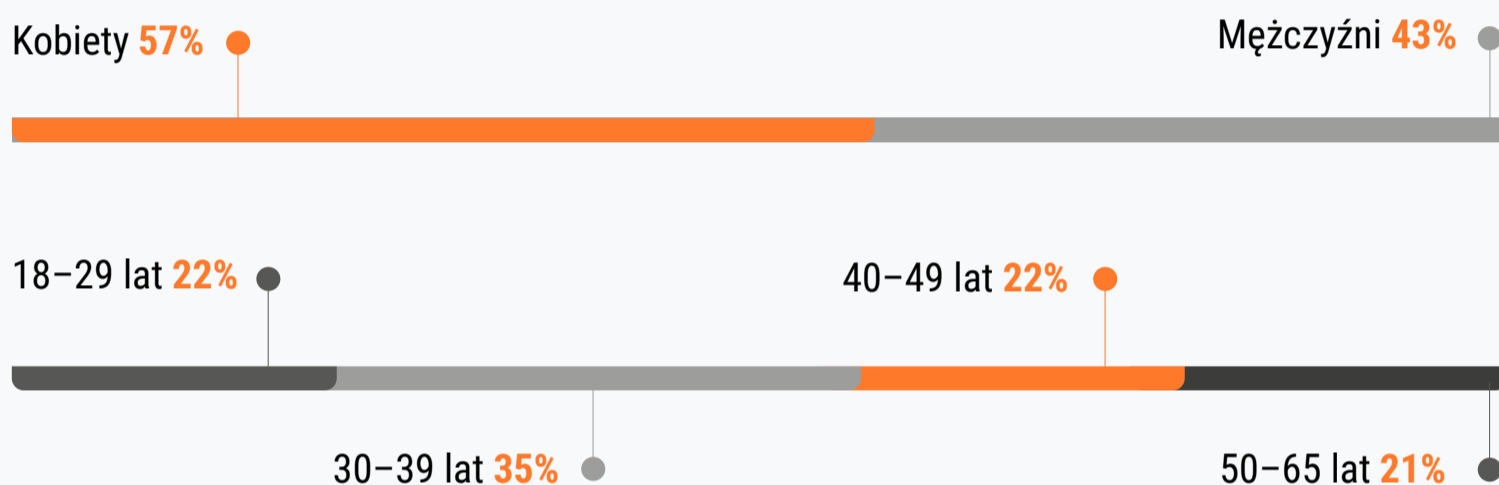
METODA

Badanie ilościowe na zlecenie House of Skills zrealizowane zostało metodą wywiadów online (CAWI – Computer-Assisted Web Interview) na panelu internetowym SW Panel przez Agencję Badań Rynku i Opinii w listopadzie 2021 roku.

DOBÓR PRÓBY

Badanie zostało przeprowadzone na próbie respondentów panelu SW Research na próbie 604 menedżerów. Wzięli w nim udział menedżerowie, którzy zarządzają minimum dwiema osobami. W raporcie uwzględnione zostały przecięcia analityczne: staż na rynku pracy, liczba osób w zarządzanym zespole i tryb pracy (zdalny, hybrydowy lub stacjonarny).



STRUKTURA PRÓBY



BRANŻA



LICZBA OSÓB W ZESPOLE

2–5 osób		50%
6–10 osób		29%
11 osób i więcej		21%

WIELKOŚĆ FIRMY

Mała (10–49 pracowników)		34%
Średnia (50–249 pracowników)		32%
Duża (250 i więcej pracowników)		34%



OBECNY TRYB PRACY ZESPOŁU
zarządzanie zespołem pracującym:

100% stacjonarnie (w miejscu pracy)		62%
hybrydowo (częściowo zdalnie, częściowo w miejscu pracy)		30%
100% zdalnie		8%

SZCZEBEL ZARZĄDZANIA

Menedżer pierwszoliniowy, np. brygadzysta		36%
Średni szczebel zarządzania, np. kierownik działu		58%
Najwyższa kadra zarządzająca, np. prezes, menedżer zarządzający menedżerami		6%

RODZAJ WYKONYWANEJ PRACY

Menedżer white collar (pracownik biurowy)		67%
Menedżer blue collar (pracownik produkcji, fabryk, magazynów)		33%

STAŻ PRACY NA STANOWISKU MENEDŻERSKIM




Mniej niż rok		6%
Rok, ale mniej niż 2 lata		15%
Od 2 do 5 lat		47%
Od 6 do 10 lat		19%
11 lat i więcej		13%

3. Z CZYM SIĘ MIERZĄ POLSCY MENEDŻEROWIE?

- Menedżerowie wymieniają niskie zaangażowanie, konflikt w zespole oraz wypalenie pracowników jako najtrudniejsze sytuacje w zarządzaniu ludźmi.
- Jednocześnie pojawia się rozdźwięk między tym, co według menedżerów jest wyzwaniem, a ich działaniami – tym, w co inwestują teraz najwięcej energii.
- Menedżerowie optymistycznie oceniają kondycję psychiczną swoją i członków zespołów. Nie widzą zagrożeń w obszarze zdrowia psychicznego, mogą zatem potrzebować wsparcia psychoedukacyjnego, by lepiej rozpoznawać niepokojące sygnały i na nie reagować.

Jak wynika z danych pochodzących z badania, jako **najtrudniejsze sytuacje** związane z zarządzaniem ludźmi menedżerowie wskazywali najczęściej trzy obszary: **niskie zaangażowanie pracowników (39%), konflikt w zespole (39%)** oraz **wypalenie pracowników (38%)**. Organizacje i liderzy zaczynają płacić cenę za okres intensywnych zmian i dużej niestabilności.

Wykres 1. NAJTRUDNIEJSZE SYTUACJE W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA LUDŹMI

Niskie zaangażowanie pracowników		39%
Konflikt w zespole		39%
Wypalenie pracowników		38%
Problematyczna postawa pracownika (roszczeniowa, konfliktowa itd.)		32%
Słabe wyniki pracownika lub zespołu		28%
Niska jakość pracy wykonywanej przez pracowników		28%
Odejście pracownika		27%
Rozmowa korygująca z pracownikiem, dotycząca jakości pracy lub wyników		26%
Rozmowa informująca o zwolnieniu pracownika		26%
Brak akceptacji celów przez pracownika		21%
Onboarding, wdrożenie do pracy		13%
Inne		-

* pytanie wielokrotnego wyboru

Wyniki badań firmy Kincentric realizowanych w 2021 r. wskazują, że polscy menedżerowie są coraz lepiej oceniani przez pracowników, jednak wskaźnik zaangażowania w Polsce pokazuje tendencję spadkową¹. Aż 57% pracowników rozważa zmianę pracy. Wg ekspertów Kincentric czynniki, które mają na to wpływ to przedłużająca się niepewność dotycząca bezpieczeństwa zatrudnienia, zaburzenia równowagi między pracą a życiem prywatnym, poczucie niedoborów kadrowych utrudniających realizację zadań, niedostateczne przygotowanie infrastruktury i procesów do sprawnego działania w hybrydowych modelach pracy, oczekiwanie większego wsparcia ze strony pracodawców w rozwoju kariery zawodowej i potrzebnych kompetencji, sytuacja na rynku pracy, sprzyjająca mobilności pracowników w wielu sektorach gospodarki.

KONFLIKT W ZESPOLE

Druga najczęściej wymieniana przez menedżerów sytuacja trudna – może być wypadkową utrudnionych warunków wykonywania obowiązków, które dynamicznie zmieniały się w ostatnim czasie – od pracy online, przez pracę w modelu hybrydowym, po ponowny powrót do biur. Dla wielu pracowników okres pandemiczny oznaczał utrudnienia w komunikacji. Rozdźwięk między grupami pozostającymi w domu i pracującymi stacjonarnie mógł przełożyć się na zwiększoną liczbę nieporozumień i napięć w zespole. Bez odpowiedniej reakcji menedżerskiej mogły one prowadzić do eskalacji konfliktów.

¹Kincentric, Badanie i budowanie doświadczeń pracowników, Trendy 2021.

WYPALENIE ZAWODOWE

Objawia się poczuciem wyczerpania i eksploatacji, cynizmem i dystansowaniem się w relacjach interpersonalnych oraz obniżoną efektywnością w pracy, spadkiem poczucia kompetencji i wydajności². Ściśle wiąże się ze środowiskiem pracy, zwykle jest wynikiem długotrwałego stresu i przeciążenia. Często występują objawy psychosomatyczne. Głównymi źródłami takiego stanu mogą być nadmiar obowiązków oraz trudności w relacjach zawodowych (z klientami, współpracownikami, przełożonymi). Liderzy powinni zarówno dbać o swój dobrostan, jak i trzymać rękę na pulsie w trosce o zespoły. Brak lub niedostateczne wsparcie ze strony otoczenia, w tym liderów, może pogarszać sytuację, a skutki tego stanu są wyniszczające nie tylko dla jednostki, ale także dla zespołu i firmy, w której pracuje. Będzie to wymagało od menedżerów i organizacji czujnego wyłapywania pierwszych symptomów, adekwatnego zarządzania obciążeniem pracą oraz uważnego, empatycznego reagowania na potrzeby pracowników.

Wykres 2. OBSZARY, W JAKIE MENEDŻEROWIE INWESTUJĄ OBECNIE NAJWIĘCEJ CZASU I ENERGII W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA LUDŹMI – NAJCZĘŚCIEJ WYBIERANE ODPOWIEDZI



* pytanie wielokrotnego wyboru

Wykres 3. OBSZARY, W JAKIE MENEDŻEROWIE INWESTUJĄ OBECNIE NAJWIĘCEJ CZASU I ENERGII W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA LUDŹMI – NAJRZADZIEJ WYBIERANE ODPOWIEDZI



* pytanie wielokrotnego wyboru

Dla polskich menedżerów najważniejsze są obecnie budowanie atmosfery zaufania w zespole, monitorowanie realizacji celów, motywowanie oraz zapewnienie dobrej współpracy i przepływu informacji. Przeważają zatem zachowania nastawione na zwiększanie efektywności działań.

²S. Tucholska. 2001. Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju. Przegląd Psychologiczny, 44(3), 301–317.

Obserwujemy pewien rozdźwięk między tym, co w opinii menedżerów jest najtrudniejsze w zarządzaniu ludźmi, a tym, jakie działania podejmują. Jak wskazują wyniki badania, menedżerowie są świadomi wyzwań, na przykład rosnącego problemu wypalenia zawodowego, a jednocześnie nie zawsze kierują na nie swoją uwagę. Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu jest jednym z pięciu najrzadziej wskazywanych obszarów, w jakie menedżerowie inwestują obecnie czas i energię. W grupie najrzadziej wskazywanych zachowań znajdują się również dbałość o integrację i różnorodność, zarządzanie zmianą czy rozliczanie wyników. Odpowiedzi respondentów mogą wskazywać, że menedżerowie nie zauważają ważnego trendu na rynku pracy, jakim jest potrzeba różnorodności (*diversity*) i budowania włączającej kultury pracy (*inclusion*). Na końcu listy pojawia się wzmacnianie zachowań rywalizacyjnych w celu osiągnięcia lepszych wyników.

Pandemia, przedłużający się stan niepewności i poczucie zagrożenia istotnie wpłynęły na nasze samopoczucie i przez to wzmocniły zainteresowanie zdrowiem psychicznym. Podejście do tej kwestii zmieniło się – znalazło się w obszarze zainteresowania nie tylko menedżerów i pracowników, ale nas wszystkich, bez względu na pełnione funkcje czy role zawodowe. W dobie nieustających zmian istnieje zagrożenie, że kondycja psychiczna pracowników ulegnie dalszemu pogorszeniu.

Wykres 4. OCENA WŁASNEJ KONDYCJI PSYCHICZNEJ PRZEZ Menedżerów



- Zdecydowanie jestem w złej kondycji psychicznej
- Raczej jestem w złej kondycji psychicznej
- Ani nie jestem w złej, ani w dobrej kondycji psychicznej
- Raczej jestem w dobrej kondycji psychicznej
- Zdecydowanie jestem w dobrej kondycji psychicznej

Wykres 5. OCENA KONDYCJI PSYCHICZNEJ CZŁONKÓW ZESPOŁU



- Zdecydowanie jestem w złej kondycji psychicznej
- Raczej jestem w złej kondycji psychicznej
- Ani nie jestem w złej, ani w dobrej kondycji psychicznej
- Raczej jestem w dobrej kondycji psychicznej
- Zdecydowanie jestem w dobrej kondycji psychicznej

Zdecydowana większość respondentów postrzega kondycję psychiczną swoją i członków zespołów raczej lub zdecydowanie dobrze. Ponad połowa menedżerów (55%) uważa, że członkowie zespołu są raczej w dobrej kondycji psychicznej, ale prawie jedna trzecia (27%) w ogóle nie potrafi tego ocenić. Jednak tylko 14% menedżerów deklaruje, że są zdecydowanie w dobrej kondycji psychicznej, a 7% ocenia w ten sposób kondycję psychiczną członków zespołu. Prawie co 10 menedżer twierdzi, że jego współpracownicy są raczej lub zdecydowanie w złej kondycji.

Wyniki te zastanawiają, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę kontekst dwóch lat pandemii oraz wyniki badań sugerujących, że miała ona zdecydowanie negatywne konsekwencje dla zdrowia psychicznego. Badanie opinii społecznej „Pandemia vs. kondycja psychiczna Polaków”³ pokazuje, że prawie 40% Polaków odczuło negatywny wpływ pandemii na zdrowie psychiczne. Najczęściej wskazywane objawy to stres, obniżenie nastroju, częsty niepokój. W związku z toczącą się za wschodnią granicą wojną można prognozować, że odsetek osób doświadczających pogorszenia kondycji psychicznej będzie wzrastał.

Wykres 6. DZIAŁANIA PODEJMOWANE W CELU ZADBANIA O KONDYCJĘ PSYCHICZNĄ PRACOWNIKÓW



* pytanie otwarte

Menedżerowie zapytani, czy i jakie działania podejmują, by zadbać o kondycję psychiczną pracowników, najczęściej wskazywali odpowiedź „Nie wiem” (41%). Wyniki te mogą sugerować, że liderzy potrzebują wsparcia psychoedukacyjnego – brakuje im wiedzy i kompetencji do rozpoznawania oznak i sygnałów ostrzegawczych, świadczących o pogorszeniu się kondycji psychicznej pracownika, oraz umiejętności udzielania wsparcia, rozmawiania o doświadczeniach emocjonalnych. W obecnych czasach wiedza o tym, jak rozmawiać o wpływie stanu psychicznego na efektywność w pracy, o potrzebach i zakresie możliwej pomocy, oraz jak tworzyć kulturę akceptacji dla tego rodzaju trudności, wchodzi do repertuaru odpowiedzialności menedżerskich. To, co w tym momencie mogą robić liderzy, to przeciwdziałać i zapobiegać – dbać o higienę pracy, budować bezpieczną atmosferę, w sposób otwarty i uważny rozmawiać o samopoczuciu pracownika, ale też świadomie przyglądać się sobie.

³Blisko co trzeci rodak w czasie pandemii skarży się na pogorszenie zdrowia psychicznego, <https://uce-pl.com/news/blisko-co-trzeci-polak-w-czasie-pandemii-skarzy-sie-na-pogorszenie-zdrowia-psychicznego>



4. PRZYWÓDZTWO I PRAKTYKI MENEDŻERSKIE



4.1. AUTORYTET LIDERA

- Polscy menedżerowie potrzebują liderów, w których wiarygodność nie wątpią (uczciwość). Cenią przygotowanie merytoryczne (kompetencja, inteligencja, kreatywność), empatyczne podejście (opanowanie, wyrozumiałość) i umiejętność współdziałania w organizacji.
- Potrzebują lidera, który jest obecny, działa, pomaga i wspiera tu i teraz.

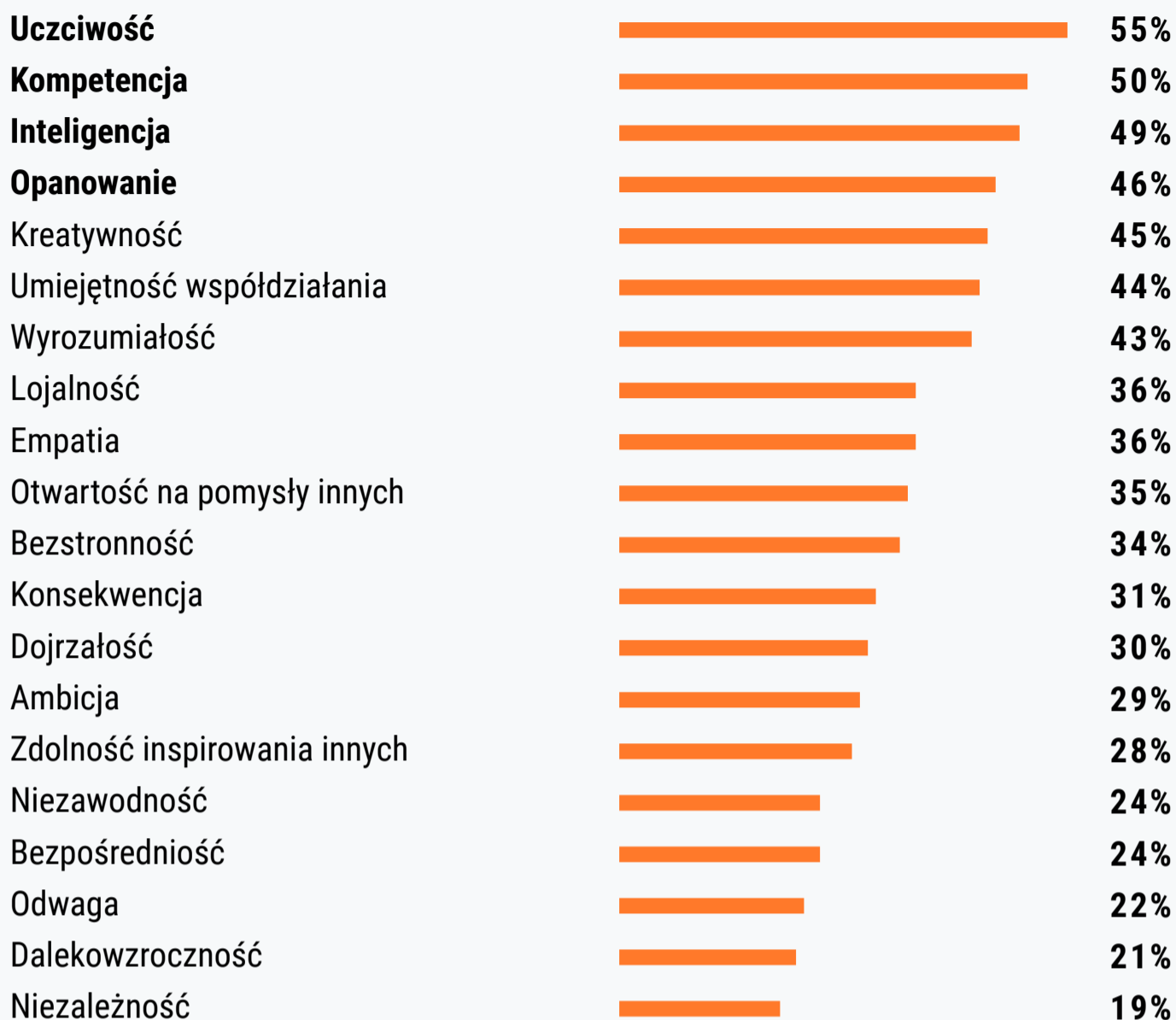
Jakie cechy powinien mieć lider, aby inni chcieli za nim podążać? Badania pary amerykańskich uczonych Jamesa Kouzesa i Barry'ego Posnera prowadzone przez ponad 30 lat wskazują, że oczekujemy od przywódców przede wszystkim czterech cech: uczciwości, dalekowzroczości, zdolności inspirowania innych oraz kompetencji. Te cztery atrybuty prawie zawsze otrzymywały w badaniach uczonych ponad 60% wszystkich głosów, niezależnie od tego, w jakich krajach i na jakich kontynentach je przeprowadzano.

Wykres 7. BADANIA KOUZESA I POSNERA – CECHY OCZEKIWANE OD LIDERA (NAJWYŻSZE WSKAZANIA)

Top 4	2017	2012	2007	2002	1995	1987
Uczciwość	84	89	89	88	88	83
Dalekowzroczość	62	71	71	71	75	62
Zdolność inspirowania innych	66	69	69	65	68	58
Kompetencja	66	69	68	66	63	67

Wyniki badania menedżerów w Polsce, w którym poprosiliśmy o wybór 7 cech lidera, analogicznie jak w badaniu Kouzesa i Posnera, pokazują, że polscy menedżerowie potrzebują obecnie wyraźnie innego zestawu cech lidera niż pokazały to oryginalne badania autorów. Wciąż filarem autorytetu, numerem 1 na liście, jest **uczciwość** – ta liczy się szczególnie w czasach kryzysu, nieprzewidywalności, niepewności. Jest odpowiedzią na sytuacje, w których często doświadczamy manipulacji, braku transparentności informacji, zalewu alternatywnych sposobów wyjaśniania otaczającej rzeczywistości (nieważne, jaka jest prawda, ale to, jak ją „wytlumaczmy”, jakie znaczenie jej nadamy).

Wykres 8. CECHY OCZEKIWANE OD LIDERA



Obserwujemy bardziej spłaszczone, nie tak wyraźnie spolaryzowane wyniki – zakres wskazań 19%-55% w badaniach polskich menedżerów versus 5%-84% w ostatnich badaniach Kouzesa i Posnera. Oczekiwania polskich liderów odnośnie do przywództwa są bardziej zróżnicowane i mniej jednoznaczne – dla różnych liderów różne atrybuty przywódców będą mieć istotne znaczenie. Dla liderów z krótkim stażem menedżerskim istotną wartością jest wyrozumiałość (najwyższy wynik w tej grupie – 65%⁴). Wskazuje to na konieczność zindywidualizowanego, sytuacyjnego podejścia, rozumienie zmieniającego się kontekstu, w jakim funkcjonujemy (także kryzysowego – pandemia, wojna), wsłuchiwanie się w potrzeby ludzi i adekwatne na nie odpowiadanie.

Wśród czterech najczęściej wskazywanych cech pojawiło się **opanowanie** – polscy liderzy oczekują od szefów zachowania spokoju, kontroli emocji i impulsów, dawania oparcia emocjonalnego w tak stresujących sytuacjach, z którymi stale się mierzą od ponad dwóch lat.

Dalekowzroczność w naszym badaniu **spadła na 19., przedostatnie miejsce**. Liderzy, za którymi chcą podążać polscy menedżerowie, to liderzy obecni tu i teraz. Nie potrzebują w takim zakresie jak wcześniej inspiracji i długoletnich wizji, które nieprzewidziane wydarzenia wywrócą o 180 stopni – w tak turbulentnych czasach horyzont planowania drastycznie się skurczył. Liczą natomiast na pragmatyzm, racjonalną, kompetentną ocenę rzeczywistości, adekwatne reagowanie, kreatywność i podejmowanie decyzji, dających poczucie bezpieczeństwa i oparcia.

⁴Więcej na temat liderów z krótkim stażem pracy w rozdziale „Początkujący lider (first time manager)”.

4.2. ZAUFANIE

- Zaufanie jest podstawą budowania autorytetu lidera i zaangażowania ludzi w organizacjach.
- Zachowania budujące poczucie zaufania to przede wszystkim szczerść, empatia, uczciwość.
- W Polsce 77% menedżerów deklaruje zaufanie do swoich szefów, jednak tylko 14% ma do nich zaufanie całkowite – polscy liderzy są ostrożni w opiniach.

Zdaniem polskich liderów zachowania, które budują zaufanie, to przede wszystkim szczerść – 18%, empatia – 17%, uczciwość – 12%. Wynikają one z etycznej postawy lidera – jego prawdomówności, działań zgodnych z deklarowanymi wartościami, spójności między słowami a czynami. Rzecz to niezmienna i prawdziwa od lat, potwierdzana powszechnie w badaniach, modelach zaufania, literaturze i praktyce biznesowej.

Wykres 9. ZACHOWANIA LIDERÓW BUDUJĄCE ZAUFANIE

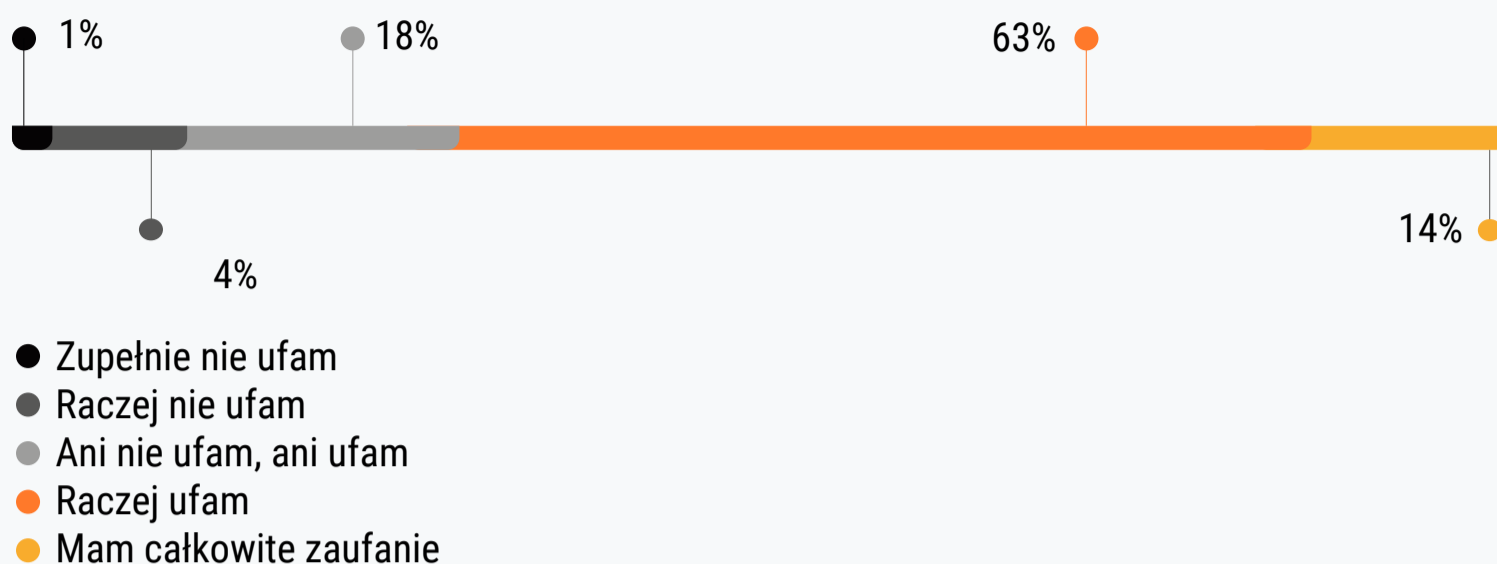
Szczerść		18%
Empatia		17%
Uczciwość		12%

* pytanie otwarte

Z drugiej strony zdaniem polskich menedżerów fundamentalne dla zaufania znaczenie ma **empatia** okazywana w relacjach w podwładnymi: wrażliwość interpersonalna, wczuwanie się w sytuację innych ludzi, zrozumienie ich emocji, motywów nimi kierujących, źródeł ich decyzji i postaw. W obecnych czasach to między innymi pokazywanie na co dzień, że liderzy rozumieją wyzwania, z jakimi pracownicy borykają się w sytuacji powrotu do biura, uważność i troska oraz pomoc, gdy podwładni przeżywają lęk, odczuwają wypalenie, usiłują poradzić sobie z trudnymi emocjami. Empatia to umiejętność patrzenia na rzeczywistość z innej perspektywy niż własna. Reorientacja z „ja” na „inni” jest konieczna i możliwa do rozwoju, niemniej często wymaga gotowości do pracy z własnymi przekonaniem i nawykami menedżerskimi.

Polscy menedżerowie sygnalizują, że są świadomi znaczenia empatii w zarządzaniu ludźmi – wymieniają ją jako składnik zaufania, a jednocześnie wskazują, że budowanie zaufania jest obszarem najsilniej koncentrującym obecnie uwagę i energię. Uczestnicy naszych szkoleń często pytają, jak skutecznie rozwijać empatyczne podejście do ludzi, by pogodzić tzw. twarde i miękkie aspekty zarządzania: dbać o wyniki i produktywność, a jednocześnie wykazywać konieczną wrażliwość. Boimy się, że przekroczymy granicę, za którą ludzie będą mniej zorientowani na zadania, i w efekcie stracimy autorytet lidera. A jest dokładnie odwrotnie. Empatia i skuteczność biznesowa to komplementarne, a nie przeciwstawne obszary. Widać to w codziennej, bieżącej pracy zespołów, stawiających w centrum uwagi pracownika i budujących jego poczucie wpływu i odpowiedzialności za wyniki. Punktem wyjścia jest samoświadomość własnych emocji i postaw, następnie zbudowanie standardu indywidualnych, konkretnych praktyk menedżerskich. Należą do nich na przykład cykliczne rozmowy, podczas których lider zadaje pytanie: „Które moje zachowania pomagają ci w osiągnięciu celów, a które przeszkadzają?”, jak również partnerska, angażująca rozmowa o celach, w trakcie której pracownik nie obawia się powiedzieć: „Ten cel jest dla mnie za trudny, zastanówmy się wspólnie, jak go przeformułować”. Wszystkie tego typu działania ułatwiają liderom łączenie empatii z codzienną rutyną menedżerską i znajdowanie indywidualnej odpowiedzi na pytanie: skuteczność czy i empatia?

Wykres 10. W JAKIM STOPNIU UFASZ SWOJEMU PRZEŁOŻONEMU?



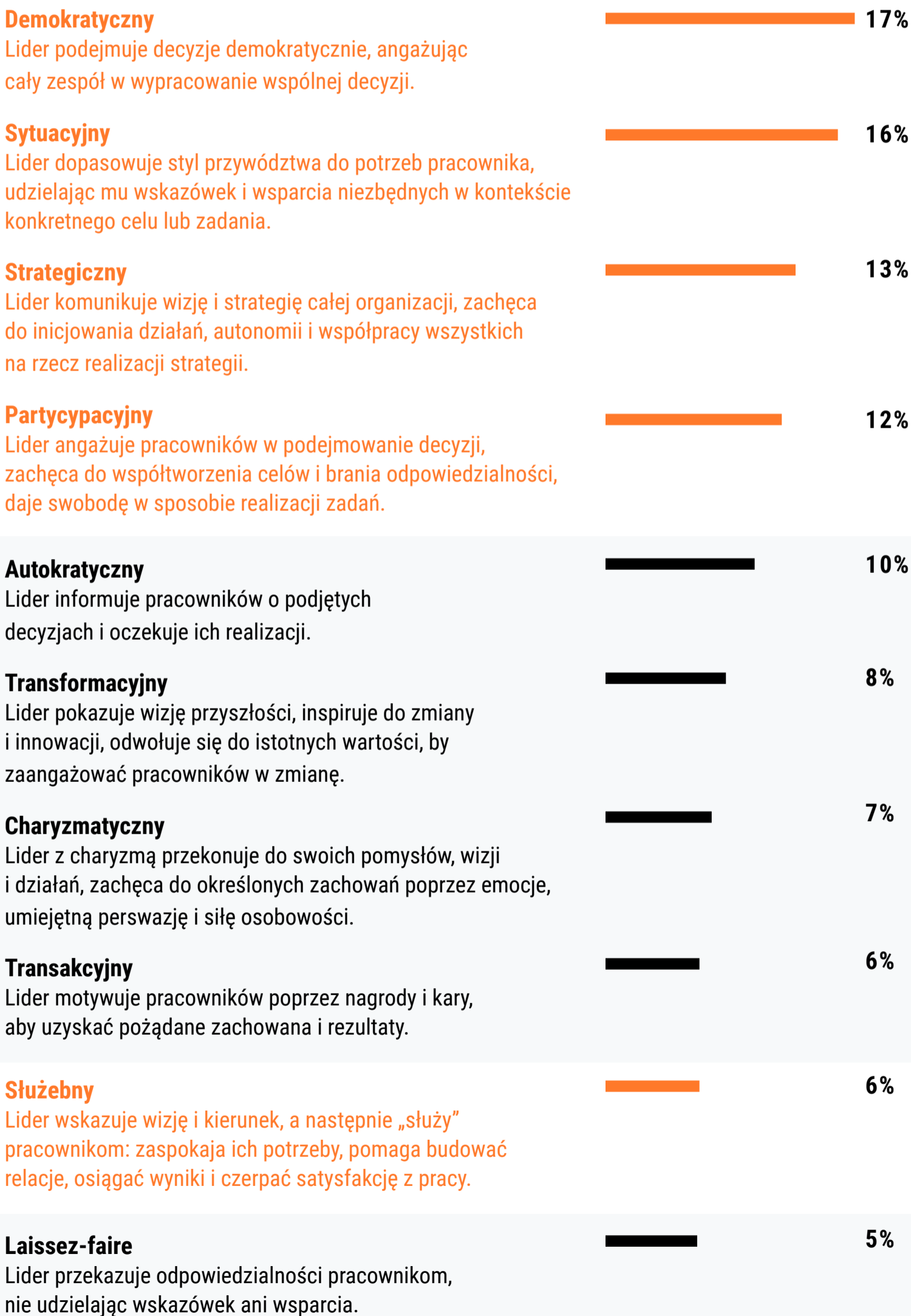
Czy polski menedżer ufa swojemu szefowi? W badaniu jedynie 14% liderów przyznaje, że ma do niego całkowite zaufanie. To mały odsetek – wciąż jest dużo do zrobienia, jeśli chodzi o rozwój liderów. Należy zadbać o poczucie psychologicznego bezpieczeństwa w zespole, dotrzymywanie obietnic, transparentność w komunikowaniu intencji, równościowe traktowanie, włączające przywództwo. Z drugiej strony to bardzo optymistyczny i obiecujący wynik w porównaniu z 1% osób, które zupełnie nie ufają przełożonym. Stanowi on potwierdzenie trendu, że w Polsce obserwujemy z jednej strony wzrost zaufania do liderów w biznesie, z drugiej – spadek zaufania do instytucji publicznych (o czym wspominaliśmy w raporcie [Trendy w rozwoju ludzi 2022](#)). Środowiska biznesowe, w dużo większym stopniu profesjonalizowane niż inne organizacje, określają wyższe standardy, oczekiwania i wymagania, także w zakresie postaw i zachowań budujących zaufanie. Zaufanie do menedżerów jest znaczącym aktywem, kluczowym elementem budowania zaangażowania, które w firmach biznesowych coraz częściej jest badane i stanowi jeden z priorytetów rozwojowych.

Ogromna większość – 85% badanych menedżerów – nie wyraża jednoznacznej opinii (odpowiedzi „raczej”, „ani ufam, ani nie ufam”). Jesteśmy generalnie ostrożni w formułowaniu zdecydowanych sądów. Być może wielu menedżerów nie doświadczyło sytuacji przełomowych, które mogłyby stanowić podstawę do ostatecznej weryfikacji kredytu zaufania. Wraz z długością stażu w roli menedżerskiej rośnie odsetek osób, które mają całkowite zaufanie. W grupie menedżerów ze stażem powyżej 11 lat występuje większa polaryzacja zdecydowanych odpowiedzi (2% – zupełnie nie ufam; 22% – mam całkowite zaufanie). Wynik taki zdaje się potwierdzać naszą hipotezę, że im dłuższy staż menedżerski, tym większa liczba sytuacji testujących wiarygodność.

4.3. STYLE PRZYWÓDZTWA

- Polscy menedżerowie najczęściej postrzegają styl swojego przełożonego jako styl partnerski, włączający, oparty na współpracy.
- Przywództwo służebne (servant leadership) jest postrzegane jako rzadko występujący styl przywództwa, choć wiele praktyk charakterystycznych dla tego stylu jest obecnych w działaniach polskich menedżerów.
- Polscy menedżerowie oczekują od swoich szefów więcej zachowań wspierających, w szczególności doceniania.

Wykres 11. DOMINUJĄCY STYL PRZYWÓDZTWA BEZPOŚREDNIEGO PRZEŁOŻONEGO



* wybór jednego, dominującego stylu

Style oparte na współpracy i relacji

Inne

Liderzy, pytani o styl przywództwa bezpośredniego przełożonego, wskazywali najczęściej style partnerskie, angażujące pracowników w podejmowanie decyzji, zachęcające do współtworzenia rozwiązań i poszerzania zakresu autonomii, odpowiadające na potrzeby podwładnych.

Często wskazywano styl strategiczny kładący nacisk na komunikowanie wizji i kierunku działania. Z drugiej strony, styl służebny – choć bardzo bliski stylom strategicznemu i sytuacyjnemu – znalazł się na przedostatnim miejscu (tylko 6% wskazań). Przywództwo służebne⁵ zakłada równowagę dwóch fundamentalnych dla sukcesu organizacji aspektów: przywódczego/strategicznego oraz służebnego/operacyjnego. Kiedy organizacja ma już właściwie sprecyzowaną, przekonującą wizję, zdefiniowane cele i inicjatywy strategiczne, pokazujące, w jakim kierunku powinni podążać pracownicy – następuje odwrócenie tradycyjnej hierarchii przywódczej. Teraz na jej szczycie znajdują się pracownicy odpowiedzialni za rezultaty biznesowe – lider pracuje wtedy dla swoich ludzi i pomaga im osiągnąć cele, reaguje na ich potrzeby. Pracownicy nie pracują dla szefów, pracują na rzecz własnych celów.

Nasze doświadczenia w pracy z menedżerami wskazują, że styl służebny zyskuje w Polsce popularność i jest często stosowany w wymiarze konkretnych praktyk menedżerskich (słuchanie, pytanie o potrzeby, coachingowy styl zarządzania). Istotną barierą wydaje się semantyka – w języku polskim i w polskich warunkach kulturowych słowo „służyć” wciąż wydaje nam się nieadekwatne i nie określa trafnie roli menedżera⁶.

Na uwagę zasługuje duża popularność demokratycznego stylu przywództwa. Liczba wskazań rośnie tu wraz ze stażem w roli lidera (8% ze stażem poniżej 1 roku, 21% w przypadku liderów ze stażem powyżej 11 lat). Doświadczeni w roli menedżerskiej liderzy częściej są angażowani w proces decyzyjny, dzięki czemu prawdopodobnie wzrasta ich poczucie sprawstwa i autonomii.

Angażowanie całego zespołu we wspólne podejmowanie decyzji często buduje poczucie wpływu i partnerstwa, nie zawsze jednak jest rozwiązaniem optymalnym, a bywa przeciwnie. Dostosowywanie sposobu działania do sytuacji – dość powszechne w świadomości liderów – dotyczyć powinno także sposobu podejmowania decyzji.

Z czasem styl przywódczy menedżera staje się jego nawykiem, odruchowym sposobem działania. Ważne jest zwrócenie menedżerom uwagi na takie odruchowe działania, tak aby mogli je zamienić na świadome wybory, kiedy samodzielnie podejmować decyzje, a kiedy i w jakim zakresie delegować uprawnienia zespołowi. Zgodnie z koncepcją prof. Viktora Vrooma⁷ kluczową rolę odgrywają umiejętność analizy sytuacji decyzyjnej i wybór odpowiedniego rozwiązania, wpływającego zarówno na jakość podejmowanych decyzji, jak i na efektywność ich wdrożenia.

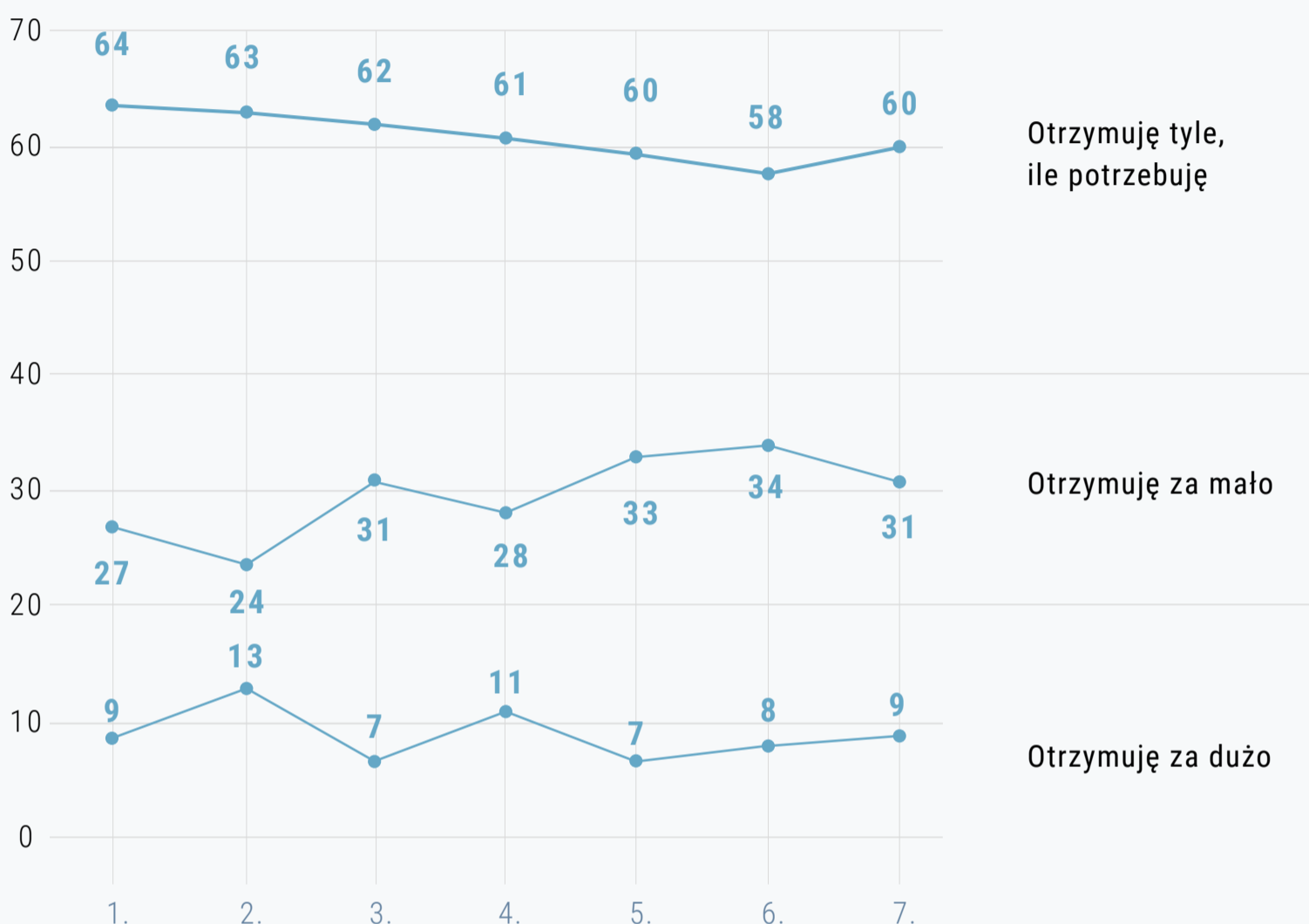
⁵Angielski termin servant leadership został zaproponowany w 1970 roku w eseju zatytułowanym The Servant as Leader (Sługa jako lider) przez Roberta K. Greenleafa, który w kolejnych latach propagował tę ideę, publikując wiele prac na jej temat. Koncepcję przywództwa służebnego rozwija i wdraża w praktyce Ken Blanchard, uwydatniając jego dwa aspekty: przywódczy/strategiczny oraz służebny/operacyjny.

⁶Analiza charakterystyk narodowych wg modelu prof. Geerta Hofstede wskazuje, że Polska jest w czołówce krajów mających najwyższe wyniki w wymiarze „Dystans władzy” (68 punktów w skali 1–100). Wymiar ten wskazuje stopień akceptacji nierówności przywilejów i praw w społeczeństwie. Im wynik jest wyższy, tym większego znaczenia nabierają formalna hierarchia i postrzeganie roli lidera z tej perspektywy.

⁷Model opracowany przez prof. prof. Victora Vrooma i Philipa Yettona pomaga w określeniu najlepszego stylu przywództwa w danej sytuacji. Wyróżnia pięć poziomów angażowania zespołu w podejmowanie decyzji (decyzja, konsultacja indywidualna, konsultacja grupowa, facylitowanie, delegowanie). Efektywność zależy między innymi od takich czynników sytuacyjnych, jak: znaczenie decyzji, wiedza i kompetencje lidera i zespołu, wartość czasu, stopień niejednorodności.

Jednym z najczęściej wskazywanych stylów przywództwa jest **podejście sytuacyjne (16%)**. Lider sytuacyjny dopasowuje swój styl do etapu rozwoju pracownika w kontekście konkretnego celu lub zadania, dobierając proporcje zachowań instruujących i wspierających adekwatnie do potrzeb pracownika i etapu jego rozwoju. Oba rodzaje zachowań są niezbędne, by rozwijać pracowników i budować ich samodzielność.

Wykres 12. ZACHOWANIA INSTRUUJĄCE BEZPOŚREDNIEGO PRZEŁOŻONEGO - DOPASOWANIE DO POTRZEB

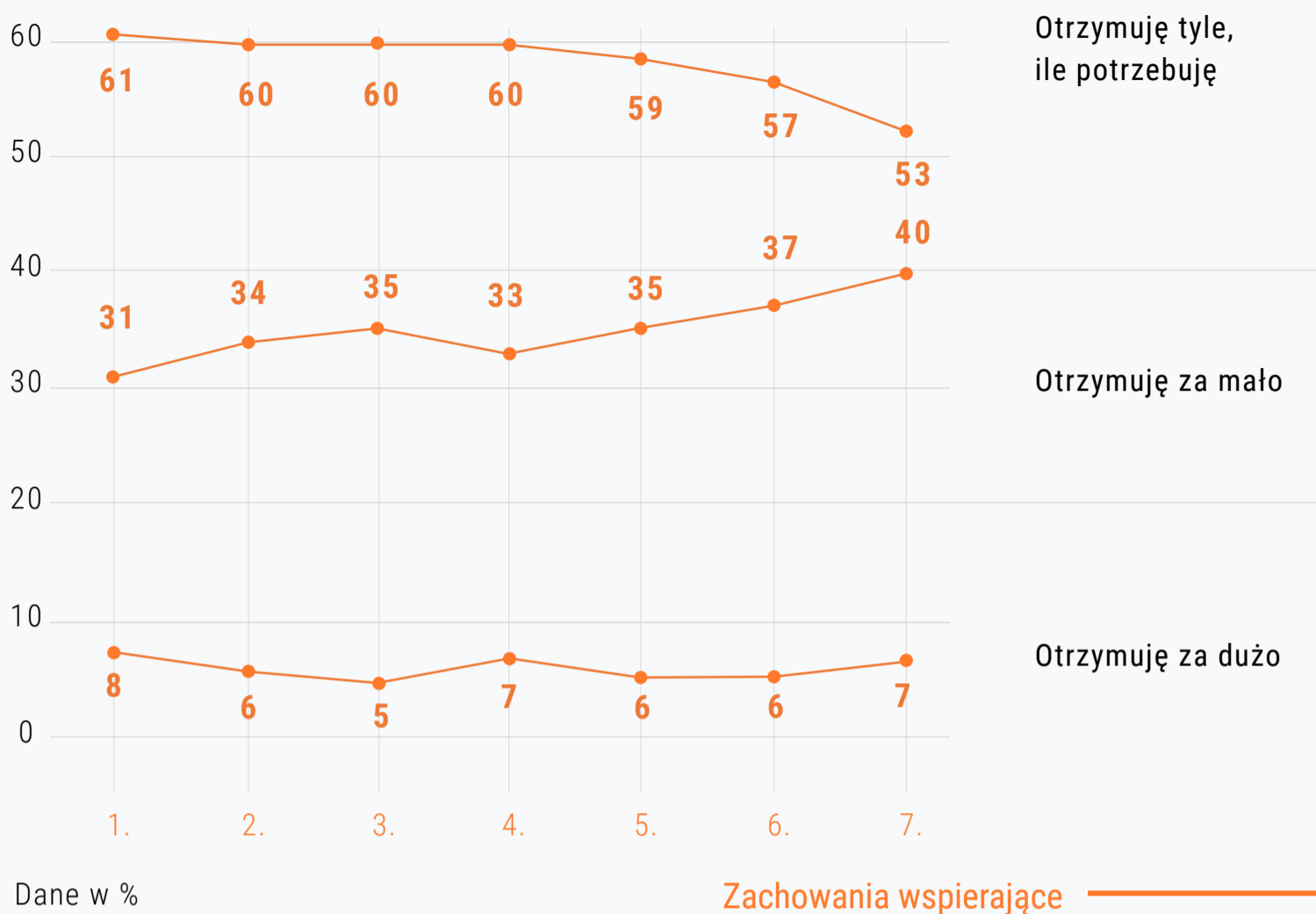


Dane w %

Zachowania instruujące

1. Uzgadnia terminy realizacji zadań
2. Monitoruje wykonanie celów/zadań
3. Precyzuje role – określa zasady odpowiedzialności, wyznacza granice uprawnień i określa tryb podejmowania decyzji
4. Określa priorytety
5. Planuje działania – w tym planuje mój rozwój i wdrażanie do nowych zadań
6. Pokazuje i mówi, jak wykonać konkretne zadanie
7. Jasno określa, na czym polega cel i jak powinna wyglądać dobrze wykonana praca

WYKRES 13. ZACHOWANIA WSPIERAJĄCE BEZPOŚREDNIEGO PRZEŁOŻONEGO - DOPASOWANIE DO POTRZEB



1. Prosi o wkład – angażuje mnie w podejmowanie decyzji poprzez pytanie o moje opinie i sugestie
2. Słucha moich zastrzeżeń i wątpliwości, zadaje pytania, parafrazuje, odzwierciedla emocje
3. Ułatwia rozwiązywanie problemów – zadaje pytania, które pomagają mi zdefiniować problem, stworzyć i ocenić alternatywne rozwiązania
4. Dzieli się informacjami o sobie – buduje zaufanie i dobre relacje poprzez dzielenie się osobistymi historiami, ważnymi doświadczeniami
5. Przekazuje informacje na temat firmy – promuje otwartą komunikację i swobodny przepływ idei
6. Wyjaśnia „dlaczego”, pokazuje kontekst, uzasadnia decyzje i działania
7. Docenia i wzmacnia moją wiarę w siebie – dodaje otuchy, wyraża uznanie

Ponad połowa polskich liderów uczestniczących w badaniu ma poczucie, że przełożeni przejawiają **zachowania adekwatne do ich potrzeb** („otrzymuję tyle, ile potrzebuję”). To naszym zdaniem wyraźny sygnał, że inwestycje w rozwój umiejętności liderów przynoszą wymierne rezultaty. Coraz większa liczba świadomych swoich działań liderów korzysta z szerokiej palety zachowań instruujących i wspierających, by zapewniać podwładnym rozwój i pomagać im samodzielnie osiągać cele.

Polscy liderzy częściej wskazują **niedosyt menedżerskich zachowań wspierających (31–40%) niż instruujących (24–34%)**. Największa potrzeba dotyczy **docenienia**, uznania, wzmocnienia wiary w siebie – 40% osób stwierdza, że otrzymuje za mało tego typu wsparcia ze strony przełożonego. Niedostateczna umiejętność doceniania wydaje się wciąż jednym z największych wyzwań polskich menedżerów. Liderzy potrzebują budować nawyki i zmieniać przyzwyczajenia tak, by częściej „przytapywać ludzi” nie tylko na spektakularnych sukcesach, ale na drobnych rzeczach wartych zauważenia i pozytywnego wzmocnienia.

Zachowania wspierające odgrywają najważniejszą rolę wtedy, gdy pracownicy mający już pewne kompetencje wykazują mniejszą wiarę w siebie, w swoje możliwości,

czują się zniechęceni i sfrustrowani, są gotowi poddać się i zrezygnować. Potrzebują wtedy w szczególności docenienia, otuchy, zachęty oraz wsparcia w pracy z emocjami i przekonaniem dotyczącymi realizacji celu. Zachowania wspierające są kluczowe, by wzmacniać spadające zaangażowanie.

Lista zachowań w naszym badaniu została zbudowana w oparciu o know-how i model Blancharda, w odniesieniu do etapów rozwoju pracownika w kontekście celów i zadań. Jednakże wpisanie na stałe w praktykę menedżerską wspierających zachowań jest niezbędne, jeśli chcemy, aby pracownicy radzili sobie lepiej w sytuacjach trudnych, kryzysowych, których obecnie coraz częściej doświadczają, w szczególności mierząc się z narastającymi problemami związanymi z wypaleniem, odpornością i zdrowiem psychicznym, potrzebą odnajdywania na nowo sensu i znaczenia pracy.

4.4. MOTYWOWANIE

- Menedżerowie nie patrzą na zagadnienie motywowania z perspektywy strategicznej, długoterminowej.
- Niska świadomość na temat motywacji i powiązania motywowania z codziennymi praktykami menedżerskimi wskazuje na potrzebę podniesienia kompetencji w tym obszarze oraz zmianę przekonań menedżerów dotyczących ich wpływu na motywację własną i członków ich zespołów.

Wykres 14. SPOSOBY MOTYWOWANIA CZŁONKÓW ZESPOŁU PRZEZ Menedżerów



* pytanie otwarte

Motywowanie jest jednym z trzech obszarów zarządzania ludźmi, w który menedżerowie inwestują obecnie najwięcej energii (27% wskazań – wykres 2). Zapytani, w jaki sposób motywują podwładnych, najczęściej wymieniają formalne, dostępne metody finansowe, takie jak premie, nagrody i bonusy finansowe, podwyżki (w sumie 46% wskazań). To oznacza bazowanie głównie na zewnętrznych narzędziach systemowych. W dużo mniejszym stopniu menedżerowie korzystają z takich praktyk, jak budowanie dobrej atmosfery, indywidualne podejście do pracownika, docenianie, okazywanie wsparcia.

Korzystanie głównie z elementów finansowych działa krótkoterminowo i doraźnie (jest uznawane za czynnik higieny przez F. Herzberga lub za czynnik suboptymalny przez S. Fowler⁸). Doskonale wiemy, że w miarę jedzenia apetyt rośnie – trzeba stosować więcej tego rodzaju wzmocnień, aby podtrzymać ten rodzaj motywacji. Możemy osiągnąć sukces, ale będzie to sukces na krótką metę.

Wyniki sugerują, że menedżerowie nie doceniają znaczenia działań, które pozwalają zaspokoić najważniejsze potrzeby psychologiczne pracowników: autonomii, relacyjności i kompetencji. Poczucie sprawstwa (świadomość, że mając wybór, stanowimy źródło działań), troska, bliskość i przynależność w relacji z innymi (bez obaw o jakiegokolwiek ukryte motywy), możliwość wykorzystywania i rozwijania kompetencji – to elementy, które pozwalają pracownikom kształtować własną optymalną motywację.

Menedżerowie nie wiążą z motywowaniem działań rozwojowych (tylko 1% menedżerów uznaje możliwość szkoleń i rozwoju za źródło motywacji). Można przypuszczać, że nauka i szkolenie uznawane są za powszechny czynnik higieny, stały element pracy, często obowiązkowy, niemający sam w sobie wartości motywacyjnej. Dość oczywistą konsekwencją jest wówczas brak zaangażowania lidera w planowanie rozwoju podwładnych i niewspieranie ich w aktywnościach rozwojowych. Dotyczy to zarówno perspektywy długoterminowej (planowanie ścieżki zawodowej, bycie mentorem), jak i bieżącej współpracy (rozmowa o indywidualnych oczekiwaniach i celach związanych ze szkoleniem, zapewnienie zasobów i wsparcia we wdrożeniu umiejętności). Jeśli menedżerowie nie dostrzegają znaczenia prorozwojowej współpracy z podwładnymi, inicjatywy i działania przedstawicieli HR będą miały ograniczony wpływ na efekt rozwojowy.

Deklaracje liderów dotyczące partycypacyjnych i angażujących stylów przywództwa pokazują dużą świadomość ich znaczenia i wpływu na motywację. Nie znajduje to jednak odzwierciedlenia w konkretnych praktykach i zachowaniach przywódczych, budujących motywację i zaangażowanie w perspektywie długofalowej.

⁸Susan Fowler, autorka bestselleru *Dlaczego motywowanie nie działa ...i co działa* oraz twórczyni modelu optymalnej motywacji, dzieli perspektywy motywacyjne na optymalne i suboptymalne. Aby motywacja była optymalna, muszą zostać zaspokojone trzy potrzeby psychologiczne: autonomii, kontaktu/relacyjności i kompetencji. Czynniki zewnętrzne, czyli na przykład gratyfikacje finansowe, które mają na celu zmotywować osobę do podejmowania działań i realizacji celu, zalicza do kategorii suboptymalnych.

5. ROZWÓJ

- Menedżerowie zapytani o ich potrzeby rozwojowe najczęściej wskazują czynniki związane z postawami i osobowością, co może być oznaką poczucia dyskomfortu i mniejszej pewności siebie w odniesieniu do postrzeganych przez nich wyzwań.
- Menedżerowie deklarują rozwijanie pracowników przede wszystkim poprzez udzielanie informacji zwrotnych, proponowanie udziału w szkoleniach, coaching on the job.

Wykres 15. KOMPETENCJE / UMIEJĘTNOŚCI, KTÓRE MENEDŻEROWIE POTRZEBUJĄ ROZWINĄĆ, BY BYĆ DOBRYM LIDEREM / DOBRĄ LIDERKĄ



* pytanie otwarte

- Kompetencje związane z osobowością, postawą
- Kompetencje związane z rolą menedżerską
- Kompetencje osobiste i interpersonalne

Jeśli chodzi o potrzeby rozwojowe, ponad 36% menedżerów wskazało na konieczność wzmocnienia względnie stałych aspektów osobowości i postaw, czyli obszarów, które są mniej podatne na rozwój (empatia, wyrozumiałość, cierpliwość, odwaga, kreatywność, konsekwencja, stanowczość etc.). Wielu menedżerów widzi konieczność pewnej zmiany w nich samych – osoby z tej grupy mogą być w większym stopniu narażone na stres wynikający z poczucia braku strefy komfortu i mniejszej pewności siebie. Kolejne wskazania to kompetencje związane z rolą menedżerską: kierowanie zespołem, umiejętność motywowania, budowanie dobrej atmosfery w zespole (łącznie 15%), oraz kompetencje osobiste i interpersonalne, jak asertywność, komunikatywność, radzenie sobie ze stresem – łącznie 18%.

Okolo 12% menedżerów nie jest w stanie wskazać, czego potrzebuje. Może być to oznaką niepewności co do oczekiwań wobec nich lub trudności z określeniem własnych luk kompetencyjnych. Może też wiązać się z niską zdolnością do wglądu, refleksji, autodiagnozy. 6% badanych menedżerów nie widzi żadnych potrzeb rozwojowych.

Wykres 16. NAJCZĘŚCIEJ WYKORZYSTYWANE FORMY ROZWIJANIA PRACOWNIKÓW



* pytanie wielokrotnego wyboru

Ponieważ jednym z kluczowych zadań lidera jest rozwijanie pracowników, zadaliśmy menedżerom pytanie, z jakich form rozwojowych najczęściej korzystają. Przeważają wskazania związane z bezpośrednimi działaniami leaderskimi i koncentracją na codziennej pracy: udzielanie informacji zwrotnej (41%), samodzielne instruowanie (37%) czy coaching on the job (36%). Wyniki wskazują, że menedżerowie najczęściej korzystają z feedbacku jako formy rozwojowej, niemniej gdy spojrzymy na wyniki wielu innych dostępnych badań, w których o opinię pytano pracowników, okazuje się, że większość z nich potrzebuje zdecydowanie więcej regularnych informacji zwrotnych⁹.

Drugim najczęstszym wyborem menedżerów dotyczącym rozwijania ludzi jest proponowanie udziału w szkoleniach (39% wskazań). Jednocześnie menedżerowie nie postrzegają rozwoju i szkoleń jako istotnego działania wpływającego na motywację i zaangażowanie pracownika (zob. podrozdział 4.4), co może skutkować brakiem ich aktywnego zaangażowania we wsparcie pracowników w tej formie rozwojowej.

⁹Według badań officevibe 65% pracowników zadeklarowało, że potrzebuje więcej informacji zwrotnej, <https://officevibe.com/blog/infographic-employee-feedback>.

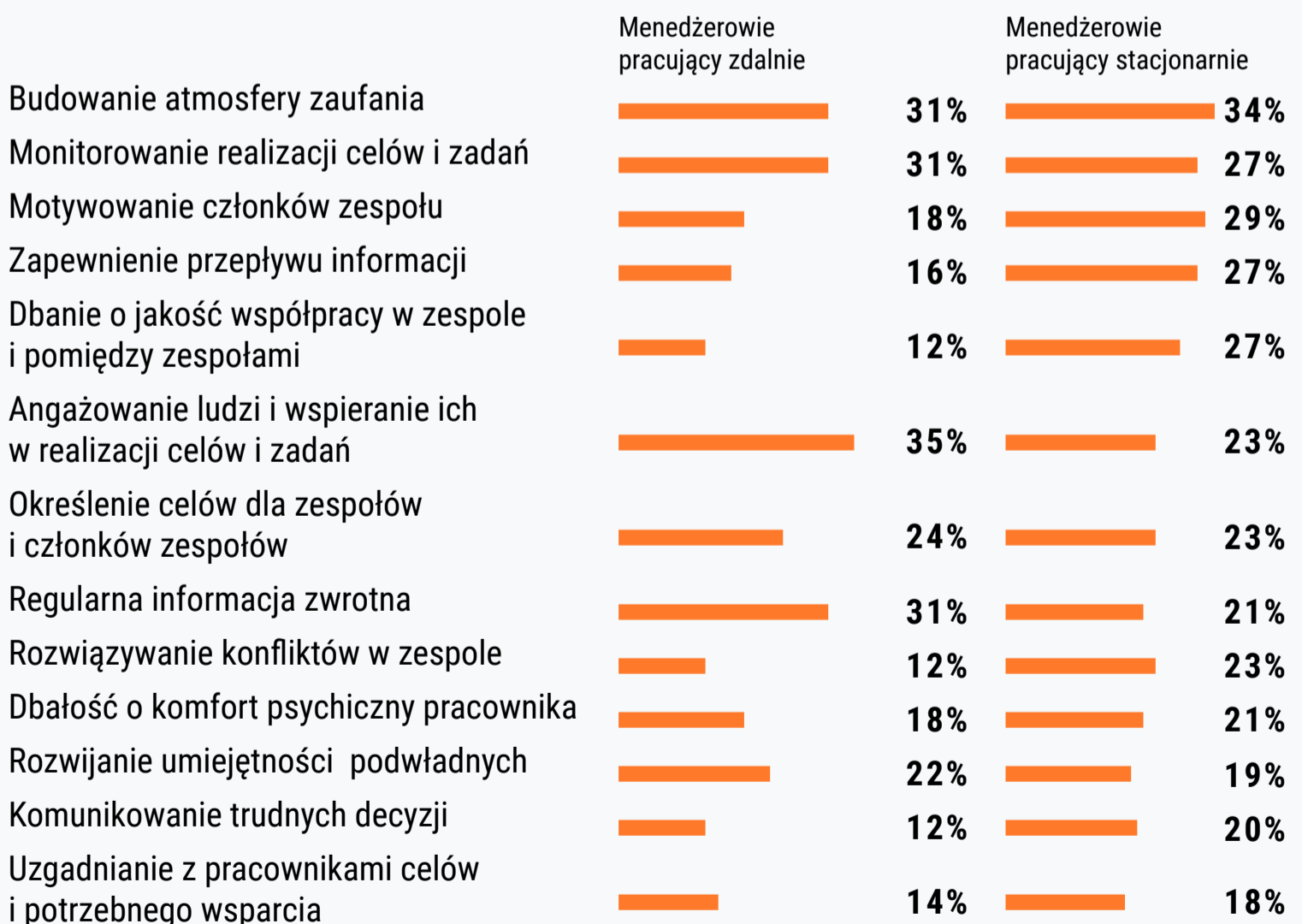
6. LIDER ZDALNY

- Wdrożenie pracownika do pracy jest jednym z wyzwań najczęściej wskazywanych przez menedżerów zarządzających zespołem zdalnym.
- Energia menedżerów – oprócz budowania zaufania – ukierunkowana jest na efektywność operacyjną (stawianie celów i angażowanie w nie pracowników, monitorowanie, feedback).
- Menedżerowie zdalni oceniają kondycję psychiczną członków swoich zespołów bardziej optymistycznie niż pozostali liderzy. Może to być spowodowane brakiem bezpośrednich kontaktów z pracownikami, a co za tym idzie, utrudnionym wychwytywaniem sygnałów świadczących o pogorszeniu dobrostanu psychicznego członków zespołu. Większość menedżerów pracujących zdalnie nie wie, jak wspierać w tym zakresie pracowników.

Co wyróżnia menedżerów pracujących online? Nowa rzeczywistość wykreowała odmienne wyzwania, wymuszając zmianę praktyk zarządzania. Choć wiele wyników pokrywa się z tendencjami charakterystycznymi dla ogółu badanych menedżerów, w tym rozdziale omawiamy różnice, które pozwalają na charakterystykę tej grupy.

Wśród wyzwań najczęściej wskazywanych przed liderów zdalnych (oprócz tych związanych z angażowaniem oraz wypaleniem zawodowym, charakterystycznych dla całej grupy badawczej) pojawiają się **onboarding i wdrożenie pracownika** (27% wskazań w grupie menedżerów zdalnych, w porównaniu do 13% dla całej grupy badawczej – wykres 1). Praca w rzeczywistości ograniczającej możliwość bezpośredniego kontaktu utrudnia skuteczne wdrożenie nowego pracownika – zadbanie, by mógł poczuć się częścią zespołu, poznać nowe obowiązki oraz specyfikę i kulturę organizacji. Tak naprawdę często nie zdajemy sobie sprawy, jak silny jest nasz kontakt z organizacją i zespołem, jeśli jesteśmy na miejscu. Wychytujemy wskazówki i normy kulturowe poprzez obserwację zachowań, ubioru, języka, wzorców komunikacji. Przebywanie w tej samej przestrzeni fizycznej sprzyja kształtowaniu zespołowej tożsamości i poczucia wspólnoty. Skuteczni liderzy wirtualni w szczególności dbają o pozostawanie w kontakcie z osobami pracującymi zdalnie, aktywnie ułatwiając im współpracę oraz dbając o tworzenie klimatu zespołowego i pielęgnowanie ducha zespołu¹⁰. W onboardingu oprócz zapewnienia niezbędnych narzędzi i dostępu do zasobów, istotne jest uważne zaplanowanie całego procesu od strony budowania relacji – zadbanie o dostępność lidera, monitorowanie potrzeb i postępów, zapewnienie komfortu psychicznego, począwszy od pierwszego dnia pracy.

Wykres 17. OBSZARY, W JAKIE Menedżerowie INWESTUJĄ NAJWIĘCEJ CZASU I ENERGII W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA LUDŹMI



* pytanie wielokrotnego wyboru

¹⁰W modelu „Leading Virtually” Kena Blancharda odpowiedzią na wyzwania ludzi pracujących zdalnie są trzy praktyki menedżerskie: **uwaga i troska** oznaczające znajomość celów, motywacji, potrzeb, zmian, których doświadczają pracownicy, **budowanie poczucia wspólnoty**, co ma zapobiegać skutkom izolacji oraz wzmacniać poczucie zespołowej tożsamości i przynależności do grupy, **wzmacnianie efektywności i rozwoju**, czyli koncentracja na wynikach, a nie na sposobie wykonania zadań, zachęcanie pracowników do samodzielności, wspieranie networkingu oraz aktywne pomaganie w rozwoju zawodowym, tak by pracownicy zdalni oddaleni od firmy mieli poczucie, że ich bieżące zadania, aspiracje czy plany zawodowe wpisują się w przyszłość organizacji.



* pytanie wielokrotnego wyboru

Menedżerowie pracujący zdalnie najczęściej wskazują **angażowanie ludzi i wspieranie ich w realizacji celów** i zadań jako obszar, w który inwestują najwięcej czasu i energii (35% vs. 23% wśród pracowników stacjonarnych). Oprócz **budowania atmosfery zaufania**, które znajduje się wśród najczęstszych wskazań u wszystkich respondentów bez względu na tryb pracy, menedżerowie pracujący zdalnie najczęściej wskazywali **monitorowanie realizacji zadań** oraz **udzielanie informacji zwrotnej**. Oznacza to, że koncentrują się w pierwszej kolejności na zarządzaniu operacyjnym – od stawiania celów i angażowania w nie ludzi, przez monitorowanie pracy, po udzielanie feedbacku.

Wykres 18. PRAKTYKI STOSOWANE W CODZIENNEJ PRACY



* pytania wielokrotnego wyboru

Menedżerowie pracujący zdalnie częściej niż pracujący stacjonarnie **pomagają pracownikom w ich projektach i zadaniach** (45% vs. 30%). Częściej **prowadzą rozmowy coachingowe** i mentoringowe, inwestują czas i energię w **udzielanie informacji zwrotnej**. W sytuacji pracy zdalnej rośnie potrzeba kontaktu, toteż liderzy częściej inicjują bezpośrednie interakcje lub sięgają po indywidualne metody pracy w odpowiedzi na wyzwania związane z poczuciem izolacji.

Jako jedną z form rozwijania pracowników liderzy pracujący zdalnie istotnie częściej niż menedżerowie stacjonarni wskazują **szukanie mentora dla pracowników** (37% wskazań vs. 25% wskazań wśród wszystkich respondentów – wykres 16). Stawiamy hipotezę, że większe przekonanie do tej formy rozwijania pracowników wiąże się z wyzwaniami pracy zdalnej. Zapewnienie mentora może być skuteczną odpowiedzią na wyzwania związane z wdrożeniem i rozwojem pracownika.

Menedżerowie zdalni znacznie **lepiej niż menedżerowie stacjonarni oceniają kondycję psychiczną członków swoich zespołów** (16% respondentów z tej grupy deklaruje, że pracownicy zdecydowanie są w dobrej kondycji, w porównaniu do 7% wskazań ogółu badanych – wykres 5). Prawdopodobnie wynika to z ograniczonych możliwości rozpoznawania sygnałów obniżenia kondycji psychicznej pracowników czy wypalenia zawodowego. Brak stałego osobistego kontaktu lub spotkań na żywo utrudnia budowanie relacji i realną ocenę dobrostanu pracownika w sytuacji trudnej, mimo że menedżerowie zdalni częściej rozmawiają o samopoczuciu i emocjach pracowników niż liderzy pracujący stacjonarnie. Aż **55%** menedżerów pracujących zdalnie **nie wie, w jaki sposób zadbać o kondycję psychiczną pracowników**.

7. POCZĄTKUJĄCY LIDER (*FIRST TIME MANAGER*)

- Młodzi stażem liderzy najwięcej energii poświęcają na budowanie atmosfery zaufania.
- Radzenie sobie z konfliktem jest dla nich najtrudniejszym wyzwaniem.
- Częściej niż inni doświadczają autokratycznego stylu zarządzania stosowanego przez przełożonych. Jednocześnie potrzebują od liderów wyrozumiałości i więcej zachowań wspierających.
- Oceniają swoją kondycję psychiczną gorzej niż pozostali liderzy. Jest to grupa szczególnie narażona na ponoszenie kosztów emocjonalnych (zmiana, niepewność w roli, koncentracja na budowaniu pozytywnej atmosfery w zespole).

Wyniki badania analizowane pod kątem stażu pracy w roli menedżerskiej wskazują, że liderzy z najkrótszym stażem (first time managers) wyróżniają się sposobem działania, a co za tym idzie, również potrzebami rozwojowymi.

Najwięcej czasu i energii w kontekście zarządzania ludźmi młodzi menedżerowie inwestują w **budowanie atmosfery zaufania** (49% wskazań), to wyraźnie więcej niż ogół respondentów (33% – wykres 2). Koncentracja na budowaniu zaufania w początkowym etapie współpracy lidera z zespołem dobrze prognozuje na przyszłość. Zaufanie jest filarem wiarygodności lidera, stanowi fundament przywództwa i determinuje skuteczność lidera w krótkiej i długiej perspektywie.

Za najtrudniejszą sytuację początkujący menedżerowie uznali **konflikt w zespole** (54%). Prawdopodobnie na tym etapie mogą jeszcze nie postrzegać konfliktu jako naturalnego zjawiska w rozwoju zespołu, obawiając się go ze względu na brak doświadczenia i chęć zachowania dobrej, bezpiecznej atmosfery.

Początkujący menedżerowie oczekują od przełożonych przede wszystkim **wyrozumiałości** (65% w porównaniu do 43% w przypadku ogółu respondentów – wykres 8), gotowości do akceptowania błędów oraz otwartości na uczenie się i eksperymentowanie. Potrzebują czasu i wyrozumiałości w okresie budowania własnej tożsamości liderek.

Menedżerowie z krótkim stażem częściej niż pozostali wskazują na **autokratyczny styl przywództwa stosowany wobec nich przez przełożonych** (24% wskazań w grupie ze stażem krótszym niż rok vs. 10% wskazań u ogółu badanych – wykres 11). Jednocześnie zapytani, jakiego stylu przywództwa oczekują od przełożonych, najczęściej wskazywali styl sytuacyjny (24% wskazań), charakteryzujący się elastycznością oraz dopasowaniem do potrzeb i etapu rozwoju pracownika w kontekście konkretnego celu lub zadania. Żaden z liderów w tej grupie nie deklaruje potrzeby autokratycznego zarządzania. Młodzi stażem menedżerowie **oczekują swobody, autonomii i zaufania** ze strony przełożonych.

Grupa młodych stażem menedżerów odczuwa **niedosyt zachowań wspierających** – 54% nie czuje się dostatecznie docenionych, również 54% dostrzega zbyt mało zachowań przełożonych wyjaśniających „dlaczego”, pokazujących kontekst i znaczenie. Jednocześnie w tej grupie największy odsetek osób wskazuje na nadmiar takich zachowań instruujących, jak komunikowanie priorytetów (16% osób) i monitorowanie (22%). Istnieje ryzyko, że menedżerowie nieotrzymujący wystarczającego wsparcia mogą modelować bardziej dyrektywny, kontrolujący styl na swoich podwładnych, mierząc się w dłuższej perspektywie ze spadkiem zaangażowania (jednym z najtrudniejszych wyzwań, jakie wskazują w badaniu polscy liderzy).

Wykres 19. PRZEKONANIA, JAKIEGO STYLU PRZYWÓDZTWA POTRZEBUJĄ TERAZ PRACOWNICY



* wybór jednego, dominującego stylu

Początkujący menedżerowie częściej niż pracujący stacjonarnie motywują podwładnych poprzez osobiste wsparcie, pomoc, dobre słowo (19% w porównaniu do 6% wśród całej grupy respondentów – wykres 14). Wraz ze stażem czynniki formalno-finansowe nabierają większego znaczenia.

Menedżerowie z najkrótszym stażem zapytani o to, jakiego stylu potrzebują teraz członkowie ich zespołów, najczęściej wskazywali styl sytuacyjny. Przekonania te zmieniają się wraz z wydłużaniem się stażu pracy w roli menedżera. Bardziej doświadczeni menedżerowie istotnie częściej wskazują styl demokratyczny. Rośnie też przekonanie o skuteczności stylu autokratycznego. Tendencja ta skłania do refleksji: czy młodszy stażem menedżer zmienia przekonania na temat stylu, jakiego potrzebują ludzie w zespole, ponieważ obserwuje i naśladuje bardziej doświadczonych kolegów? Czy może wraz z doświadczeniem i osadzeniem w roli menedżerowie ograniczają repertuar stosowanych narzędzi i praktyk – rezygnują częściowo ze stylu sytuacyjnego na rzecz demokratycznego i autokratycznego?

Tylko 3% początkujących liderów deklaruje, że są w zdecydowanie dobrej kondycji psychicznej (w porównaniu do 14% wśród całej grupy respondentów – wykres 4). Początkujący liderzy są szczególnie narażeni na ponoszenie kosztów emocjonalnych w sytuacji, kiedy jeszcze nie korzystają w pełni swobodnie ze wszystkich narzędzi i metod, a zależy im na budowaniu dobrej współpracy i bezpiecznej atmosfery.



8. REKOMENDACJE ROZWOJOWE



8.1. LIDER TU I TERAZ

Zarówno sytuacja pandemiczna i postpandemiczna, jak i wojna w Ukrainie oraz jej konsekwencje wymuszają na menedżerach przede wszystkim uważność i elastyczność. Zjawiska zewnętrzne dotyczą lub będą dotyczyć pracowników w różny sposób – rzeczywistość i funkcjonowanie niektórych zmieni się znacznie, innych – w niewielkim stopniu. Tym samym kondycja pracowników może być różna i różne mogą być ich potrzeby. Zmieniają się też oczekiwania wobec liderów, stają się one bardziej zróżnicowane i mniej jednoznaczne. Następują wyraźne zmiany dotyczące autorytetu lidera: miejsce inspirowania zajmuje inteligencja, w czołówce oczekiwań wobec lidera pojawiają się opanowanie (dotąd było mniej istotne) i wyrozumiałość, ceniona zwłaszcza przez młodych menedżerów. Wysoko ceniona dalekowzroczność w naszym badaniu spada na przedostatnią pozycję, co wyraźnie pokazuje, że ludzie potrzebują menedżerów działających tu i teraz, reagujących sytuacyjnie na rzeczywistość, podejmujących decyzje, potrafiących wykorzystać potencjał zespołu. Standardem w tym obszarze staje się brak jednego, uniwersalnego standardu. Sytuacyjne podejście do wyzwań i potrzeb pracowników wydaje się tu kluczowe.

8.2. LIDER MOTYWUJĄCY

Niezależnie od sytuacji zewnętrznej organizacje potrzebują i będą potrzebować zmotywowanych pracowników. Jednakże wraz ze zmianą potrzeb pracowników prawdopodobnie przebudowie ulega także ich system wartości i motywacji. Dlatego niezwykle ważne staje się podniesienie kompetencji menedżerów w obszarze motywowania, rozumienia zjawiska motywacji i czynników motywacyjnych, umiejętności angażowania, rozmawiania z pracownikami o ich zaangażowaniu i motywacji czy wreszcie wpływania na nie.

Badanie pokazało, że menedżerowie nie uważają rozwoju pracownika za czynnik motywacyjny, podczas gdy dla pracowników, zwłaszcza młodych, możliwość rozwoju jest jednym z głównych powodów pozostawania w firmie. Zatem wyposażenie menedżerów w umiejętność prowadzenia rozmów rozwojowych, planowania ścieżek rozwoju oraz ich wdrażania powinno prowadzić do wzmocnienia motywacji pracowników.

Niezbędna będzie także praca nad zmianą przekonań menedżerów dotyczących ich wpływu na motywację swoją oraz innych osób. Sprawdzą się tutaj warsztaty poświęcone motywacji oraz wszelkie inicjatywy typu action learning, umożliwiające wgląd liderów w ich obszar motywacji oraz wspierających analizę i zrozumienie pojawiających się dylematów motywacyjnych.

8.3. LIDER BLISKO LUDZI

Menedżerowie doświadczają lub przewidują, że będą doświadczać zwiększonego stresu, wypalenia zawodowego i w konsekwencji trudnych sytuacji społecznych, między innymi konfliktów. To oznacza konieczność radzenia sobie z nimi głównie poprzez adekwatne oddziaływanie menedżerskie: rozmowę, dialog, wsparcie. Lider powinien być blisko ludzi, by wzmacniać ich poczucie bezpieczeństwa. Wprawdzie badani menedżerowie oceniają kondycję psychiczną swoich pracowników dobrze i raczej dobrze, ale ta ocena nie pokrywa się z badaniami społecznymi, które pokazują, że pogarsza się kondycja psychiczna Polaków, zwłaszcza teraz, w obliczu narastających niepokojów. Menedżerowie powinni rozwijać umiejętność rozumienia emocji (u siebie i innych) i rozpoznawania sygnałów wskazujących potencjalny kryzys psychologiczny. Ekspert HR zwracają uwagę na narastający problem wypalenia zawodowego. Wyniki pokazują, że jest to dla polskich menedżerów jedno z najtrudniejszych wyzwań. Uwaga skierowana na pracowników staje się zatem niezwykle ważnym elementem skuteczności liderek.

Dalsze rozwijanie menedżerów w zakresie budowania relacji i zaawansowanych umiejętności komunikacyjnych jest niezbędne, by byli w stanie prowadzić rozmowy z pracownikami (często trudne) i skutecznie ich wspierać. W przypadku zespołów pracujących zdalnie lub w formule hybrydowej zapewnienie poczucia stałej obecności menedżera będzie szczególnie istotne.

8.4. LIDERZE, ZADBAJ O SIEBIE!

Co dziesiąty polski menedżer nie potrafi stwierdzić, czego potrzebuje, by wzmocnić swoje kompetencje menedżerskie. Prawie co trzeci deklaruje, że powinien rozwijać elementy osobowości, by stać się lepszym liderem. To pokazuje niepewność wobec wyzwań. Nowe, trudne wyzwania liderek sprawiają, że wzmocnienia wymaga odporność psychiczna menedżerów. Znajomość siebie i swoich emocji jest niezbędna, by analizować własne potrzeby i wzmacniać adaptacyjność. Oznacza to pracę w zakresie zarządzania emocjami i radzenia sobie ze stresem. Za tym idzie także poszukiwanie wsparcia społecznego. Pomocne będą treningi, warsztaty, coaching zespołowy czy grupy wsparcia budujące wspólnotowość, umożliwiające uczenie się od siebie i dzielenie się doświadczeniem.

9. PODSUMOWANIE

Celem badania przeprowadzonego przez SW Research na zlecenie House of Skills było zebranie informacji na temat wyzwań, potrzeb i sposobów działania menedżerów w Polsce.

Wyniki pokazują, że najczęstszymi trudnościami w zarządzaniu ludźmi, z którymi mierzą się polscy menedżerowie, są niskie zaangażowanie pracowników, konflikty w zespole oraz wypalenie zawodowe. Swoją energię i czas poświęcają przede wszystkim budowaniu atmosfery zaufania, monitorowaniu realizacji zadań, motywowaniu członków zespołów, zapewnieniu przepływu informacji i dbaniu o jakość współpracy.

Wypalenie zawodowe postrzegane jest jako jedno z najważniejszych wyzwań, jednak przeciwdziałanie wypaleniu nie jest obecnie w centrum uwagi i działań liderów, co może wiązać się z brakiem potrzebnej wiedzy i kompetencji, jakie zachowania i praktyki lidera pomagają zapobiegać temu zjawisku.

Kondycja psychiczna menedżerów oraz członków ich zespołów oceniana jest przez nich zaskakująco wysoko – większość liderów ocenia ją raczej lub zdecydowanie dobrze. W naszym badaniu przeprowadzonym pod koniec 2021 roku menedżerowie nie dostrzegali szczególnego zagrożenia w tym obszarze, choć inne dostępne badania alarmowały o nadchodzących zagrożeniach. Może to oznaczać, że temat zdrowia psychicznego nie jest często poruszany w praktyce biznesowej. Menedżerowie mogą potrzebować wsparcia psychoedukacyjnego, by lepiej rozpoznawać niepokojące sygnały, świadczące o obniżonej kondycji psychicznej członków ich zespołów, i odpowiednio na nie reagować.

Autorytetem dla polskich menedżerów są liderzy o innym zestawie cech niż wymieniane w oryginalnych badaniach Kouzesa i Posnera. Wciąż fundament stanowi uczciwość, jednak wśród najważniejszych atrybutów pojawia się opanowanie, a dalekowzroczność spada na przedostatnie miejsce w rankingu. Polscy menedżerowie potrzebują wiarygodnych, kompetentnych merytorycznie, ułatwiających współpracę, empatycznych liderów, którzy są obecni, działają, pomagają i wspierają tu i teraz.

Przełożeni polskich menedżerów najczęściej stosują style przywództwa oparte na współpracy (demokratyczny, sytuacyjny, strategiczny, partycypacyjny). Polscy menedżerowie deklarują wysoki poziom dopasowania do potrzeb, co naszym zdaniem pokazuje, że inwestycje w rozwój umiejętności przywódczych przynoszą wymierne rezultaty. Przestrzeń do rozwoju widoczna jest w obszarze zachowań wspierających. Zbyt słabo zaspokajana jest potrzeba doceniania, okazywania uznania przez przełożonego.

Zachowania budujące zaufanie to zdaniem polskich menedżerów przede wszystkim szczerść, empatia i uczciwość. Zaufanie do swoich szefów deklaruje 77% menedżerów, jednak tylko 14% ma do nich całkowite zaufanie. Mimo pewnej ostrożności respondentów trzeba ten wynik uznać za optymistyczny. Potwierdza on trend świadczący o rosnącym zaufaniu do liderów w biznesie, podczas gdy zaufanie do instytucji publicznych spada.

W obszarze motywowania menedżerowie najczęściej wybierają formalne metody finansowe. Brakuje spojrzenia na zagadnienie motywowania z perspektywy strategicznej i długoterminowej. Naszym zdaniem niska świadomość na temat roli motywacji i związku motywowania z codzienną praktyką menedżerską wskazuje na pilną potrzebę podniesienia kompetencji w tym obszarze. Konieczna jest praca nad zmianą przekonań menedżerów dotyczących ich wpływu na motywację własną i członków ich zespołów.

Początkujący liderzy (*first time managers*) najwięcej energii inwestują w budowanie zaufania i pozytywnej atmosfery w zespole, za najtrudniejsze wyzwanie uznając konflikt. Od szefów oczekują wyrozumiałości, mniejszej presji na priorytety i monitorowanie zadań, a więcej zachowań wspierających, w szczególności doceniania.

Liderzy pracujący zdalnie koncentrują się na efektywności operacyjnej – angażują pracowników w osiąganie celów, monitorują postępy w realizacji zadań i udzielają informacji zwrotnej. Częściej niż liderzy pracujący stacjonarnie uruchamiają bezpośrednie interakcje lub sięgają po indywidualne metody pracy w odpowiedzi na wyzwania związane z poczuciem izolacji.

Z badania oraz z naszych doświadczeń w pracy z menedżerami wynika, że świadomość roli i znaczenia jakości relacji pomiędzy menedżerami a pracownikami rośnie. Świadczą o tym między innymi częste korzystanie ze stylów angażujących i partycypacyjnych, dopasowanie zachowań wspierających i instruujących do potrzeb menedżerów, zaufanie do przełożonych. To kapitał, który dobrze prognozuje w kontekście wyzwań przyszłości, szybko zmieniających się środowisk pracy. Obecnie liderzy funkcjonują w otoczeniu, w którym potrzeby ludzi stale ewoluują, płynność zastąpiła konsekwencję, a o wynikach decydują też emocje i poczucie sensu pracy, a nie tylko umiejętności. Ostatnie wydarzenia społeczne i polityczne udowodniły nam, że ludzie chcą znaleźć motywujący cel i działać. Liderzy potrzebują tę chęć działania ukierunkowywać i wzmacniać, działając w duchu agile, ufając różnorodności i budując własne, indywidualne podejście, które sprawdzi się w konkretnym kontekście i w konkretnej sytuacji. Menedżerowie potrzebują wzmacniania ich pewności siebie, otwartości na eksperymentowanie i poszukiwanie własnej, skutecznej odpowiedzi na pojawiające się problemy.

AUTORKI



Joanna Domeradzka
dyrektor ds. rozwoju



Aleksandra Kostyra
partner



Małgorzata Majcherczyk
partner



Elżbieta Malicka
trenerka / konsultantka



Katarzyna Marszałik
liderka projektów badawczo-rozwojowych





House of Skills

Doświadczenie, które zmienia.

House of Skills to wiodąca marka na polskim rynku usług doradczo-szkoleniowych. Zakres naszej działalności sięga od proponowania rozwiązań na poziomie strategicznym, do programów rozwojowych, dzięki którym rozwijamy kompetencje dużych grup pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem menedżerów.

Do grona naszych Klientów należy 1/3 największych firm w Polsce.

Różnorodność metod, rozwiązań, produktów, specjalizacji trenerskich, zasobów, w tym również technologicznych, pozwala nam budować kompleksowe rozwiązania w dowolnej skali. Działamy sprawnie i skutecznie, a przy tym zawsze precyzyjnie odpowiadamy na potrzeby Klientów.

Efektywność | Negocjacje | Przywództwo i zarządzanie |

Rozumienie biznesu | Strategie | Zespoły | Zmiana |

Szkolenia otwarte | Szkoły House of Skills |

Dowiedz się więcej na www.houseofskills.pl

ZAPRASZAMY DO KONTAKTU

House of Skills

ul. Równoległa 4a, 02-235 Warszawa

tel. +48 22 37 63 000, fax + 48 22 37 63 033

e-mail: office@houseofskills.pl

www.houseofskills.pl

