

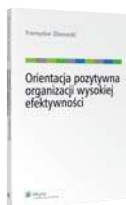
w dziale ▶



Baza wiedzy Warto przeczytać!

**Orientacja pozytywna
organizacji wysokiej
efektywności**

Przemysław Zbierowski
Wolters Kluwer Polska
– Oficyna 2012



16 Wspaniałych – „Najlepsze Miejsca Pracy Polska 2013”

Po raz piątą Giełda Papierów
Wartościowych w Warszawie, partner
strategiczny konkursu organizowanego
od 2009 r. przez Great Place to Work®
w Polsce, gościła laureatów prestiżowego
rankingu. Uroczysta gala rozdania nagród
odbyła się 20 marca 2013 r. | **s. 58**



Poziomy świadomości pracowników i firm

Zdjęcie: Andrzej Stawiński

Uczestnicy panelu dyskusyjnego podczas marcowego HR Breakfast (od lewej): Jarosław Nuszczyński, coach, konsultant biznesu, właściciel firmy Mind Solutions, Grzegorz Skibiński, dyrektor Departamentu Operacji Kadrowych, Citi Handlowy, Adam Dębowski, psycholog biznesu, Instytut Liderów Zmian.

” Praca w trakcie badania poziomów świadomości daje głębski wgląd w to, jakim się jest liderem. Natomiast mnie dodatkowo, jako coachowi i HR-owcowi, pozwala dostrzec, w jaki sposób menedżer może rozwiązać trudną sytuację, z którą w danym momencie się boryka. ”

Jarosław Nuszczyński

Czytaj w tekście poniżej.



Poziomy świadomości (PŚ) /poziomy wartości Gravesa (PWG) to metoda dostępna w Polsce od niedawna. W jaki sposób badać poziomy świadomości na poziomie jednostki i organizacji? Dlaczego warto tę metodę wdrożyć? Jakie są kompetencje menedżera przyszłości? Dyskutowali o tych kwestiach goście HR Breakfast zorganizowanego w ramach HR Excellence Academy.

W dyskusji udział wzięli (w porządku alfabetycznym):

- Adam Dębowski, psycholog biznesu, master coach, Instytut Liderów Zmian;
- Jarosław Nuszczyński, coach, ekspert komunikacji niewerbalnej i konsultant biznesu, właściciel firmy Mind Solutions, współpracuje m.in. z grupą Empik Media & Fashion;
- Sabina Siwy, redaktor naczelna „Personelu Plus”;
- Grzegorz Skibiński, dyrektor Departamentu Operacji Kadrowych, Citi Handlowy.

Poziomy wartości Gravesa są metodą i koncepcją w podejściu integralnym, czyli pozwalającą jednocześnie pracować z człowiekiem indywidualnie oraz z całą organizacją. Dzięki temu z wielu wymiarów można zarówno obserwować rozwój jednostki, jak i planować zmiany w organizacji. Metoda pozwala zrozumieć i wytłumaczyć wiele ludzkich zachowań, decyzji i źródeł sukcesu lub porażek. Poziomy wartości Gravesa wyjaśniają gotowość człowieka do podejmowania działań i zmian. Liderom pozwalają działać na wielu wymiarach, przewidywać zachowania ludzi oraz wpływać na postawy, które są obecnie jednym z najważniejszych źródeł skutecznych zmian.

Poziomy wartości Gravesa to koncepcja ośmiu poziomów świadomości (patrz na s. 52 tabela: „Poziomy świadomości”). Od ich aktywności zależy światopogląd osoby, gotowość do współpracy albo walki, tworzenia zespołu/firmy lub pracy dla innych, motywacji wewnętrznej lub zewnętrznej, dążenia do zysku lub wolności. Każda osoba ma w sobie wszystkie poziomy świadomości aktywne. Jednak ich aktywność jest na różnych poziomach. Mała aktywność pozwala korzystać z danych ►

► Poziomy świadomości

Numer PWG /PŚ	Nazwa	Główna myśl	Światopogląd i główne memy
1	Przetrwanie	Rób wszystko, aby przetrwać.	Instynkt. Przetrwanie. Mało myślenia, głównie reakcje, instynkt zwierzęcy. Świetny kontakt z organizmem, naturą i zwierzętami. Dbałość o jedzenie, zdrowie i organizm. Brak świadomości innych, brak emocji społecznych.
2	Plemię	Dbaj o bóstwa i Boga, aby był szczęśliwy, a o plemię troszcz się, aby było bezpieczne.	Magia.Rytuały/wierzenia. Liczą się wierzenia, tradycja i to, co przekazują poprzednie pokolenia. Istotą jest to, co mówi autorytet. Dbanie o swoje plemię i rodzinę jest najważniejsze. Korzenie rodzinne są najistotniejsze. Tworzenie rytuałów i Bóg wyznaczają granice prawdy i mówią, jak żyć.
3	Wojownik	Bądź tym, kim jesteś, i rób to, co chcesz – nie zważaj na przeszkody.	Impulsywność. Egocentryzm. Życie to walka. Miasto i praca to dżungla i wojna. Przetrwa ten, kto jest najsilniejszy. Wyścig i bycie najlepszym. Mój zysk, moja korzyść. Cieszyć się sobą, przyjemnością bez poczucia winy. Trzeba łamać zasady, które ograniczają. Rywalizacja i walka jest esencją życia.
4	System	Życie ma sens, kierunek i cel z określonymi z góry rezultatami.	Celowość. Autorytatywny. W życiu najważniejsze są zasady i porządek. Ważna jest rodzina. Najlepiej trzymać się ustalonych reguł. Ważny jest porządek i bezpieczeństwo. Kluczowy poziom, aby budować podwaliny pod firmę, organizację. Konsekwencja i wytrwałość jest tu szczególnie. Impulsywność musi być kontrolowana. Kontrola daje bezpieczeństwo i stabilność. Systematyczność i konsekwencja gwarantują nagrody.
5	Lider	Działaj według własnych celów i potrzeb, graj i twórz, aby zwyciężyć.	Sukces.Osiąganie marzeń. Życie to realizowanie swoich marzeń. Trzeba stawiać sobie cele i je osiągać. Najważniejszy jest rozwój i efektywna praca. Potrzeby: Zysk, rozwój i osiągnięcie celów. Świetny przywódca, który ma wizję, buduje system, deleguje, prowadzi i dąży do efektów. Zmiana i rozwój jest kwintesencją życia. Rozwój daje lepsze efekty. Wykorzystujemy zasoby, aby osiągać cele i przekraczać bariery. Liczy się optymizm i motywacja. Strategia, technologia i rywalizacja prowadzi nas do sukcesu.
6	Grupa	Odnajduj w sobie spokój, równowagę, odkrywaj siebie z innymi, dbaj o wiele wymiarów społeczności wokół.	Społeczność. Równość. W życiu istotni są inni. Dawanie innym i uczenie jest kluczem do dobra i szczęścia. Istotne jest wspólne dobro, kontakt z ludźmi. Silna potrzeba wewnętrznego rozwoju, inwestowania w samoświadomość, rozumienie siebie. Tutaj człowiek staje się na podobieństwo człowieka. Koniec z chciwością. Liczą się uczucia. Wspieranie się i wymiana jest istotą. Logika jest ważna, ale kluczem jest proces, uważność. Początek rozwoju duchowości.
7	Wolna jednostka	Żyj pełnią życia z odpowiedzialnością, z wiedzą i świadomością, aby stawać się sobą.	Integralność. Kluczowa jest samoświadomość w celu wewnętrznej i zewnętrznej wolności i niezależności. Możesz pracować, ale nie musisz. Możesz być z innymi, ale nie musisz. Najważniejsza jest spójność, harmonia, obecność tu i teraz, ale także dążenie i efekty – wszystko zależy od tego, czego chcesz. Elastyczność i spontaniczność to jest to! Inność to całość. Człowiek staje się na „podobieństwo Boga”.
8	Globalny	Doświadczaj całości istnienia w umyśle i duchu.	Holistycznie. Widzenie świata jako plemienia. Wszystko jest ze sobą połączone. Wszystko jest całością. Nie tylko ziemia jest całym domem dla nas, ale cały wszechświat jest ze sobą powiązany. Świat jest energią, nie ma materii. Kolektywne spojrzenie. Człowiek spotyka się z Bogiem.

■ Źródło | opracowanie na podstawie materiałów dotyczących PWG otrzymanych od A. Dębowskiego.



Zdjęcie: Andrzej Stawiński

Od lewej: Adam Dębowski, psycholog biznesu, Instytut Liderów Zmian; Jarosław Nuszczyński, coach, konsultant biznesu, właściciel firmy Mind Solutions. Adam Dębowski: „Dwie osoby mogą osiągnąć te same cele, dochodząc do nich różnymi ścieżkami. Zachowania ludzi wskazują, które poziomy świadomości są u nich dominujące”.

cech i potencjału, ale w niewielkim stopniu. Duża – pozwala intensywnie wykorzystywać potencjał. Blokada prowadzi do niemożności korzystania z danego potencjału, a wręcz do tworzenia chaosu, negatywnych emocji i braku efektów. Świadomość aktywności i następnie rozwój poziomów pozwalają zwiększać efektywność zawodowo-biznesową z jednoczesnym zwiększaniem równowagi wewnętrznej.

Sabina Siwy: Co Panów przekonało, żeby zastosować metodę poziomów wartości Gravesa w organizacji? Jest wiele innych narzędzi, dlaczego akurat to?

Jarosław Nuszczyński: Metoda ta świetnie sprawdza się np. w procesie rekrutacji. W trakcie rozmowy z kandydatem do pracy bardzo przydaje się znajomość temperamentów. Pozwala to zrozumieć, w jaki sposób ludzie funkcjonują, co wpływa na ich zachowanie i jak to może się przełożyć na ich rolę w organizacji. Umiejętność ta ułatwia ocenę drugiego człowieka. Mając kolejne narzędzie, jakim jest koncepcja poziomów wartości Gravesa, zyskuje się większe szanse na dobór właściwego

człowieka, wpassowania go w daną rolę w konkretnej grupie.

Jest to również dobre narzędzie do pracy z liderami i menedżerami nad przywództwem. Poziomy wartości Gravesa pozwalają zrozumieć, gdzie dany lider ma problemy i co go ogranicza w pozbyciu się ich. Dlaczego np. ciężko uzyskać mu dobrą atmosferę w zespole? Które zachowania, przekonania blokują w tym, aby stać się efektywnym menedżerem? I którego poziomu modelu to dotyczy: czy poziomu plemienia, czy wojownika? W pracy z modelem PWG, np. podczas szkoleń z przywództwa, widzę, jak uczestnicy odkrywają siebie i zaczynają zdawać sobie sprawę, czego im brakuje, żeby skutecznie zarządzać ludźmi. W trakcie badania PWG proszeni są o odpowiedź na pytanie, w jaki sposób na każdym z poziomów dbają o to, żeby wprowadzać go w organizacji, jaki nawyk wprowadzają, żeby zadbać o każdy z poziomów wartości Gravesa. Przykładowo na poziomie plemienia – jakie rytuały dany menedżer wprowadza, żeby ludzie mieli poczucie przynależności, żeby mieli poczucie, że są rytuały, które sprawiają, że czują się w tej grupie dobrze. Praca w trakcie badania daje głęboki wgląd w to, ►

jakim się jest liderem. Natomiast mnie dodatkowo, jako coachowi i HR-owcowi, pozwala dostrzec, w jaki sposób menedżer może rozwiązać trudną sytuację, z którą w danym momencie się boryka.

Grzegorz Skibiński: Z modelem zetknąłem się, kiedy na rynku zaczęto wprowadzać modele rozmów coachingowych. Coaching starano się wykorzystać przy różnego rodzaju spotkaniach między pracownikiem a przełożonym, np. przy ocenach rocznych. W skrajnych przypadkach zdarzało się, że menedżer próbował coachować raz w roku, właśnie podczas rozmowy. Problem polegał na tym, że ani menedżerowie nie byli specjalnie przygotowani do tego, ani pracownicy. Przyglądając się temu, zacząłem się zastanawiać, z czego to wynika i poszukiwać rozwiązań problemu. W ten sposób trafiłem na model poziomów świadomości. Warsztat zgłębiający metodę pozwolił mi to zrozumieć, że pracownicy są w różnych momentach życia. W większości byli np. na poziomie systemu, dlatego nie byli gotowi do rozmowy, w trakcie której sami mieli kreatywnie podejść do swojego rozwoju czy też do innowacji. Oni potrzebowali struktur, procedur, zasad działania. Tak m.in. było w bankowości, gdzie z jednej strony potrzeba innowacji, wprowadzania różnego rodzaju nowości (typu płatności telefonem, karty), a z drugiej – potrzeba procedur, np. w celu ochrony danych klientów. Dopiero takie głębsze zastanowienie się nad tym problemem, zgłębienie PWG, pozwoliło mi inaczej spojrzeć na moich pracowników. Najczęściej wdrażanie tego modelu zaczyna się w małym zespole. Jest to początkowo próba odczytania pracowników, ale też i siebie. Dopiero później można pójść dalej.

W jaki sposób bada się poziomy wartości? Czy stosuje się tu jakieś testy? Jak długi jest to proces?

Adam Dębowski: Człowiek składa się: z wnętrza – są to właśnie poziomy świadomości, czyli potencjał w podświadomości – tego, co zewnętrzne – są to doświadczenia oraz system nerwowy człowieka (mózg i ciało) – i środowiska – czyli otoczenia człowieka, na które składają się inni ludzie i miejsca. Mówiąc z poziomu systemu, badanie odbywa się za pomocą ukierunkowanego na osobowość, tożsamość człowieka

kwestionariusza poziomu wartości. Wiąże się to z późniejszą pracą coachingową z badaną osobą. Błędem byłaby nauka koncepcji, którą dana osoba miałaby następnie wdrożyć w organizacji. Kluczowe jest wielowymiarowe i procesowe spojrzenie. W praktyce oznacza to, że najpierw menedżer musi sam to poczuć i zrozumieć. Czyli pierwszy etap to jest kwestionariusz poziomu wartości dla lidera, pracownika. Drugim etapem są tzw. matryce PWG, czyli bardziej procesowe podejście, w ramach którego osoba przechodzi przez arkusze – matryce procesowe – pogłębiając informacje wynikające z pierwszego etapu badania. Czas badania jest zróżnicowany. W trakcie jego wypełniania potrzebna jest przerwa związana z obserwacją siebie. Może to trwać ponad miesiąc. Dzięki temu stworzona jest faktyczna mapa jednostki, co pozwala dopiero zejść na poziom zespołu. Trzecim etapem jest rozwój kompetencji – przez obserwację pracownika, rozmowę z nim o celach w każdym z poziomów wartości.

To, co zaobserwowano podczas rozwoju tej koncepcji, to fakt, że w zależności od poziomu świadomości, w tej samej rzeczywistości poszczególne osoby różnie określają ważne dla nich w życiu elementy, cele. W efekcie dwie osoby mogą osiągnąć te same cele, dochodząc do nich różnymi ścieżkami. Zachowania ludzi wskazują, które poziomy świadomości są u nich dominujące. Osobowość, temperament są praktycznie elementami stałymi danego człowieka. Poziomy świadomości mają zaś to do siebie, że mogą być stabilne nawet przez całe życie, ewentualnie trochę inaczej się uaktywniać w zależności od kontekstu, w jakim się człowiek znajduje. Ale jeśli osoba zacznie sięgać w głąb siebie i pracować nad poszczególnymi poziomami, to ma szansę się zmienić. Oczywiście zmiana wymaga więcej czasu – od kilku miesięcy do kilku lat.

W jaki sposób bada się poziomy świadomości w organizacji? Czy w ogóle bada się organizację? Do tej pory mówiliśmy o poziomach świadomości poszczególnych pracowników...

Adam Dębowski: W Polsce jest to dość młoda koncepcja. Obecnie badanie poziomu świadomości przeprowadza się w firmie ze względu

na pracowników i liderów. Czyli bada się firmę jako organizację. Patrząc na organizację z perspektywy takiej, że biznes to ludzie i system, a ludzie i system to biznes, oznacza to, że tożsamość firmy, a tym samym poziomy jej świadomości, zależy od zbioru wszystkich osób, które ją tworzą. Czasem głównie od liderów, ale kiedy zmiana idzie od dołu, to już od wszystkich pracowników. Dlatego badając zbiorcze poziomy świadomości ludzi, można wyciągnąć wnioski na temat poziomu świadomości firmy. Należy na to nałożyć jednak element strukturalny. Czyli przeanalizować, na jakim poziomie świadomości jest rynek, na którym funkcjonuje firma i następnie branża. Przykładowo branża wojskowa będzie bardziej zdeterminowana do tego, żeby myśleć bardziej wojowniczo, lidarsko, natomiast branża coachingowa z zasady startuje z poziomu szóstego, czyli wspierania ludzi. Oczywiście rynku już kwestionariuszem nie zbadamy. Bardziej jest to pewne przewidywanie. Ale można też badać, w jakim kierunku firma czy dany rynek ewoluują. Poziomy świadomości opisane są jako naturalny proces ewolucji cywilizacji i rynku.

Jarosław Nuszczyński: Poziomy wartości Gravesa dotyczą i człowieka jako takiego, i lidera, ale też pokazuje grupę, której lider prowadzi, a przez to dział danej organizacji i po części też samą organizację. Czasem same sformułowania używane przez menedżerów lub ich przekonania pokazują, na jakim poziomie znajduje się organizacja. Świadomość poziomów Gravesa pokazuje, czego i komu na jakim poziomie organizacji brakuje. Przykładowo organizacja, która myśli o działaniu na rynkach międzynarodowych – czyli o globalizmie, jeśli ma niedomknięty jeszcze poziom wojownika i systemu, nie będzie w stanie pójść dalej.

Adam Dębowski: W zależności od tego, który poziom świadomości jest u danej osoby aktywny, to albo jest ona gotowa, by mówić np. o misji, albo nie. Odnoszę się do trendu tworzenia w organizacji wartości, misji, wizji, celów, które mają pracowników ukierunkować na konkretne efekty rynkowe. Ale o wizji, misji można mówić z osobami, które mają aktywny poziom piąty, szósty w modelu. W zależności od tego, na jakim poziomie świadomości znajdują się pracownicy, powinniśmy do niego dostosowywać nasz komunikat. Przykładowo,



Zdjęcie: Andrzej Stawński

Grzegorz Skibiński, dyrektor Departamentu Operacji Kadrowych, Citi Handlowy: „Zgłębienie poziomów wartości Gravesa pozwoliło mi inaczej spojrzeć na moich pracowników. Najczęściej wdrażanie tego modelu zaczyna się w małym zespole. Jest to początkowo próba odczytania pracowników, ale też i siebie. Dopiero później można pójść dalej”.

osoba na poziomie wojownika jest niezwykle elastyczna, umie dostosowywać się do potrzeb rynku. Określenie pewnych zasad działania może sprawić, że będzie mniej efektywna. W związku z tym misja, wizja i cele powinny być tworzone adekwatnie do poziomu świadomości danej firmy bądź działu. W przeciwnym wypadku pracownicy nie będą ich czuli, a co za tym idzie – nie będą się do nich stosowali. Jeśli poziomy świadomości o numerach niższych nie są uspołnione, to bardzo ciężko realizować cele typowe dla wyższych poziomów świadomości.

Jarosław Nuszczyński: Jak przekonać wojownika do tego, że trzeba zbudować system, aby pójść dalej? Paradoksalnie odpowiadają na to też poziomy wartości Gravesa. Wiedząc, na jakim PŚ dana osoba jest oraz dokąd chce ►



Zdjęcie: Andrzej Stawiński

Od lewej: Adam Dębowski, psycholog biznesu, Instytut Liderów Zmian; Jarosław Nuszczyński, coach, konsultant biznesu, właściciel firmy Mind Solutions, Grzegorz Skibiński, dyrektor Departamentu Operacji Kadrowych, Citi Handlowy. Jarosław Nuszczyński: „Poziomy świadomości to również dobre narzędzie do pracy z liderami i menedżerami nad przywództwem. Poziomy wartości Gravesa pozwalają zrozumieć, gdzie dany lider ma problemy i co go ogranicza w pozbyciu się ich”.

dojść, a dodatkowo nakładając na to jej temperament, otrzymuje się większą swobodę do wpływania na nią i pracę z nią.

Grzegorz Skibiński: Odnośnie do całej struktury firmy, w Citi Handlowy badamy liderów, pracowników – to oni przecież tworzą firmę. Natomiast pomocne w zidentyfikowaniu, na jakim poziomie świadomości znajduje się organizacja, jest jeszcze zbadanie kultury organizacyjnej firmy. Zresztą takie badanie w naszej organizacji zostało przeprowadzone. Zaznaczę tylko, że jesteśmy dopiero na etapie wprowadzania poziomów wartości Gravesa, tak więc nie stosujemy ich jeszcze w całej instytucji.

Jak przekonać zarząd do tej metody? Czy da się zmierzyć późniejsze efekty wdrożenia?

Grzegorz Skibiński: Sugerowałbym metodę małych kroków. Najpierw dobrze jest pokazać wdrożenie w jakimś obszarze lub dziale – przedstawiając, jak to funkcjonuje i jakie płyną z tego korzyści.

Jarosław Nuszczyński: Poziomy wartości Gravesa wdrażam w różnych firmach od 2011 r., głównie jako element programu

szkoleniowego skierowanego do dyrektorów wyższego szczebla. Przywołując jedną organizację, w ramach dwudniowych warsztatów dyrektorzy otrzymali do wypełnienia kwestionariusze. Początkowo podchodzili do nich sceptycznie, ale kiedy przyszedł czas podsumowania, okazało się, że wyniki są niezwykle trafne. A co ważniejsze, menedżerowie uświadomili sobie pewne zależności, które blokują konkretne działania. Przykładowo, jeśli menedżer chciał stworzyć świetną atmosferę w zespole, a miał w wypraciu poziom systemu i plemienia, mimo wkładanego wysiłku nie był w stanie tego dokonać. Poznanie tych zależności uświadamia ludziom, co powinni wypracować, aby osiągnąć dany efekt. Druga korzyść jest taka, że poznanie poziomów świadomości pozwala zrozumieć postępowanie innych osób i np. nie obrażać się na pewne zachowania tych ludzi, które są wynikiem wypracowania przez nich niektórych poziomów. Daje przestrzeń do zrozumienia perspektywy drugiego człowieka.

Co się wydarzyło dalej? Zaczęto mówić o PWG tak, że od dołu informacja dotarła do zarządu, który sam się metodą zainteresował.

Adam Dębowski: Jeśli wiemy, które poziomy świadomości są najbardziej aktywne u danego decydenta, to odwołując się do nich, najłatwiej do niego trafimy. Jeśli jednak tego nie wiemy, najlepszym rozwiązaniem będzie prezentacja koncepcji i pokazanie możliwości zastosowania jej w praktyce, a także umożliwienie doświadczenia tej metody. Z moich doświadczeń wynika, że niektórzy menedżerowie przekonują się nie ze względu na swój zespół, tylko dlatego że poczuli różnicę w ich życiu prywatnym. W efekcie pracy ich zmiana wewnętrzna przełożyła się np. na uzdrowienie pewnych relacji. To przykład ukierunkowania na rozwój plemiennie-grupowy.

Dlaczego nie jest możliwe, żeby w organizacji, jakby to marszu, wprowadzić poziomy wartości Gravesa? Między innymi dlatego, że tak, a nie inaczej, funkcjonują poziomy świadomości. Gdyby firmy działały tylko na poziomie czwartym, czyli na poziomie systemu, to by było proste. Ale jeśli firma i ludzie funkcjonują na tych ośmiu poziomach, to nie da się tak po prostu wprowadzić systemu.

Czy do dyskusji z zarządem nie byłoby cenne przełożenie systemu na procesy tak, aby pokazać wymierne efekty np. skrócenia pewnych procesów, przełożenia ich na wyniki poziomu zaangażowania pracowników?

Adam Dębowski: Od poziomu świadomości, na jakim znajduje się dany decydent/dział, zależy, jakie działania lub narzędzia rozwojowe będą w tym wypadku najskuteczniejsze. Jeśli będzie on na poziomie szóstym, czyli na poziomie grupy, to dobrze sprawdzi się tu coaching. Ale jeśli będzie na poziomie systemu, to efektywniejsze w tym wypadku będzie opracowanie zasad.

Grzegorz Skibiński: Wykazanie, iż zastosowanie modelu PWG przełoży się na wynik firmy, wcale nie jest takie proste. Dlatego wdrożenie w jakimś niewielkim obszarze organizacji lub zaproponowanie członkowi zarządu, aby doświadczył metody na sobie, ułatwia dalszą rozmowę.

Adam Dębowski: Dodam, że stosując tę metodę, szybciej można wyjść z kryzysu, konfliktu. Jednak należy mieć na uwadze, że obok

pozytywnych stron, każdy poziom świadomości ma również ten negatywny aspekt. Przykładowo na poziomie systemu jest to konserwatyzm, sztywność zasad, biurokracja. Dlatego w metodzie tej tak ważne jest przygotowanie człowieka na fakt, że w każdej zmianie oprócz pozytywów mogą wystąpić też negatywne elementy. Wiedząc o tym, można się jednak do tego przygotować

Nawiązując do modelu PŚ, jakie według Pańców są kluczowe kompetencje menedżerów przyszłości?

Grzegorz Skibiński: Należałoby zacząć od przyjrzenia się otoczeniu oraz miejscu, do którego zmierzamy, a także nowemu pokoleniu, które wkracza i będzie wkraczać na rynek pracy. Ono ma inne oczekiwania wobec życia. Globalizacja, nowe technologie – nasza rzeczywistość się zmienia. Inaczej się w firmach teraz komunikuje. Wszystko to sprawia, że system zarządzania oparty na autorytatywnym przywództwie przestaje się sprawdzać. Zaczynamy dostrzegać siłę kompetencji miękkich. Jaki zatem powinien być menedżer przyszłości? Coraz większe znaczenie ma efektywność menedżerów, umiejętność pracy w wirtualnych zespołach. Dodając do tego aspekt międzykulturowy – staje się to coraz większym wyzwaniem.

Jarosław Nusczyński: Według mnie esencją przywództwa jest sztuka tworzenia wizji, do której chcą przynależeć inni i, niezależnie od zmian w metodologii, narzędziach, to się nie zmieni. Lider musi umieć do tej wizji przekonać i potrafić zatrudnić kompetentne osoby. Kiedy myślę o przyszłości, to nasuwa mi się też kreatywność. To umiejętność, która nabiera coraz większego znaczenia.

Adam Dębowski: Oprócz kompetencji, które wymienili moi przedmówcy, według mnie ważną jest umiejętność „pracy w szumie”, wśród natłoku informacji, spraw, które mogą dekoncentrować, jak również umiejętność wielowymiarowego spojrzenia na biznes *versus* bardzo wąskie wyspecjalizowanie się w danej dziedzinie. ■

Bardzo dziękuję za wypowiedzi.

Małgorzata Rzewuska