

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Biznes i futbol

Autorzy: Theo Theobald, Cary Cooper

Tłumaczenie: Monika Szczęsny

ISBN: 83-246-0434-0

Tytuł oryginału: [Business and the Beautiful Game](#)

Format: A5, stron: 192



### Metody trenerów brytyjskiego futbolu.

#### Poznaj je i zastosuj na własnym biznesowym boisku

- Sprawdź, czy masz predyspozycje do kierowania zespołem
- Jak wytworzyć w zespole pasję – paliwo wspólnych osiągnięć
- Jak zbudować zgrany zespół i zapanować nad nim w chwilach kryzysu

To opowieść o czystej grze i zwyciężaniu tam, gdzie inni tracą nerwy i załamują się. O tym, jak ważne są: pasja, ambicja, solidny trening i praca zespołowa. O tym, jak umiejętności i rozsądna taktyka wygrywają z przeciwnościami losu i chwytami poniżej pasa. Ta książka jest doświadczeniem, jakie trenerzy i kapitanowie pierwszoligowych brytyjskich drużyn mogą wnieść do Twojej codziennej pracy.

Autorzy zaglądną za kulisy zarządzania klubami sportowymi. Pokazują, jak trenerzy-menedżerowie pozyskują nowe talenty, budują wśród członków zespołu wiarę we własne siły, ustanawiają ambitne cele i skłaniają ludzi do maksymalnego zaangażowania i wysiłku. Dowiedz się, jak zastosować te wypracowane metody na własnym boisku:

- wybór składu drużyny: jak szukać współpracowników mających umiejętności i ducha walki,
- doskonalenie zespołu: trening umiejętności i „oświecony” HR,
- budowanie zasad dobrej pracy zespołowej: otwartość, uczciwość, zaangażowanie i ambicja,
- pokonywanie destruktywnych emocji i wprowadzanie dyscypliny w zespole,
- równoważenie emocji w zespole, gdy napięcie i stres biorą górę nad rozsądkiem,
- komunikacja w zespole: słuchanie, mowa ciała, informacje zwrotne.

**Chcesz zbudować silny i zmotywowany zespół?**

**Koniecznie przeczytaj tę książkę!**

# Spis treści

O autorach .....	9
Przygotowanie przed meczem .....	11
Charakterystyka książki .....	15
<b>Pierwsza połowa .....</b>	<b>17</b>
<b>1 Umiejętności .....</b>	<b>19</b>
Wartość umiejętności w walce o talent .....	19
Jaka jest Twoja wartość? .....	20
Mieszanka kluczowych umiejętności .....	23
Sześć najważniejszych umiejętności .....	24
Światelko w tunelu .....	30
Bardziej oświecony HR .....	31
<b>2 Ambicja .....</b>	<b>33</b>
Indywidualne czy kulturowe? .....	36
Prawdziwy Brytyjczyk .....	37
Cykl życia ambicji .....	39
Jakie są Twoje ambicje? .....	41
Test na Twoje AQ .....	42
<b>3 Pasja .....</b>	<b>49</b>
Znaczenie pasji .....	50
Skąd bierze się pasja? .....	51
Jak wygląda pasja? .....	52
W jaki sposób wydobyć z siebie więcej pasji? .....	54
Dodatkowy czas i dodatkowy kilometr .....	55
Miłość i lojalność .....	59

<b>4</b>	<b>Stres</b> .....	<b>63</b>
	Jak możesz się czymkolwiek stresować? .....	64
	Co wywołuje stres? .....	64
	Więcej niż kontrola .....	72
	Ulga w stresie .....	74
	Wsparcie .....	78
<b>5</b>	<b>Dyscyplina</b> .....	<b>81</b>
	Elementy samodyscypliny .....	81
	Dyscyplina i zarządzanie wydajnością pracy .....	88
	Wyznaczniki dyscypliny .....	91
	Przewinienie i kara .....	95
	<b>Druga połowa</b> .....	<b>99</b>
<b>6</b>	<b>Dowodzenie drużyną piłkarską</b> .....	<b>101</b>
	Co robi kapitan? .....	102
	Czy masz to, co trzeba? .....	103
	Zastosowanie umiejętności dowodzenia drużyną .....	109
	Oczekiwania w stosunku do kapitana drużyny .....	111
<b>7</b>	<b>Trening</b> .....	<b>115</b>
	Jakie cechy powinien posiadać dobry trener? .....	117
	Praktyczne podejście do trenowania .....	120
	Elementy treningu .....	122
	Wsparcie i wyzwanie .....	127
<b>8</b>	<b>Zarządzanie</b> .....	<b>131</b>
	Strategia — co to jest? .....	132
	Zarządzanie przypomina dowodzenie drużyną .....	135
	Przywództwo i zarządzanie .....	136
	Polityka działania .....	137
	Zarządzanie ludźmi .....	138
	Na czym polega ta praca? .....	138
	Radzenie sobie z konfliktem .....	144
	Prowadzenie spotkań dyscyplinarnych .....	145
<b>9</b>	<b>Selekcja</b> .....	<b>149</b>
	Podaż i popyt .....	150
	Podejście zespołowe .....	151
	Budowanie dobrego zespołu .....	151
	Struktura .....	152

Identyfikowanie luk .....	152
Atrakcyjny talent .....	154
Różnorodność i dyskryminacja .....	155
Wskazówki dotyczące dobrej selekcji .....	156
Organiczne zarządzanie .....	156
Sprawność fizyczna kontra nastawienie psychiczne .....	157
<b>10 Przeciwnik .....</b>	<b>161</b>
Kim oni są i gdzie są? .....	162
Określanie przewagi .....	163
Przeprowadzanie analizy .....	164
W co oni grają? .....	165
Miej oko na przeciwnika i planuj z wyprzedzeniem .....	166
Kilka przemyśleń o „analizowaniu luk” .....	167
Strategie konkurencji .....	167
Koncentracja na najważniejszych zadaniach .....	170
<b>11 Koniec meczu .....</b>	<b>173</b>
<b>Polecane książki .....</b>	<b>179</b>
<b>Skorowidz .....</b>	<b>181</b>



# 1

## Umiejętności

### Gwizdek



---

*Możesz nauczyć indyka wchodzenia na płot,  
ale lepiej zatrudnić małpę.*

W tym rozdziale, mówiąc o umiejętnościach, skupimy się na Tobie jako jednostce, umożliwimy Ci przyjrzenie się Twoim zdolnościom i możliwościom ich wykorzystania. Zachęcimy Cię również do przemyślenia, kiedy warto poświęcić czas i włożyć wysiłek w doskonalenie umiejętności grupy, którą zarządzasz, a kiedy lepiej przyznać, że w zespole potrzebny jest nowy talent.

### **Wartość umiejętności w walce o talent**

Na początek wystarczy spojrzeć na rosnące koszty transferu zawodników i tygodniowe zarobki najlepszych piłkarzy, aby uświadomić sobie, jak „cenne” dla klubu piłkarskiego są ich umiejętności. Najlepsi zawodnicy

przede wszystkim pomagają klubowi wygrać mecz, a ponieważ różnice punktowe w tabeli między zwycięzcami a przegranymi są coraz mniejsze, nawet jeden zawodnik, grający na jakiegokolwiek pozycji, może przyczynić się do zwycięstwa.

Drugą rzeczą, jakiej klub oczekuje od swoich utalentowanych zawodników, jest to, że będą oni przyciągać tłumy na mecze, zwiększając w ten sposób przychody klubu. Pojawienie się nowej gwiazdy w drużynie może podnieść ceny biletów w danym sezonie i znacząco wpłynąć na przyrost zysków ze sprzedaży gadżetów.

Gdy powyższe rozumowanie przeniesiemy do sfery biznesu, to zaczynamy rozumieć, jak duży wpływ na wykonanie zadania i morale innych pracowników ma jedna osoba; zatem w biznesie, który funkcjonuje w konkurencyjnym otoczeniu, równie prawdziwe jest stwierdzenie, że praca pojedynczej osoby może mieć wpływ na funkcjonowanie firmy.

## **Jaka jest Twoja wartość?**

Dokładne określenie swojej wartości jest trudnym zadaniem, bez względu na to, czym zajmujesz się zawodowo, ale poznanie „własnej wartości” to połowa sukcesu w spełnieniu swoich ambicji. Często ktoś z zewnątrz jest bardziej obiektywny i łatwiej poznaje wartość danej osoby, dlatego pomocna jest współpraca wspierającej się grupy pracowników, w której wzajemne relacje oparte są na szczerości i otwartości. Towarzystwa wzajemnej adoracji, składające się z pozbawionych talentu, „nierokujących nadziei” osób, nie zaliczają się do grup prawdziwego wsparcia.

W piłce nożnej trzecia strona, posiadająca nabyte uprawnienia, odgrywa ważną rolę; mamy tutaj na myśli agentów, których zadaniem jest windowanie wartości swoich zawodników do jak najwyższego poziomu, przy wykorzystaniu uczciwych sposobów, a czasami nieczystej gry.

Prawa ekonomii wskazują, że wartość JAKIEJKOLWIEK RZECZY określa cena, jaką gotowi jesteśmy za nią zapłacić, zatem butelka wody mineralnej w najbardziej ekskluzywnym hotelu w Londynie może kosztować cztery razy więcej niż w supermarkecie. Zwykle jesteśmy gotowi zaakceptować taką zawyżoną cenę z powodu pięknego otoczenia, w jakim

się znajdujemy, i „wartości dodanej”, jaką ono nam zapewnia. Wartością nie jest tutaj koszt butelki wody, ale atmosfera, doświadczenie, lśniące obrusy i nienagannie ubrany (schlebiający nam) kelner.

Jaka jest więc korelacja między kwotą pieniędzy, jaką klub piłkarski jest skłonny zapłacić za najlepszą międzynarodową „gwiazdę”, i Twoją własną wartością w wybranym przez Ciebie otoczeniu zawodowym?

Pierwszą rzeczą, którą należy zapamiętać, jest to, że Twoja wartość zostanie rozłożona na dwie części przez potencjalnego „kupca”. Najpierw podda on ocenie Twoje obecne możliwości, a potem sprawdzi Twój przyszły potencjał.

Kierownicy działu zasobów ludzkich patrzą na świat w ten sam sposób; każdy z nich stara się dopasować umiejętności indywidualnej osoby do potrzeb organizacji. Tak więc drużyna, która traci zbyt wiele bramek, może poszukiwać solidnego środkowego obrońcy, a firma, która traci udziały w rynku na rzecz swoich konkurentów, będzie potrzebować wykwalifikowanego specjalisty marketingu. Zanim zaczniesz rozważać swoją wartość, musisz dowiedzieć się, czy wypełniasz kluczową lukę w organizacji i jakie Twoje, określone umiejętności będą przydatne dla firmy (drużyny).

Na koniec o wartości należy powiedzieć, że wciąż pozostaje subiektywnym odczuciem i z tego powodu często prawdą jest, że Twoja „początkowa wartość” może zdefiniować lub zawęzić Twoje przyszłe aspiracje. Załóżmy, że rozpoczynasz pracę w nowej firmie, Twoja pensja w początkowym okresie wynosi 2 tys. zł i — bez względu na to, jak duże będą Twoje osiągnięcia — jest raczej mało prawdopodobne, aby uległa podwojeniu. Jeśli jednak będziesz starać się o pracę w konkurencyjnym przedsiębiorstwie, za którą możesz otrzymać 4 tys. zł, i kierownictwo uzna, że Twoje umiejętności spełniają ich potrzeby, wtedy możesz zdecydować się na zmianę. Tylko w takich okolicznościach Twoja pierwotna firma pomyśli o Tobie jak o pracowniku wartym 4 tys. zł. Im dłużej będziesz „odgrywać rolę” pracownika wartego 2 tys. zł, tym trudniej będzie Ci przekonać innych, że jesteś wart więcej.

Każdy z nas musi gdzieś zacząć i słyszeliśmy ostatnio, że jeden z najbardziej popularnych boysbandów dostał na początku swojej kariery 120 funtów za cały występ, a w szczytowym momencie popularności

z pewnością zarabiali tyle za jedną sekundę swojego show — mimo że wciąż byli tymi samymi chłopakami, ich postrzegana wartość wzrosła, dlatego mogli żądać więcej za swoje występy.



## Wskazówka treningowa

### Odkrywanie samego siebie

Zwykle pytani o dziedzinę, w których jesteśmy dobrzy, opowiadamy o swoich osiągnięciach zawodowych, a ponieważ w ten sposób przekazujemy obraz nas samych, to taka odpowiedź opisuje jedynie małą część nas jako jednostki. W tym ćwiczeniu masz szansę spojrzenia na siebie z szerszej perspektywy.

Podziel kartkę papieru A4 na trzy kolumny opisujące umiejętności społeczne, praktyczne i zawodowe, przy każdej z kategorii pomyśl przez kilka minut o pięciu rzeczach, w których jesteś dobry, i zapisz je. Bądź szczery, te informacje są przecież tylko dla Ciebie. Jeśli Ci to pomoże, spróbuj przypomnieć sobie sytuacje, w których inni ludzie powiedzieli o Tobie coś miłego; może stwierdzili, że jesteś dowcipny, wysportowany, pełen empatii, mądry? Wszystkie te przymioty tworzą Twoją unikatową mieszankę umiejętności.

Patrząc na tę listę, pomyśl o trzech ważnych elementach Twojej osobowości.

1. Działanie praktyczne kontra intelekt — podejmujesz działania, czy jesteś myślicielem? Czy lubisz wpadać w wir spraw i ubrudzić sobie ręce (dosłownie i w przenośni), czy raczej jesteś bardziej rozważny i wolisz pomyśleć nad rozwiązaniem problemu?
2. Podejmowanie ryzyka kontra unikanie ryzyka — pomyśl o swoim stosunku do podejmowania ryzyka w różnych sytuacjach. Kiedy obstawiasz zawody w zakładach bukmacherskich, wybierasz nieznaną, ale odważną drużynę, czy stawiasz raczej na pewnego faworyta? Czy preferujesz sporty ekstremalne, czy raczej grę w pchełki? Czy zaryzykowałbyś pieniądze swojej firmy? A może swoje własne?
3. Introwertyk kontra ekstrawertyk — czy jesteś tym, który jako pierwszy w klubie chwyciłby za mikrofon i wziął udział w zabawie zwanej karaoke? Czy lubisz intymne bary, czy raczej głośne, pełne ludzi kluby nocne? Jesteś samotnikiem czy królem towarzystwa?

Umieść te trzy elementy na skali i nie zagłębiaj się zbyt w szczegóły; po prostu spróbuj ustalić ogólny obraz swojej osoby. Kiedy już określiłeś, kim jesteś i jakie masz zdolności, zastanów się, jak Twoje umiejętności pasują do firmy, w której pracujesz lub chciałbyś pracować w przyszłości. Jacy ludzie tam pracują, jak określilibyś ich charaktery i jaki jest cel ich działania? Pomyśl również o ich stosunku do podejmowania ryzyka; czy są działaczami, czy myślicielami, introwertykami, czy ekstrawertykami? Spójrz na te dwa przykłady.

1. Jeśli jesteś typem introwertycznym, ostrożnym, empatycznym, wyczulonym na krzywdę innych osób, z poczuciem sprawiedliwości, możesz zdecydować się na zawodową karierę — być może — w sektorze publicznym lub w organizacji pozarządowej.
2. Jeśli jesteś towarzyski, przebojowy, masz motywację do działania i wytyczony cel, lepszą opcją będzie dla Ciebie kariera w sprzedaży lub zarządzaniu zasobami ludzkimi.

## Mieszanka kluczowych umiejętności

Zarówno w drużynie juniorów, jak i u zawodowców wyróżniamy trzy obszary, które odnoszą się do określonych umiejętności potrzebnych podczas gry w piłkę nożną, są to umiejętności techniczne, taktyczne i praktyczne. Omówimy dokładnie wszystkie, ale najpierw pomyśl, jak można je przełożyć na techniki zarządzania w Twojej firmie.

Umiejętności *techniczne* określają styl Twojej gry; wskazują, jak dobrze potrafisz wykonywać rzeczy, które definiują Ciebie jako świetnego zawodnika. Będą się one różnić, w zależności od pozycji, na której grasz, ale zalicza się do nich na pewno kontrola nad piłką, dryblowanie, wymijanie, atakowanie i blokowanie.

Umiejętności *taktyczne* dotyczą bardziej świadomości tego, co się dzieje na boisku. Co robią pozostali zawodnicy z Twojej drużyny, na jakich są pozycjach, jak grają przeciwnicy, jakie są ich mocne strony i co dzieje się dookoła?

I w końcu umiejętności *praktyczne* obejmują wszystkie pozostałe elementy, które umożliwiają Ci grę na najwyższym poziomie, takie jak fitness, siła, energia i zdolność regeneracji.

W zarządzaniu firmą potrzebne są takie same umiejętności, ponieważ musisz rozpoznać swoje mocne strony i umieć je wykorzystywać w grze, aby zmaksymalizować swoją efektywność, ale również musisz mieć świadomość „gry”, która toczy się wokół Ciebie, zarówno po stronie Twojej własnej drużyny, jak i przeciwnej. Jeśli nie jesteś w najlepszej formie, a w biznesie odnosi się ona do kondycji mentalnej, fizycznej i emocjonalnej, to nie wykorzystasz w pełni swojego potencjału.

## Sześć najważniejszych umiejętności

Jakie zatem umiejętności będą Ci potrzebne w przyszłości i co można z piłki nożnej przenieść do biznesu? Utworzyliśmy listę sześciu rzeczy zaczerpniętych ze świata futbolu, które — naszym zdaniem — są kluczowe dla sukcesu każdego menedżera firmy.

### 1. Kontrola

Na boisku jest to kontrola nad piłką, ale również może to być samokontrola. Menedżerowie firm z pewnością muszą być zdyscyplinowani, aby jak najlepiej wykorzystać ograniczony czas pracy.

Kontrolę można sprawować poprzez uważne planowanie, które obejmuje wyznaczanie zadań priorytetowych, określanie czasu ich realizacji i zasobów potrzebnych do ich wykonania.

Planowanie oznacza również właściwe przydzielenie zadań poszczególnym osobom tak, aby działanie firmy było jak najbardziej efektywne. Mimo że wszędzie jest miejsce i czas na spontaniczność, to jednak trudno sobie wyobrazić, żeby trener drużyny piłkarskiej zupełnie bez zastanowienia udzielał wskazówek swoim zawodnikom; raczej będzie mieć przygotowaną ogólną strategię działania, którą może zaadaptować, w zależności od wyniku pierwszej połowy meczu.

Czas i wysiłek włożone w fazę przygotowania pozwalają menedżerom firm zachować luksus posiadania kontroli nad życiem zawodowym i prywatnym, nad sytuacjami, które mogą pojawić się w przyszłości (dzięki opracowanemu planowi działania w sytuacji kryzysowej), oraz nad pracownikami.

Wiele osób wzbrania się przed kontrolowaniem innych, ale nie ma się czego obawiać, jeśli kontrola ta jest sprawowana we właściwy sposób i ma na celu dobro całej drużyny. Nie tyle chodzi o kontrolę osobowości zawodników, co raczej o kształtowanie ich zachowania.

Jeśli obserwowałeś kiedyś grupę małych dzieci grających w piłkę, to na pewno zauważyłeś, że biegają za piłką jak stado owiec. Ktoś musi przejąć nad nimi kontrolę, jeśli te dzieci mają stać się kiedyś dobrymi piłkarzami. Wpływanie na zachowanie w taki sposób, aby rozumiały one grę na pozycjach i to, jak ważne jest pozostawanie w przydzielonych im strefach, jest w pewnym sensie kontrolą, która wszystkim przynosi korzyść.

Ten sam pozytywny rezultat można osiągnąć w biznesie, jeśli jako menedżer potrafisz jasno określić pozycje zawodowe swoich pracowników i zachować kontrolę nad sytuacją.

## 2. Wycucie

To ciekawa umiejętność, ponieważ trudno ją zdefiniować, ale często można usłyszeć, jak znawcy piłki nożnej mówią o jakimś zawodniku, że ma on „świetne wycucie sytuacji”, bądź „świetne czucie piłki”.

Częściowo ma to związek z umiejętnością oceny sytuacji — między innymi tego, co się dzieje dookoła, ale również położenia piłki, atmosfery gry i nastrojów innych zawodników.

Znaczenie tego pojęcia jest dość szerokie, łatwo przełożyć je na kontekst biznesowy i potraktować jako „momenty prawdy”, jako pewną fazę negocjacji albo szczególnie trudną rozmowę o wynikach pracy zarządu firmy.

Biznesowa interpretacja „wycucia” również odnosi się do potrzeby bycia elastycznym podczas realizacji swojego planu, brania pod uwagę panujących dookoła *nastrojów* i wprowadzania niezbędnych poprawek.

### 3. Wizja

W ostatnich latach pojęcie wizji dorobiło się niepochlebnej opinii, po części dlatego, że zostało nierozzerwalnie powiązane z najbardziej nieprzydatnymi narzędziami biznesowymi, z misją firmy. Nie chodzi o to, że tworzenie wspólnej dla wszystkich idei jest czymś bezwartościowym, ale o to, że misja firmy jest często czymś tak rozwlekłym i niewyraźnym, że pracownicy prawie jej nie znają, a — co więcej — nie rozumieją. Jeśli szukasz antidotum na szaleństwo związane z ideą misji, weź przykład z firmy Toyota, produkującej samochody, której misja zawierała się jedynie w dwóch słowach: „Pobić Mercedesa!”

Oczywiście zawsze warto wiedzieć, dokąd się zmierza, ale sztywny schemat wyznaczania misji i wizji firmy często daleki jest od optymalnego planu działania i nie uwzględnia wielu ważnych czynników.

W piłce nożnej wizja jest dość jasna: chodzi o to, by zdobyć jak najwięcej punktów i nagród, ale w biznesie może istnieć wiele konkurujących ze sobą priorytetów. Z pewnością organizacja jako całość musi mieć wyznaczony cel, który prawdopodobnie zostanie przekształcony na wiele różnorodnych zadań przypisanych poszczególnym menedżerom lub pracownikom.

Jedna z już zapomnianych interpretacji pojęcia wizji w biznesie dotyczy „osoby wizjonera”, czyli kogoś, kto poprzez swoje doświadczenie potrafi przewidzieć przyszłe zdarzenia. Zawodnik na pozycji rozgrywającego będzie umiał dostrzec szansę na odebranie piłki przeciwnikowi i przekazanie jej napastnikowi swojej drużyny, ponieważ potrafi przewidzieć, że znajdzie się na pozycji dogodnej do podania.

W biznesie często brakuje tego rodzaju prognozowania, a jedynie mając świadomość procesów zachodzących w organizacji i sytuacji na świecie, można rozwinąć cenną umiejętność przewidywania zdarzeń.

### 4. Świadomość

Samoświadomość jest kluczowym elementem sukcesu i mamy nadzieję, że kilka z zaprezentowanych tu technik przeprowadzania analizy pomoże Ci w jej uzyskaniu. Tylko wtedy, gdy znamy swoje słabości oraz mocne strony i potrafimy zaadaptować je odpowiednio do danej sytuacji, możemy w pełni wykorzystać nasz potencjał.

Ale zrozumienie samego siebie nie wystarczy. Trzeba również mieć świadomość tego, co się dzieje wokół; na boisku pomoże Ci to przewidywać zdarzenia, dostrzec momenty, w których możesz wykorzystać swoje zdolności, i rozpoznać sytuacje, kiedy musisz zaatakować.

Dokładnie to samo odnosi się do biznesu, niemniej jednak przewidzenie przyszłych zdarzeń i podjęcie działań, które pozwolą na najlepsze wykorzystanie pojawiającej się szansy, nigdy nie jest łatwe. Częściowo wynika to z faktu, że menedżerowie są przeciążeni pracą i nie mają czasu na rozpoznanie sytuacji. Duże organizacje borykają się również z problemem, który został nazwany „mentalnością silo”, gdzie jeden departament funkcjonuje w izolacji (jest w swoim własnym silo), w oderwaniu od pozostałych działów; w efekcie dział zasobów ludzkich nie ma informacji, co się dzieje w marketingu i dziale operacyjnym, a pion zarządzania jest tak pochłonięty maksymalizowaniem swojej własnej wydajności, że zupełnie nie ma rozeznania w działaniach pionu sprzedaży.

W takiej sytuacji łatwo zauważyć, jak cenne są umiejętności prognozowania przyszłych zdarzeń.



## **Wskazówka treningowa**

### **Twój obraz**

Uznaliśmy, że na koniec musimy uzupełnić zagadnienie samoświadomości. Możesz uzyskać dość precyzyjny obraz siebie, wykorzystując do tego różne kanały. Jakie zdanie mają o Tobie Twoi przyjaciele? Co lubisz robić, a czego nienawidzisz (to dobry wskaźnik tego, w czym jesteś dobry, a w czym słaby), jakie ćwiczenia służące do dokonania samooceny możesz przeprowadzić (zarówno zaprezentowane w tej książce, jak i w innych publikacjach)? Jak ocenia Cię Twój szef?

Zgromadź jak najwięcej informacji z różnych źródeł, a uda Ci się stworzyć całkiem precyzyjny obraz własnej osoby. Mając przed sobą listę swoich mocnych i słabych stron, możesz wybrać dwa różne podejścia. Pierwsze mówi, że musisz poświęcić czas i włożyć wysiłek w usunięcie swoich słabości, ponieważ stanowią one źródło blokad i są przeszkodą do wykorzystania w pełni Twojego potencjału.

Nasze podejście jest inne. Tak, musisz być świadomy rzeczy, w których nie jesteś dobry, a nawet poświęcić trochę czasu, wysiłku i zasobów na wzmocnienie swoich słabych punktów, jednak najwięcej uwagi powinieneś skierować na te obszary, w których już jesteś mocny. *Uczyń swoje przymioty Twoim znakiem rozpoznawczym w biznesie, ale nie zapominaj o swoich słabych stronach.*

Możesz na przykład być bardzo kreatywną osobą, ale za to mieć trudności z koncentracją uwagi i brakiem cierpliwości do szczegółów; jeśli tak właśnie jest w Twoim przypadku, skup się na swojej kreatywności i zadbaj o to, aby w organizacji mieć wokół siebie osoby, które zajmą się szczegółowo Twoimi kreatywnymi ideami i pozwolą Ci je uporządkować; wtedy możesz rozwijać swoje talenty i nie martwić się o to, że Twoje kreatywne pomysły zostaną zdławione, bo ugrzęzną w szczegółach.

## 5. Elastyczność

Jak silny jesteś? Jeśli Twoja drużyna będzie przegrywać 0 do 1, to cała strategia meczu zawali się albo osłabi to dyscyplinę i kondycję zespołu? Czy zawodnicy wpadną w panikę?

Umiejętność powrotu do poprzedniego stanu w obliczu niepowodzenia jest czymś, co nabywamy wraz z doświadczeniem. Kiedy po raz pierwszy znajdujemy się w sytuacji kryzysowej, możemy ze zdenerwowania stracić głowę, ale kiedy nauczymy się (co nie jest łatwe), że to nie pomaga w rozwiązywaniu problemu, istnieje większe prawdopodobieństwo, iż znajdziemy sposób na przezwycięzenie trudności i wyjście z niełatwej sytuacji.

Coraz częściej duże organizacje zdają sobie sprawę z korzyści wynikających z przyzwolenia swoim pracownikom na popełnianie błędów (ale nie na ich powtarzanie), ponieważ właśnie dzięki temu uczą się oni wykonywania pracy w prawidłowy sposób. W środowisku biznesowym potrzebne jest wsparcie, które umożliwi pracownikom rozwinięcie ich własnej elastyczności.

## 6. Fitness

Powiedzieliśmy już wcześniej, że menedżerowie muszą zachować dobrą kondycję, jeśli chcą być efektywni w działaniu.

Z pewnością sprawność fizyczna jest kluczowym elementem na boisku; szybkość reakcji i energia życiowa pozwalają uniknąć zawodnikom urazów, a nawet w przypadku odniesienia kontuzji szybciej powracają do zdrowia, jeśli są w dobrej kondycji fizycznej.

Zachowanie sprawności fizycznej jest ważne dla wszystkich, szczególnie wtedy, jeśli chcemy być bardzo skutecznymi w działaniu. Nadużywanie alkoholu, palenie papierosów, zła dieta i brak wysiłku fizycznego przyczyniają się do obniżenia sprawności intelektualnej menedżerów: ich efektywność decyzyjna jest coraz gorsza, a poziom stresu rośnie; z pewnością gorzej radzą sobie w sytuacji kryzysowej.

Dobrą informacją jest to, że ze wszystkich omówionych umiejętności fitness jest tą, na którą możemy mieć największy wpływ.

Chcielibyśmy rozszerzyć pojęcie fitness i pomyśleć o nim w kategorii bycia „sprawnym do osiągnięcia celu”. Naprawdę warto zastanowić się, na ile pasujesz do swojej obecnej roli. Świadomość tego, jak dobrze Twoje obecne umiejętności odpowiadają lub nie wykonywanej przez Ciebie pracy, jest umiejętnością, która może zachęcić Cię do podjęcia ważnych decyzji związanych ze zmianą miejsca robienia kariery zawodowej.



## **Przy piłce**

### **Znaczenie umiejętności**

Na zakończenie rozdziału o umiejętnościach potrzebnych menedżerom do efektywnego zarządzania firmą omówimy ostatni punkt dotyczący zdolności bycia „sprawnym do osiągnięcia celu”.

Duża organizacja medialna wprowadziła 360-stopniowy system oceny pionu zarządzania, w którym kadra zarządzająca oceniała się wzajemnie.

Każdy menedżer wysyłał pozostałym kwestionariusz, w którym wyszczególniono pięć kluczowych kompetencji kierowniczych, i prosił respondenta o ocenienie w skali od 0 do 10, na ile ważna jest dana umiejętność na stanowisku menedżera określonego działu. Następnie biorąc pod uwagę umiejętności danego menedżera, miał ocenić jego efektywność pracy w skali od 0 do 10.

Przykładowo „umiejętność określenia zadań priorytetowych i nadzorowania wykonania zaplanowanego dla każdego członka zespołu zakresu działań” może zostać oceniona na 8 w skali do 10, a Twoja możliwość realizacji tego zadania na 7 w skali do 10.

Kilka tygodni po wypełnieniu formularza jeden z menedżerów przyznał, że podczas oceny swojego kolegi w pierwszej części przyznał 10 punktów na 10, ale w drugiej części 0 punktów na 10, uzasadniając, że wszystkie te umiejętności były kluczowe dla danego stanowiska, ale dany menedżer był nieefektywny w realizacji zadań.

Ja robiłem to odwrotnie — powiedział jego kolega — i w rezultacie wychodzi na to, że żadna z wymienionych umiejętności nie ma znaczenia na danym stanowisku, ale czyż nie liczy się to, że są oni dobrzy w tym, co robią?!

Z całej tej historii wynika, że niewłaściwa osoba na niewłaściwym stanowisku daje efekt w postaci słabej wydajności; możemy odnieść to do oceny swojej własnej roli albo osób, którymi zarządzamy, ale tak czy inaczej wskazuje to na niedopasowanie. W takiej sytuacji możliwe jest, że przeniesienie pracownika do innego działu da lepsze efekty niż poddanie go programowi szkoleniowemu, ale żeby podjąć takie decyzje, musisz wiedzieć wcześniej, w którym miejscu w organizacji występuje takie niedopasowanie!

## Świąteczko w tunelu

W tym rozdziale skupiliśmy się na ogólnych umiejętnościach, które są tak samo ważne podczas zarządzania firmą jak w czasie gry na boisku. Wszystkie one dotyczyły atrybutów osobowościowych, a mamy jeszcze wiele innych „mikroumiejętności”, które będą Ci potrzebne w pracy.

Możesz na nie natrafić w ogłoszeniach o pracy, gdzie na przykład będzie wymieniona „znajomość programu PowerPoint i Word” albo „umiejętność analizy kompleksowych danych i wnioskowania”, a dobrą wiadomością jest to, że większość tych umiejętności możesz zdobyć.

Mając świadomość swoich słabych i mocnych stron, możesz zacząć nadrabiać braki, które — Twoim zdaniem — są istotne dla Twojego przyszłego rozwoju, poprzez merytoryczne zgłębienie danego zagadnienia, podjęcie decyzji o powrocie na studia albo przedyskutowanie z przełożonym możliwości przeprowadzenia szkolenia. Jak powiedzieliśmy wcześniej, *skup się na swoich zaletach, jeśli w pełni chcesz wykorzystać te umiejętności, które już posiadasz.*

## Bardziej oświecony HR

Powyżej przedstawiliśmy tradycyjny sposób rekrutowania pracowników, od lat stosowany przez działy zasobów ludzkich. Lista wymaganych umiejętności często pozwala odrzucić kandydatów, którzy nie spełniają tych wymagań, już na wstępnym etapie procesu rekrutacyjnego. Jednak w ostatnich latach coraz częściej pojawia się przekonanie, że w wielu branżach, szczególnie w sektorze usług, i na stanowiskach, gdzie występuje bezpośredni kontakt z klientem, ważniejsze od posiadanych kwalifikacji jest odpowiednie nastawienie pracownika do pracy.

*Zgodnie z nowym sposobem myślenia, organizacje powinny przyjmować pracowników, biorąc pod uwagę ich NASTAWIENIE, a potem szkolić ich, aby maksymalnie wykorzystali swoje UMIEJĘTNOŚCI.*

A zatem można zatrudnić osoby z właściwym nastawieniem do pracy, a potem przeszkolić je w zakresie wykonywania określonych zadań; jeśli jednak w Twojej firmie są już osoby o odpowiednich kwalifikacjach, ale z niewłaściwym podejściem do swoich obowiązków, nigdy nie wykorzystasz potencjału swojej organizacji.



## Taktyka

Wszystkie firmy (i kluby piłkarskie) poszukują osób, które dzięki posiadanym umiejętnościom przyczynią się do wzmocnienia zespołu.

- ❑ Rozpoznanie swoich własnych umiejętności pomoże Ci oszacować swoją „wartość”.
- ❑ Twoja „wartość” początkowa zwykle determinuje przekonanie innych osób o Twojej przydatności.
- ❑ Znając samego siebie, łatwiej odnajdziesz rolę, która będzie Ci najbardziej odpowiadać.
- ❑ Do ważnych umiejętności należą zdolności techniczne, taktyczne i praktyczne.
- ❑ Kontrola, wyczucie, wizja, świadomość, elastyczność i fitness to sześć kluczowych umiejętności.

*Najłatwiejszym zespołem, jaki może sobie wybrać menedżer, jest retrospektywna jedenastka<sup>1</sup> (Craig Brown — były menedżer szkockiej drużyny piłki nożnej).*

<sup>1</sup> Hindsight 11 — przyp. red.