



Poker Królewski w dłoni Lidera

POTRZEBA PIĘCIU MINUT BY NAUCZYĆ SIĘ GRY W POKERA I WIELU LAT BY ZACZAĆ DOBRZE GRAĆ

Anna Augustyn

Listopadowy poranek. 12-te piętro najwyższego hotelu w stolicy. Za oknami wynajętego apartamentu ołowiana mgła. Tu nie dochodzi nerwowy hałas ulicy, klimatyzator dmucha chłodnym powietrzem (Klima w listopadzie!!??). Pośrodku prosty, prostokątny stół z orzechowego drewna. Na twarzach sześciu graczy w ciemnych garniturach skupienie. Ich twarze nie wyrażają teraz żadnych emocji, a jedynie niespokojne potrząsanie stopami pod stołem zdradza, że gra idzie o dużą stawkę.

Ale spotkali się, żeby rozegrać partię pokera. Zamiast cygar, trzymają długopisy. Kartki A4 zamiast talii kart. W tle, panie asesorki, okiem sokoła i uchem sowy gotowe łowić każdy gest

i słowo, które za chwilę padną... Gwałtowny dźwięk odsuwanej krzesła i jeden z sześciu zdecydowanym głosem o przyjemnym, niskim brzmieniu wchodzi go gry...

Oczywiście potraktujemy tytułową metaforę z lekkim przymrużeniem oka. „Gra” z konkurentami o stanowisko w procesie assessmentu to nie gra losowa i z „lutem szczęścia” ma mało wspólnego. Nie grozi też uzależnieniem. Ale coś z tej gry w procesie asesmentu tkwi...

Dla niegrających – poker królewski to pięć kolejnych kart w tym samym kolorze zaczynający się od Asa, odpowiednio w dół, a zatem o najwyższych „nominałach”. Każdy inny poker, o niższym nominale przegrywa z pokerem królewskim.



Kiedy masz szansę na zajęcie pozycji lidera podczas gry grupowej w assessment center? Tylko wtedy, gdy będziesz „trzymał w dłoni” 5 powyższych kart.

Tu tkwi najbardziej istotna różnica pomiędzy pokerem a assessmentem. W pokerze, zwycięską konfigurację kart otrzymasz w prezencie od losu. W życiu – czasami tak – niektóre osoby już w piaskownicy potrafią wymyślić fajną zabawę i wciągnąć do niej inne dzieciaki. Stanowią o tym pewne wrodzone cechy osobowości i temperamentu. Ale nawet one w przyszłości chcąc wygrywać „pokerem o najwyższej wartości kart” muszą zdobyć dużą wiedzę i nauczyć się nią sprawnie operować. Od lat toczy się akademicka dyskusja, czy liderem trzeba się urodzić, czy można się nauczyć przywództwa. Zarówno jeden jak i drugi wariant mają wielu zwolenników. Ja osobiście jestem zwolenniczką tej pierwszej opcji, chociaż uważam, że poziom przywództwa można rozwijać i doskonalić, ale ilu znamy prawdziwych liderów?

Z reguły do gry o stanowisko lidera zespołu wchodzi Ci najlepszy, doskonale wyselekcjonowany przez kierownictwo pracodawcy lub firmę rekrutacyjną. Można rzec, prawie wszyscy mają pokera w dłoni, często jednak o różnym nominale (różnym poziomie wyżej wymienionych kompetencji).

Jak napisałam w poprzednim numerze *Pharmaceutical Representative Polska*, kompetencje mierzymy zachowaniami (tzw. zachowania wskaźnikowe). Poziom (tzw. poziom spełnienia) kompetencji oceniany jest w skali (np. 1-4). Im więcej zachowań wskaźnikowych dla danej kompetencji obserwuje się u uczestnika i im wyższa częstość ich występowania, tym wyższy poziom. Zobrazujmy to przykładem. Jeżeli uczestnik przejawiał tylko 1 zachowanie, z karty np. Komunikacja: „Wykazuje się wnikliwością poprzez dążenie do zrozumienia najważniejszego przekazu czyjejś wypo-

Kiedy masz szansę na zajęcie pozycji lidera podczas gry grupowej w assessment center? Tylko wtedy, gdy będziesz „trzymał w dłoni” 5 powyższych kart: przywództwo w zespole, podejście strategiczne, inteligencja emocjonalna, planowanie i organizowanie, komunikacja

wiedzi lub sensu intencji”, a sytuacja dotyczyła tylko bardzo krótkiego czasu trwania dyskusji grupowej, w pozostałej części uczestnik nie był aktywny i asesorzy nie zaobserwowali innych zachowań, to poziom kompetencji Komunikacja jest na poziomie 1. I przeciwnie, jeżeli u danego uczestnika asesorzy zaobserwowali **większość zachowań** wskazujących na tę kompetencję, **w każdej sytuacji**, przez cały czas trwania zadania grupowego, mamy do czynienia z kompetencją na **poziomie 4**, najwyższym. Mówimy wtedy o tzw. **roli modelowej uczestnika**. Poziom każdej kompetencji powinien zostać zbadany w co najmniej 2, a najlepiej w trzech ćwiczeniach. Poziomem kompetencji jest zatem

średnia arytmetyczna poziomów każdej kompetencji uczestnika mierzonej w poszczególnych ćwiczeniach. O zwycięstwie w grze o upragnione stanowisko decyduje jednak nie tylko suma średnich wyników wszystkich mierzonych kompetencji. Analizie poddaje się również rozkład wyników. Jeżeli kandydat wykazuje np. kompetencje Przywództwo i Komunikacja oraz Podejście Strategiczne na poziomach najwyższych, a uzyskał niższe noty w Planowaniu i Organizowaniu, może zostać wybrany zamiast uczestnika o niskim poziomie Przywództwa i pozostałych bardzo wysokich kompetencjach, z prostej przyczyny. Kompetencja Przywództwo ma większą wagę i trudniej jej się nauczyć niż kompetencji Planowania i Organizowania.

W kolejnej części artykułu przedstawię na kartach naszego pokerzysty definicje czterech kluczowych kompetencji przywódczych: Przywództwo w Zespole, Komunikacja, Planowanie i Organizowanie oraz Inteligencja Emocjonalna, a także listę zachowań wskaźnikowych dla poszczególnych kompetencji. Chciałabym podkreślić, że każda organizacja w nieco inny sposób definiuje zarówno zestaw kompetencji, którego oczekuje

od lidera jak i inaczej opisuje zachowania. Żeby dane te były przydatne dla Czytelnika, starałam się wybrać z różnych modeli kompetencyjnych te zachowania, które najczęściej pojawiają się w modelach.

KARTA I

Przywództwo w zespole:

Kompetencja ta oznacza zdolność do motywowania innych, pobudzania ich zaangażowania i wytworzenia wspólnego poczucia celu. Jest to również umiejętność zachęcenia innych do wykorzystywania tego, co potrafią robić najlepiej, w celu skutecznego realizowania zadań.



ZACHOWANIA WSKAŹNIKOWE:

Motywowanie i angażowanie innych:

- Jest autorytetem dla zdecydowanej większości uczestników.
- Potrafi bez problemu zyskać poparcie wśród innych członków grupy.
- Umie „zarazić” innych swoim entuzjazmem, zainspirować i zmotywować do działania.
- Pobudza w innych chęć działania, motywację, inicjatywę i ich pełne zaangażowanie, trafnie dopasowuje styl działania do indywidualności innych uczestników.
- Trudne sytuacje wykorzystuje do zwiększenia motywacji i zaangażowania uczestników.
- Pobudza otwarty dialog w zespole, szczególnie w sytuacjach kryzysowych.
- W sytuacjach trudnych inni proszą go/ją o wskazówki.
- Uznaje i nagradza wyniki i zaangażowanie innych.

Wykorzystanie innych do realizacji celów i zadań:

- Wybiegając w przyszłość, potrafi przedstawić wizję, perspektywę i sens pracy
- Potrafi precyzyjnie określić cel do zrealizowania dla całej grupy oraz sposoby, jakimi ten cel grupa ma osiągnąć
- Trafnie określa, przydziela i deleguje zadania poszczególnym członkom zespołu
- Zapewnia odpowiedni poziom i ilość informacji koniecznych dla realizacji zadań zespołu
- Skutecznie przewodzi zespołowi, nawet w przypadku problemów i konfliktów

KARTA II

Podejście strategiczne

Kompetencja ta oznacza umiejętność efektywnego ustalania i realizowania strategii działania, aby osiągnąć założony cel.



ZACHOWANIA WSKAŹNIKOWE:

Planowanie:

- Określa osobiste i zespołowe, mierzalne rezultaty postępów i rozwoju.
- Potrafi pozyskać informacje niezbędne do planowania skutecznych działań

- Potrafi opracować skuteczny plan realizacji zadania
- Potrafi opracować alternatywny plan działania w momencie zmiany warunków realizacji zadania
- Potrafi opracować skuteczny plan działania w warunkach pewnego ryzyka, przewyższając określone oraz potencjalne przeszkody

Organizowanie:

- Systematycznie i terminowo organizuje pracę własną i zespołu.
- Potrafi uporządkować źródła i informacje, aby ułatwić ich terminowe wykorzystanie.
- Pozyskuje i efektywnie gospodaruje odpowiednimi zasobami np. budżetem, czasem, współpracownikami, materiałami niezbędnymi do realizacji zadań.
- Sprawnie koordynuje działania, zmierzające do osiągnięcia celów lub realizacji zadań.
- Potrafi monitorować skuteczność realizacji zadań w sposób umożliwiający podjęcie trafnych i terminowych decyzji zarządczych.

Ustalanie priorytetów:

- Potrafi uporządkować i wartościować informacje pod względem wpływu na realizację celu.
- Trafnie określa zadania wynikające z analizy sytuacji.
- Określa i ustala priorytety zadań, aby plan i zadania zostały zrealizowane.
- W zmienionych okolicznościach potrafi przeorganizować priorytety, jeśli doprowadzi go to do realizacji zadania.

KARTA III

Planowanie i Organizowanie

Szczegółowa obserwacja, ocena, planowanie i organizacja zadań. Korekta działań w sytuacjach tego wymagających.



ZACHOWANIA WSKAŹNIKOWE:

- W sposób szczegółowy analizuje i planuje realizację zadań swoich i innych uczestników.
- Zadania realizuje z pełnym zaangażowaniem i konsekwencją.
- Wysoka jakość i dbałość, kontrola skuteczności realizowanych zadań swoich lub innych.
- Tworzy atmosferę stałego udoskonalania pracy.
- Zabezpiecza i umiejętnie gospodaruje odpowiednimi zasobami np. budżetem, pracownikami, czasem do skutecznej realizacji zadań.
- Określa i ustala priorytety zadań, aby plan i zadanie zostało zrealizowane.

KARTA IV

Komunikacja

Kompetencja ta oznacza efektywne nawiązywanie kontaktu i utrzymywanie interakcji przy aktywnym słuchaniu rozmówcy. Jest to również umiejętność zachowania spójności werbalnej i niewerbalnej.



Jeżeli potrafisz uzyskać od ludzi najlepsze pomysły, moderować dyskusje nad ich wyborem, nagradzając jednocześnie twórców ciekawych rozwiązań i zaktywizować tych, którzy nie są aktywni, pilnujesz czy zespół zbliża się do realizacji celu i upewniasz się, że stworzono też alternatywne plany, masz szansę zostać liderem.

ZACHOWANIA WSKAŹNIKOWE:

Nawiązanie kontaktu:

- Stara się sam nawiązywać kontakt lub inicjować rozmowę
- Po zainicjowaniu kontaktu potrafi podtrzymać dobrą relację (zadaje pytania, w wypowiedziach jest błyskotliwy i elokwentny).

Aktywne słuchanie:

- Pozyskuje i przekazuje informacje, zachowując dobre relacje z rozmówcą.
- Zwraca uwagę na jasność i logikę oraz precyzję wypowiedzi.
- Uważnie słucha, zadaje pytania, sprawdza rozumienie wypowiedzi innych.
- Demonstruje motywację do słuchania, uważając, że może się dowiedzieć czegoś ważnego od rozmówcy.
- Demonstruje cierpliwość np. poprzez słuchanie całej wypowiedzi rozmówcy niezależnie od tego, jak długo ona trwa.
- Wykazuje się wnikliwością poprzez dążenie do zrozumienia najważniejszego przekazu czyjejs wypowiedzi lub sensu intencji
- Charakteryzuje się dokładnością, tzn. oddziela własne interpretacje od wypowiedzi rozmówcy.
- Demonstruje otwartość, tzn. umożliwia rozmówcy przedstawienie swoich przekonań, nie przerywa mu.
- Okazuje wrażliwość, np. gdy dostrzega wszelkie przejawy reakcji emocjonalnych rozmówcy.
- Demonstruje wsparcie poprzez okazywanie rozmówcy zainteresowania, aprobaty.

Aspekty niewerbalne komunikacji:

- W trakcie rozmowy czy prezentacji utrzymuje kontakt wzrokowy.
- Przyjmuje otwartą postawę ciała, optymalną dynamikę i harmonię ruchów.
- Komunikaty potwierdza adekwatną mimiką, tonem głosu i gestykulacją.

Aspekty werbalne komunikacji:

- Posługuje się poprawną, płynną wymową (nie jąka się, nie sepleni, mówi wyraźnie, bez przestojów i długiego zastanawiania się).
- Poprawnie posługuje się określonym językiem, np. polskim (używa właściwego słownictwa, form gramatycznych i stylistycznych, nie stosuje żargonu, wulgaryzmów).
- Jasno i logicznie formułuje swoje myśli.
- Na pytania odpowiada wyczerpująco.

KARTA V Inteligencja Emocjonalna

Inteligencja emocjonalna to zdolność rozpoznawania przez nas naszych własnych uczuć i uczuć innych, zdolności motywowania się i kierowania emocjami zarówno naszymi własnymi, jak i osób, z którymi łączą nas jakieś więzi.



ZACHOWANIA WSKAŹNIKOWE:

- Rozpoznaje i rozumie własne nastroje (także ich źródła), impulsy i emocje oraz ich wpływ na inne osoby.
- Panuje nad emocjami, popędami, nastrojami i ich niszczącym efektem, czego rezultatem jest np. umiejętność wstrzymywania się od pochopnych, zainspirowanych emocjami ocen.
- Okazuje zapał, zaangażowanie, zamiłowanie do pracy nie tylko ze względu na zysk, entuzjazm i wytrwałość w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów.
- Jest życzliwy, łatwo nawiązuje kontakty, wykazuje biegłość w zarządzaniu relacjami, znajdowanie płaszczyzny porozumienia i budowanie dobrych stosunków.
- Wierzy w siebie, ma adekwatną samoocenę (prezentuje się pewnie, ma odwagę przedstawiać niepopularne poglądy, zdecydowanie podejmuje decyzje).



Grać, żeby wygrać

Wiesz już jaka jest moc Twoich kart. Wiesz. Ale czy potrafisz nimi skutecznie zagrać? To bardzo trudne, stosować **większość** wyżej wymienionych zachowań **w niemalże wszystkich** sytuacjach. W zasadzie mistrzem stajesz się przez całe życie i całe życie praktykujesz, analizujesz, korygujesz błędy i praktykujesz znowu. A assessment trwa tylko kilka godzin...

Od wielu lat przyglądam się pracy różnych osób, z różnych organizacji, pracujących w grupach. Jak wspomniałam wcześniej, do udziału w assessmentie zaproszeni bywają w większości przypadków Ci najlepsi, Ci osiągający najlepsze wyniki. Dlaczego więc niewielki tylko odsetek uczestników osiąga wysokie wyniki badanych kompetencji przywódczych w zadaniach grupowych? Dlaczego często te same osoby w zadaniu grupowym uzyskują wynik mało imponujący, a w indywidualnym odwrotnie, wysoki?

Oczywiście, zasadniczą kwestią jest wiedza, znajomość zachowań przywódczych. Tę jedni mają lepiej, inni gorzej opanowaną. Im wyższy poziom tej wiedzy, tym szanse na pozytywny wynik większe.

Przed napisaniem tego artykułu dokładnie prześledziłam dokumenty wielu assessmentów, które moja firma przeprowadziła w ciągu ostatnich pięciu lat. Zdziwiłam się bardzo, jak łatwo przypominałam sobie „Zwycięzców”. Co ich łączyło, zapytałam samą siebie, czy istnieje element wspólny, który decydował o tym, że tak bardzo wyróżniali się podczas pracy zespołowej, że potrafili utkwąć w pamięci na tak długo? Dyrektorem Generalnym jednej z firm farmaceutycznych został właśnie Dyrektor Business Unit-u, który dziesięć lat temu, w assessmentie na stanowisko Kierownika Regionu wygrał z doświadczonymi menedżerami. Do dzisiaj pamiętam ten projekt i tego Uczestnika.

Praca podczas assessmentu jest, powiedziawszy delikatnie, mniej komfortowa dla uczestników. Przebiega w dużym napięciu, niepewności, czasu jest mało, ludzie w zespole nieznani. Dodatkowo peszy i denerwuje ciągła obserwacja. Chyba wszyscy, którzy tak pracowali zgodzą się, że mało tu naturalności sytuacji.

I właśnie w tym sęk!

„Sztuczne i nieprzystające do rzeczywistości”, to najczęściej słyszane narzekania uczestników. Nienaturalna sytuacja i chęć jak najlepszego zaprezentowania się asesorom może sprawić, że chcesz zachować się modelowo. Na przykład, chcąc zaistnieć jako lider, „wyrwasz się” pierwszy do zabrania głosu. Jesteś tzw. „zdobycą flipchartu”. Zapisujesz wszystkie ustalenia grupy. Jeżeli na tym poprzestaniesz, przyjmiesz raczej rolę sekretarza Zespołu niż Lidera. Jeżeli przez cały czas trwania ćwiczenia potrafisz uzyskać od ludzi najlepsze pomysły, moderować dyskusje nad ich wyborem, nagradzając jednocześnie twórców ciekawych rozwiązań i zaktywizować tych cichych, którzy nie są aktywni, pilnujesz czy zespół zbliża się do realizacji celu i upewniaasz

Naturalność, autentyczność w relacjach z innymi, ciekawość tego, co inni mają do powiedzenia, w końcu wiara, że nikt nie ma patentu na mądrość i od innych można się wiele dowiedzieć, a także spójność tego co wypowiedziane z tym co niewerbalne, jest cechą wspólną przywódców

widocznym. Liderzy odwrotnie, zawsze z zaciekawieniem słuchali tego, co inni mieli do powiedzenia. Słuchali uważnie, oceniając przydatność pomysłu dla realizowanego przez zespół celu. Skąd wiedzieliśmy, że uważnie? Język ciała (patrzyli na mówiącego, pochylona postawa ciała, czasami kiwanie głową). Ale przede wszystkim, lider dopytywał, prosił o dodatkowe wyjaśnienia, widać było, że jest autentycznie zainteresowany. Właśnie ta naturalność, autentyczność w relacjach z innymi, ciekawość tego, co mają do powiedzenia, w końcu wiara, że nikt nie ma patentu na mądrość i od innych można się wiele dowiedzieć, korzystając z tego, że są od nas różni i mogą nas przez to wzbogacić, a także spójność tego co wypowiedziane z tym co niewerbalne, jest cechą wspólną przywódców. I dlatego niektórym tak trudno zostać liderem najwyższego formatu. Zachowania przedstawione na kartach powyżej każdy może stosować. Jeżeli jednak zabraknie nam wewnętrznej, szczerzej postawy otwarcia na ludzi, empatii czy umiejętności szczerego wyrażania emocji, nasze zachowania trącić będą sztucznością i nie będą budziły zaufania.

Podsumowując, jeżeli masz już wiedzę o zachowaniach przywódcy, w czasie pracy zespołowej bądź:

- szczerzy,
- otwarty,
- spójny (to co mówisz i jak zachowuje się Twoje ciało),
- empatyczny,
- zainteresowany,
- NATURALNY.

Życzę wszystkim przyszłym Graczom zwycięstwa. Ale przede wszystkim cieszcie się, że spotkacie nowych ludzi, czerpcie z ich różnorodności. Mają Wam wiele do zaoferowania!



O AUTORZE: Anna Augustyn. Właścicielka Augustyn Consulting, jest licencjonowanym coachem biznesu (LMI, TROP, ICF) i doradcą personalnym. Specjalizuje się w coachingu przywództwa wyższej kadry menedżerskiej i dyrektorskiej.