

A dark blue vertical bar on the left side of the page. A blue arrow points to the right from this bar, containing the date.

2020-05-10

# Najważniejsze kompetencje przedsiębiorcze

Kompetencje społeczne i  
organizacja pracy zespołów

Several thin, curved, light blue lines that sweep upwards from the bottom left corner of the page.

Andrii Stasiuk

KIERUNEK: INFORMATYKA, GRUPA 3-A

## Kierownik działu promocji

*Kierownik do spraw promocji, jak sugeruje sama nazwa stanowiska, jest osobą odpowiedzialną za koordynowanie całokształtu działań promocyjnych firmy lub instytucji. Osoba obsadzona na tym stanowisku opracowuje strategię promocji produktów lub usług firmy, w której została zatrudniona, jednocześnie nadzorując i koordynując prace podległego zespołu specjalistów, zajmującego się realizacją tejże strategii. Kierownik kontaktuje się i negocjuje warunki współpracy z zewnętrznymi jednostkami, zaangażowanymi w realizację promocji firmy, a także sprawuje nadzór nad przygotowaniem materiałów promocyjnych oraz ich dystrybucją za pośrednictwem dostępnych kanałów. Aby móc ocenić poziom wykonanych projektów, kierownik działu reklamy, promocji i pokrewnych powinien mieć wiedzę specjalistyczną oraz zainteresowania artystyczne.*

**Umiejętność słuchania.** Dzięki tej umiejętności dyrektor jest w stanie poznać potrzeby działu marketingu i odnieść się do nich.

**Umiejętność rozwiązywania konfliktów.** Pracownicy działów sprzedaży oraz marketingu ze względu na charakter wspólnej pracy narażeni są na konflikty między sobą. Dlatego kierownik marketingu nierzadko musi włączyć się i rozwiązać taki konflikt, aby firma w dalszym ciągu funkcjonowała efektywnie,

**Nastawienie na współpracę.** Działy sprzedaży oraz marketingu tylko w synergii są w stanie pokonać konkurenta i osiągnąć wysoką efektywność. Nie będzie to możliwe, gdy menedżer marketingu nie będzie posiadał umiejętności pozwalających na stworzenie więzi współpracy,

**Umiejętność przekazywania informacji.** Dział marketingu często prowadzi badania, które skutkują informacjami o pewnym rynku. Dane te do działu sprzedaży przekazuje czasami kierownik marketingu na oficjalnym przemówieniu i raporcie najważniejszych informacji.

**Szybka adaptacja do zmian i elastyczność.** Formy reklamy rozwijają się bardzo szybko. Menedżer marketingu musi obserwować te zmiany, ciągle uczyć się i śledząc rynek, aby w odpowiednim momencie reagować na następujące zmiany. Co więcej, jeżeli kierownik przewidzi zmiany, które nastąpią w przyszłości i szybciej od konkurencji dopasuje się do nich zdobędzie przewagę konkurencyjną,

**Umiejętność rozumienia klienta i jego potrzeb.** Najlepsi kierownicy marketingu intuicyjnie na podstawie badań oraz informacji o klienci są w stanie stwierdzić, czy produkt będzie odpowiedni dla danego klienta i przyjmie się na rynku.

**Umiejętność oceny ilościowych oraz jakościowych danych oraz wniosków z badań.** Kierownik marketingu powinien rozumieć i poprawnie interpretować dane, które zbiera dział badania rynku oraz przełożyć wyniki te na stworzenie idealnego produktu dla klientów.

## Dyrektor szkoły

*Coraz częściej mówi się o pożądanych kompetencjach dyrektora szkoły. Zobaczmy naszego dyrektora jako zarządzającego, który myśli strategicznie, potrafi pracować zespołowo, dobrze komunikuje się ze wszystkimi, jest sprawny, dba o rozwój kadry, jest kreatywny, radzi sobie w różnych sytuacjach oraz ma wiele innych kompetencji.*

**Myślenie strategiczne**, najkrócej rzecz ujmując, to sposób myślenia o szkole. Dyrektor myślący w ten sposób potrafi robić dwie główne rzeczy: działać perspektywicznie, śledząc kierunki rozwoju edukacji, a jednocześnie nie tracić z pola widzenia tego, co dzieje się wokół niego w jego szkole. Jest też gotowy na zmiany oraz łączy planowanie z efektywnym zarządzaniem.

**Umiejętność pracy w zespole.** Wiadomo, że zespoły mogą uczyć się i uzyskiwać efekt synergii, gdy wspólne osiągnięcia są większe niż suma ich składowych. Takie rezultaty osiągają dobre ekipy sportowe, orkiestry, chóry. Dyrektor szkoły może wiele osiągnąć pracą zespołową. Dzięki niej uzyskuje zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań szkoły oraz promuje współpracę, a nie rywalizację z pracownikami, rodzicami czy uczniami. Podstawowym warunkiem jest dobra komunikacja oraz aktywne słuchanie, przez co łatwiej wzbudzić zaufanie będące warunkiem koniecznym do pracy i doskonalenia zawodowego metodami pracy zespołowej.

**Zarządzanie personelem.** To bardzo ważna kompetencja dyrektora szkoły. W tym obszarze nie chodzi o postępowanie przy zatrudnianiu nauczycieli czy rozwiązywaniu umów o pracę, co jest regulowane obowiązującym prawem. Celem postępowania dyrektora wobec swoich pracowników jest doprowadzenie ich do mistrzostwa w tym co robią. Można powiedzieć, że w pracy ze swoją kadrą powinien on skupiać się na procesie motywowania. Tylko tą drogą możemy doprowadzić do mistrzostwa indywidualnego i zespołowego, a w tym m.in. do osiągania wyższej skuteczności i jakości pracy, odpowiedzialności za realizację postawionych przed nimi zadań, oczekiwanego efektu.

**Komunikatywność i umiejętność negocjowania.** O efektywności komunikacji decydują spójność i logika wypowiedzi, mowa ciała, zasób słownictwa oraz odpowiednie kodowanie i dekodowanie komunikatów. Dyrektor szkoły musi mieć umiejętności komunikacyjne na wysokim poziomie – to on każdego dnia buduje różne kontakty z nauczycielami, uczniami, rodzicami i innymi podmiotami związanymi ze szkołą i z systemem edukacji. Podstawowe umiejętności sprowadzają się m.in. do: okazywania poszanowania drugiej stronie, próby aktywnego zrozumienia sytuacji rozmówcy, okazywania zainteresowania opiniami rozmówcy, zainteresowania innymi własnymi opiniami.

**Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych.** W szkole zdarzają się sytuacje kryzysowe, co jest zupełnie normalne, ale nie wszyscy nauczyciele potrafią sobie z nimi radzić. Procedury wczesnego rozpoznawania potencjalnych sytuacji kryzysowych powinny być w każdej szkole opracowywane i modyfikowane. Dyrektor powinien posiadać umiejętności pozwalające pokonywać je oraz rozwiązywać skomplikowane problemy. Nawet podobne sytuacje kryzysowe wymagają innego podejścia i sposobu działań. Procedury należy systematycznie dostosowywać do zmieniających się warunków. Umiejętności wcześniejszego dostrzegania potencjalnych problemów pomagają w skuteczniejszym zapobieganiu ich skutkom. Dyrektor musi być szybki i skuteczny w tych działaniach.

**Kreatywność.** Zmiana i rozwój wiążą się z podnoszeniem jakości pracy szkoły. Dyrektor powinien sam charakteryzować się wyobraźnią umożliwiającą tworzenie nowych rozwiązań ulepszających proces pracy oraz doskonalić takie umiejętności wśród swoich pracowników. Kreatywność pomaga

rozpoznawać i identyfikować powiązania między rozpatrywanymi rozwiązaniami, a także wykorzystywać różne istniejące rozwiązania w celu tworzenia nowych. Osoby kreatywne cechuje otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod oraz inicjowanie lub wynajdywanie nowych możliwości lub sposobów działania. Do tego potrzebna jest umiejętność badania różnych źródeł informacji i wykorzystywania dostępnego wyposażenia technicznego. I jeszcze jedna ważna cecha – osoby kreatywne potrafią zachęcać innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.

**Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów.** Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków dyrektora szkoły jest wymagana prawem. W gąszczu różnych aktów prawnych, ustaw i rozporządzeń, bardzo istotna jest umiejętność wyszukiwania potrzebnych dokumentów i ich analizowania. Wszystko po to, by dobrze zastosować właściwy przepis w zależności od rodzaju sprawy. Często istnieje potrzeba współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin. Dobre stosowanie prawa świadczy o dbałości dyrektora, by zadania wykonywać szybko, wydajnie i efektywnie, bez zbędnej zwłoki. Takie działanie umożliwia uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Koniecznie trzeba dodać, że dyrektor powinien wykonywać swoje obowiązki w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronnictwo, interesowność i z dbałością o nieposzlakowaną opinię, czyli postępować zgodnie z etyką zawodową.

## Mediator, menager konfliktu

*Mediatory wiedzą, jak trudna jest ta rola i zazwyczaj same dokonują bilansu swoich umiejętności osobistych. Taki samodzielny bilans jest bardzo ważny, bo mediator musi mieć dobre rozeznanie w swoich emocjach, ufać sobie i zarazem nabrać do siebie samego niezbędnego dystansu. Obawy i lęki towarzyszą pracownikom firmy, która zgłasza się do mediatora po pomoc. Często można odnieść wrażenie, że jego pojawienie się nie wszystkich cieszy. Ludzie bywają nieufni i nie chcą jego pomocy. Dlatego najważniejszą kompetencją mediatora jest umiejętność budzenia zaufania i wzmacniania otwartości ludzi na współpracę. Jakie kompetencje mediatora zachęcą skonfliktowane strony do wzięcia udziału w mediacji? Na to pytanie postaramy się odpowiedzieć.*

**Bezstronne podejście.** Bezstronność to postulat pojawiający się najczęściej. I słusznie, bo jest to niezbędny warunek owocnej mediacji. Ważne jest, by mediator zachowywał bezstronność od początku do końca procesu mediacji. Należy szczególnie zadbać o to, aby podczas rozmów indywidualnych nie dać żadnemu z rozmówców poczucia, że sympatyzuje z nim bardziej niż z innymi. Czasami nawet, jeśli mediator jest naprawdę bezstronny, druga osoba nieadekwatnie odczytuje jego zachowanie i może zinterpretować je jako sygnał, że ma mediatora po swojej stronie. W efekcie, podczas konfrontacji strony (lub któraś z nich) mogą poczuć się zawiedzione brakiem poparcia, które czuły w trakcie rozmów indywidualnych i w konsekwencji stracić zaufanie do mediatora i gotowość do realizacji pomysłu, jakim jest mediacja. Dlatego tak ważne jest, aby podczas całego procesu strony ani przez chwilę nie zwątpiły w absolutną i konsekwentną bezstronność mediatora.

**Wspomaganie przekraczania murów.** Bardzo często zdarza się, że postrzegamy pewność siebie jako umiejętność sztywnego obstawania przy swoim zdaniu. Ale z perspektywy psychologicznej taka postawa jest raczej objawem braku pewności. Człowiek, który zbyt twardo broni swojego stanowiska, buduje wokół siebie mur, bo tylko za takim murem czuje się bezpieczny. Tak naprawdę nie słucha przeciwnika, bo odcina się od wszelkich argumentów. Oczywiście, może mu to dawać ulgę w sensie emocjonalnym, ale nie pomaga w rozwiązywaniu problemu. Konsekwencją takiej postawy może być stałe nawracanie i narastanie istniejących konfliktów. Rolą mediatora jest pomaganie stronom w przekroczeniu swoich murów i otwarciu się na argumenty przeciwnika. Aby się to udało, strony potrzebują pewności, że ich interesy zostaną uwzględnione. Wszystkie potrzeby każdej ze stron mają prawo zostać wyartykułowane i uszanowane. Celem mediatora jest sprawić, aby strony miały poczucie, że nie muszą budować murów, ponieważ istnieją inne, skuteczniejsze metody rozwiązywania konfliktów.

**Dostrzeganie kontekstu.** Skuteczność mediatora objawia się również tym, że potrafi dobrze rozumieć sytuację. Co to znaczy? Chodzi nie tylko o literalne zrozumienie danej wypowiedzi, ale też rozumienie kontekstu, w jakim ta wypowiedź się pojawia oraz do czego się odnosi. Mediator rozumie więc nie tylko to, co ludzie mówią, lecz także to, co to tak naprawdę, w tej konkretnej sytuacji, znaczy. Operacyjnie oznacza to umiejętność trafnego parafrazowania i klasyfikowania wypowiedzi uczestników. Mediator musi więc własnymi słowami, a zarazem jasno i zrozumiale dla wszystkich, powtórzyć to, co usłyszał i zrozumiał. Może wtedy uzyskać potwierdzenie lub zweryfikować swoje rozumienie spraw. Także uczestnicy upewniają się, że są uważnie słuchani i rozumiani. Ważne jest, by mediator w trakcie całego procesu nie tracił z pola widzenia całego kontekstu, szczególnie w momencie, gdy strony będą skupiać się na pojedynczych sprawach. Często u źródeł konfliktu leżą proste błędy. Umiejętność dotarcia do nich oraz ich dostrzeżenia i nazwania jest wyjątkowo

przydatna. Profesjonalny mediator potrafi ponadto dzielić się swoimi refleksjami z uczestnikami. Umie także na bieżąco weryfikować swoje rozwiązania pod wpływem padających w trakcie dyskusji uwag.

**Panowanie nad całym procesem.** Mediator powinien być ekspertem od rozumienia i prowadzenia dynamicznego procesu, ale nie od analizy statycznej sytuacji. Innymi słowy, powinien umieć poprowadzić proces mediacji w taki sposób, aby doprowadzić do porozumienia, a jednocześnie powinien być świadomy, że to nie on, a uczestnicy najlepiej znają sytuację. Sprawny mediator potrafi wykorzystać informacje podawane przez uczestników, aby wykryć przyczyny konfliktu. Podczas konfrontacji umie zapanować nad zachowaniami uczestników i ich emocjami. Domyśla się ludzkich intencji i jeśli czuje, że strony nie znają prawdziwych pobudek, które stoją za danym zachowaniem, potrafi je uwidaczniać, stawiając swoje hipotezy. Posługuje się własnymi emocjami jako narzędziem rozumienia tego, co się dzieje. Siła mediatora przejawia się w tym, że panuje nad całym procesem mediacji. Musi być pewny tego, co robi. Jeśli okaże słabość, uczestnicy poczują się zagrożeni i mogą zareagować agresją lub wycofaniem. Krótko mówiąc, niepewny mediator nie tylko nie doprowadzi do zgody, ale jeszcze „oberwie” od uczestników, którzy wyładują na nim swoje frustracje i lęk.

**Sympatyczne skupienie uwagi.** Mediator to osoba nie tylko silna, ale i życzliwa, a przy tym autentycznie zaangażowana w rozwiązywanie problemu. Ma na uwadze dobro uczestników. Działa zgodnie ze swoim – jawnym dla uczestników – systemem wartości. Jest wyrazisty, choć niedominujący. Potrafi wzbudzić podziw, szacunek i zainteresowanie. Często, gdy strony są zajęte swoim konfliktem, absorbuje on je do tego stopnia, że osoba, która chce im pomóc, musi przede wszystkim dać się zauważyć. Skuteczny mediator potrafi zwrócić na siebie uwagę w sytuacji, gdy strony nie są nim zainteresowane. To człowiek, którego nie da się przeoczyć.

**Działania edukacyjne.** Skuteczny mediator to także nauczyciel – działa u zarzewia konfliktu i pomagając rozwiązać jeden problem, uczy, jak zapobiegać podobnym sytuacjom w przyszłości. Często pojawiają się głosy, że jeden konflikt to nie problem. Dużo trudniejsze jest to, że bardzo podobne sytuacje pojawiają się cyklicznie. Ludzie są zmęczeni tym, że bezustannie „wchodzą w te same maliny”. Pragną nie tyle rozwiązać jednostkową trudność, ile nauczyć się zapobiegać takim trudnościom w przyszłości. Jeśli mediator nie zadba o kompleksowy charakter swojej interwencji, uczestnicy mogą z lekceważeniem podejść do procesu mediacji, a nawet pogodzić się „na niby”, żeby jak najszybciej „załatwić sprawę” i pozbyć się intruza. Innymi słowy, praca mediatora to nie tylko gaszenie pożarów, lecz także działania edukacyjne.

## Rezydent turystyczny

*Stali klienci biur podróży doskonale zdają sobie sprawę, że wykwalifikowany rezydent stanowi podczas zagranicznych wakacji nieprzecenioną pomoc. Kim jest rezydent? Krótko mówiąc jest to reprezentant biura, stale przebywający w miejscu naszego wypoczynku. Do jego zadań należy opieka nad wczasowiczami oraz kontakt z kontrahentami biura, np. hotelami oraz firmami organizującymi wycieczki i inne atrakcje fakultatywne. Aby dobrze wypełniać swoje obowiązki, każdy rezydent powinien dysponować kilkoma, niezwykle ważnymi kompetencjami.*

**Komunikatywność.** Codziennność każdego rezydenta to kontakt z wieloma osobami, zarówno wczasowiczami, którymi się opiekuje, jak i partnerami biznesowymi biura. Z każdą z tych osób należy znaleźć nić porozumienia, umieć się z nimi dogadać, zjednać sobie ich sympatię i zaufanie, nierzadko również żegnać konflikty między nimi. Z tego powodu rezydent powinien być przede wszystkim bardzo komunikatywny, na co składa się nie tylko przekonujące mówienie, ale również uważne słuchanie potrzeb innych.

**Cierpliwość.** Szczególnie kiedy po raz kolejny będziesz tłumaczyć, dlaczego pokój w hotelu nie może mieć widoku na morze i ogród jednocześnie. A jak twierdzą nasi fani, Polacy to mistrzowie marudzenia, dlatego naprawdę warto ćwiczyć zachowywanie spokoju i odporność na ciągłe niezadowolenie turystów.

**Stalowe nerwy.** Gdy połowa wycieczki rozejdzie się po mieście, a prom nie zamierza na Was czekać. Opanowanie przyda się także do łagodzenia sytuacji konfliktowych, które niestety czasem się zdarzają. Dodatkowo, pracownik sektora turystycznego powinien być stanowczy i asertywny – razem z mocnymi nerwami to zestaw idealny.

**Zorganizowanie i odpowiedzialność.** Może się wydawać, że dorośli ludzie powinni być odpowiedzialni za siebie, praktyka jednak pokazuje, że podczas zagranicznych wakacji mnóstwo osób o tym zapomina. Z tego powodu to na rezydencie spoczywa obowiązek pamiętania o różnych kwestiach organizacyjnych związanych z pobytem wczasowiczów.

**Reprezentatywność.** Przez cały czas opieki nad wczasowiczami, rezydent jest twarzą biura podróży, dba o jego dobry wizerunek przez 24 godziny na dobę przez cały turnus. Miłe usposobienie rezydenta nie tylko sprawia, że wczasowicze lepiej postrzegają firmę, ale również pomaga poradzić sobie ze stresem, którego w tej pracy nie brakuje.

**Bogata wiedza.** Pierwszą osobą, do której wczasowicze zwracają się z pytaniami na temat miejsca wypoczynku, jest właśnie rezydent. Z tego powodu niezbędna w tej pracy okazuje się głęboka znajomość wszelkich faktów związanych z okolicą. Nie chodzi tylko o historię miejsca i jego atrakcje turystyczne – w końcu wczasowicze mogą chcieć zjeść coś na mieście, pójść wieczorem do klubu lub na zwykłe zakupy. Rezydent powinien umieć wskazać im drogę.