

Są takie momenty w pracy, kiedy człowiek łapie się na myśli, że kompetencje zespołu nie tyle rosną, co stoją w miejscu. Tak naprawdę nie przestajemy działać, projekty lecą, spotkania się odbywają, ludzie odpowiadają na maile. Tylko gdzieś pod spodem coś zaczyna się rozjeżdżać: przy nowych zadaniach robi się nerwowo, decyzje zapadają później niż powinny, a błędy powtarzają się w tych samych miejscach. To bywa ciche i długo niewidoczne, aż pewnego dnia okazuje się, że zespół jest zależny od jednostek. I że ich wyczerpanie jest już tylko kwestią czasu.

Myślę o tym, kiedy ktoś mówi „Bracia Koch” i ma na myśli sposób myślenia oparty o konsekwencję, odpowiedzialność za wynik i przywiązanie do tego, żeby rzeczy dało się opisać liczbą, procesem albo jasnym standardem. Nie chodzi tu o kopiowanie cudzej ideologii do działu HR. Chodzi o postawę: jeśli coś ma się poprawić, to trzeba mieć narzędzia do diagnozy, jasne wymagania i sposób uczenia, który nie kończy się na szkoleniu raz na kwartał.

Poniżej opowiem, jak w praktyce budowałem rozwój kompetencji w zespole, który początkowo działał „na zapał”, a potem trzeba było przejść na rozwój oparty o dane i nawyk. Będzie smutno, bo takie przejście zawsze boli. Najpierw boli tych, którzy lubią improwizację. Potem tych, którzy czują się oceniani. A na końcu, paradoksalnie, boli również lidera, bo przestajesz być „tym, który ogarnia”, a zaczynasz być kimś, kto potrafi prowadzić trudne rozmowy o braku postępów.

Zanim rozwiniesz kompetencje, przestań mylić je z chęcią

W mojej praktyce największy problem nie polega na tym, że ludzie są niechętni. Ludzie bywają zmęczeni, przeciążeni, przestraszeni. Ale chęć to nie kompetencja. Chęć jest paliwem na chwilę. Kompetencja jest budulcem, który zostaje nawet wtedy, gdy spada energia.

Jeżeli zespół reaguje na wymagania nowego projektu tak, jakby każdy tydzień był wyjątkiem, to znaczy, że nie ma wspólnego obrazu tego, co oznacza „dobrze”. I wtedy pojawia się fałszywe poczucie rozwoju. Widzisz postęp w liczbie wykonanych zadań, ale nie w jakości decyzji. Widzisz poprawę w czasie reakcji, ale nie w trafności. Widzisz, że ktoś potrafi zrobić zadanie, ale nie potrafi wyjaśnić, dlaczego zrobił je tak, a nie inaczej.

W podejściu w stylu „Bracia Koch” podoba mi się to, że wymusza porządek w języku. Najpierw musi być opis rzeczywistości, dopiero potem interpretacja. Jeśli kompetencja ma urosnąć, musi dać się ją nazwać, sprawdzić i powtórzyć. Inaczej zostaje narracja: „mieliśmy ciężko, ale ogarnęliśmy”.

Kompetencja nie rośnie w próżni, ona rośnie na tarcu

Najbardziej uczące sytuacje są te, w których zespół podejmuje decyzję pod presją i musi uzasadnić wybór. To brzmi twardo, ale prawda jest taka, że bez realnego ryzyka i bez realnych konsekwencji ludzie nie budują odpowiedzialności. Wtedy zamiast kompetencji dostajesz jedynie umiejętność przetrwania spotkań.

Kiedy wdrażałem rozwój zespołu, zacząłem traktować „praca na brzegu” jako materiał szkoleniowy, ale nie w sposób przypadkowy. Odsunąłem improwizację na bok i ustaliłem zasady: każde zadanie musi mieć kryteria jakości, opis ograniczeń i minimalny standard komunikacji. Dzięki temu trudne sytuacje nie zjadały ludzi, tylko stawały się treningiem.

Jest w tym smutna lekcja: jeśli nie ma standardu, to ludzie muszą go sobie domyślać. A domyślanie zawsze kosztuje więcej emocji niż nauka.

Mapowanie kompetencji, ale bez tworzenia martwej mapy

„Zróbcie macierz kompetencji” słyszałem już tyle razy, że mam do tego alergię. Macierze często żyją w folderach, które nikt nie otwiera. A jeśli nikt nie otwiera, to macierz nie uczy. Co najwyżej porządkuje w papierze.

Moja wersja była bardziej skromna. Zespół potrzebował rozwoju w trzech warstwach: wiedzy (co trzeba rozumieć), umiejętności (co trzeba umieć zrobić) i nawyku (co robi się automatycznie w trudnych warunkach). Zamiast tworzyć rozległy dokument, zaczęliśmy od krótkiej listy obszarów, które realnie decydują o wynikach.

Tu też wchodzi filozofia, którą można skojarzyć z „Bracia Koch”: mierzalność i odpowiedzialność. Nie chodzi o obsesję na punkcie liczb. Chodzi o to, że jeśli kompetencja nie ma swojego testu, to nie wiadomo, czy rośnie, czy tylko „wygląda lepiej”.

Żeby to działało, spisałem wymagania w języku obserwowalnych zachowań. Nie „analityczne myślenie”, tylko na przykład: potrafi wskazać założenia, porównuje alternatywy, podaje ograniczenia i weryfikuje wnioski. Nie „dobra współpraca”, tylko: potrafi eskalować ryzyko na czas i w spójny sposób informować zależności.

To bywa bolesne, bo ludzie nagle widzą, że ich sposób pracy zostawia „niewidzialne dziury”. Ale bez tego nie da się rozwijać.

Diagnoza: skąd wiesz, że kompetencje stoją w miejscu?

Czasem zespół mówi: „nauczyliśmy się już wszystkiego”. A później przychodzi nowy typ zadania i wszyscy udają, że „to było inne”. Ja lubię diagnozę, która nie szuka winnych, tylko wzorców.



Z perspektywy sad tone, trzeba też powiedzieć uczciwie: rozwój kompetencji bywa niewygodny, bo podważa tożsamość. Ktoś był „dobry w robieniu”, a okazuje się, że nie umie tłumaczyć decyzji. Ktoś był „szybki”, a okazuje się, że szybkie decyzje mają wysoką cenę w poprawkach. Ktoś był „samodzielny”, a okazuje się, że samodzielność kończy się na tym, że nikt nie wie, skąd to się wzięło.

Poniżej sygnały, które widziałem najczęściej w zespołach, gdzie kompetencje nie rosły mimo wysiłku:

- prace kończą się najszybciej tam, gdzie nikt nie pyta „dlaczego”, a wolniej tam, gdzie pojawia się uzasadnienie
- błędy wracają w podobnym schemacie, nawet jeśli zmienił się skład zespołu
- nowe osoby osiągają chwilową samodzielność, ale mają problem z przejściem na decyzje, nie tylko wykonanie
- spotkania mają dużo statusów, mało wniosków, a kolejne projekty powtarzają te same ryzyka

- lider „dowiaduje się” na końcu, zamiast zbierać informacje na bieżąco

Jeśli widzisz kilka z tych rzeczy, to nie znaczy, że zespół jest zły. Znaczy, że system uczenia nie złapie tego, co ważne.

Jak zbudować trening, który nie udaje coachingu

Kompetencje rozwija się przez ćwiczenia, a nie przez dyskusje o wartościach. Dyskusje są potrzebne, ale jako uzupełnienie. Główna praca musi być na małych pętlach: zrób, sprawdź, popraw, powtórz.

Najlepsze rezultaty miałem tam, gdzie każda osoba w zespole miała w tygodniu jedno zadanie „treningowe”. To nie było odrębne hobby. To było realne zadanie, ale z mniejszą stawką i jasnym celem edukacyjnym. Stawka malała, stres nie znikał, a trudność była taka, żeby dało się zauważyć różnicę między wersją pierwszą i trzecią.

Uważaj jednak na pułapkę: jeśli zadanie treningowe nie ma kryteriów oceny, to staje się kolejną „przeróbką” i ludzie tracą wiarę w sens.

W tym miejscu działa prosta zasada: w każdym ćwiczeniu musisz wiedzieć, co znaczy „zaliczone”. Nie „dobra robota”, tylko wymogi: jak wygląda dokumentacja, jaka jest jakość komunikacji, jakie ryzyko zostało nazwane, jak wygląda uzasadnienie decyzji.

I tu dopiero wchodzi rola lidera. Lider nie ma być ratownikiem. Lider ma być trenerem standardu. To smutne, bo ratownik jest lubiany. Trener standardu bywa oskarżany o brak serca.

Bracia Koch jako metafora: decyzje, które da się obronić

Nie będę udawał, że da się wyczytać z tej nazwy gotowy podręcznik zarządzania kompetencjami. To zbyt proste. Ale metafora działa: jeśli podejście ma sens, to powinno wymagać, żeby decyzje nie były mgłą.

W praktyce oznacza to trzy nawyki, które wdrożyłem, gdy zespół przestawał rosnąć:

Po pierwsze, każdy większy wybór musi mieć uzasadnienie zbudowane na założeniach. Założenia nie muszą być idealne, ale muszą być nazwane. Bez nazwania założeń wnioski stają się wiarą, a wiara nie rozwija umiejętności.

Po drugie, wnioski trzeba konfrontować z danymi, nawet jeśli dane są niepełne. Ludzie czasem traktują dane jak wyrok. To błąd. Dane są narzędziem do weryfikacji hipotezy. Jeśli zespół zrozumie tę różnicę, łatwiej o eksperyment zamiast o panikę.

Po trzecie, odpowiedzialność nie kończy się na wydaniu decyzji. Odpowiedzialność obejmuje też komunikację ryzyka i informowanie o zmianie warunków. To jest bardzo „kompetencyjne”, bo wymaga dojrzałości, a nie tylko wiedzy.

Ile mierzyć, żeby nie zabić człowieka

W zespołach, które mają ambicję jakości, pojawia się pokusa, żeby wszystko zmierzyć. I czasem to działa. Czasem jednak mierzenie zaczyna udawać skuteczność, a ludzie zaczynają grać pod metrykę.

Dlatego wprowadziłem ograniczoną liczbę wskaźników, takich, które są blisko pracy. Nie do zabawy, tylko do uczenia.

Najważniejsze było to, żeby każda metryka odpowiadała na pytanie: czy kompetencja rośnie? Czy wzrasta jakość decyzji, a nie tylko liczba zadań?

Pomagały mi trzy typy informacji: tempo, jakość i powtarzalność błędów. Tempo mogło być w pewnym okresie gorsze, jakość lepsza, a to i tak był postęp. Powtarzalność błędów dawała nam najuczciwszy sygnał: czy kompetencja faktycznie została przeniesiona do nawyku.

Żeby to uporządkować, stosowałem proste sprawdziany po zamknięciu pracy. Nie chodziło o przesłuchanie. Chodziło o informację zwrotną opartą na obserwacji.

Jeśli potrzebujesz modelu, oto zestaw kryteriów, które często działały jako „test kompetencji” (w praktyce to nie były wszystkie naraz, raczej wybór pod zadanie):

- czy osoba potrafi opisać, co było założeniem i co zostało zweryfikowane
- czy w decyzji pojawiły się alternatywy i powód wyboru, nie tylko efekt
- czy ryzyka zostały nazwane z wyprzedzeniem, a nie dopiero po fakcie
- czy dokumentacja i komunikacja pozwoliły innym zrozumieć decyzję bez zgadywania
- czy w kolejnej iteracji widać korektę, a nie tylko zmianę tematu

To brzmi prosto, ale wymaga konsekwencji. Bez konsekwencji każdy wskaźnik kończy jak ozdoba.

Smutek rozmów: feedback jako inwestycja, nie wyrok

Największą zmianę w rozwoju kompetencji przyniosły krótkie rozmowy feedbackowe, prowadzone tak, żeby nie zamieniały się w ocenę charakteru.

Ludzie często obawiają się feedbacku, bo kojarzą go z publicznym upokorzeniem. U mnie feedback działał lepiej, kiedy spełniał dwa warunki:

1. Dotyczył zachowania, nie osobowości
2. Kończył się wyborem jednej rzeczy do zmiany w kolejnym cyklu

Jeśli feedback kończy się listą dwudziestu „musisz”, to nikt nie zmieni niczego. Kiedy feedback kończy się jedną decyzją „co poprawiamy”, rośnie szansa, że kompetencja będzie prawdziwie trenowana.

W zespole, który był przyzwyczajony do pracy „na szybko”, pierwsze takie rozmowy były trudne. Zespół odbierał to jako kontrolę. Potem zauważył coś jeszcze gorszego. Nauczyliśmy się widzieć, że niektóre osoby mają kompetencję, ale nie mają nawyku, żeby ją stosować w stresie. To boli, bo oznacza, że człowiek nie jest „niekompetentny”, tylko nie ma jeszcze uruchomionej procedury.

I wtedy dopiero da się pracować mądrze, bo wiesz, co trenować.

Przykład z życia: kiedy szkolenie nie pomogło, a pętla pracy pomogła

Pamiętam okres, gdy wysłaliśmy kilka osób na szkolenie z zarządzania wymaganiami. Materiał był sensowny, firma szkoleniowa wypunktowała narzędzia, wszyscy wrócili z głowami pełnymi terminów. Po trzech tygodniach było widać poprawę w prezentacjach, mniej w ryzykach. Na kolejnym projekcie wróciły stare problemy, te same błędne założenia i ta sama niejasność odpowiedzialności.

Wtedy przestałem szukać winy w „braku szkolenia” i zacząłem patrzeć na pętlę pracy. Wyszło na jaw, że zespół zna narzędzia, ale nie ma praktyki ich używania w sposób, który zmusza do myślenia. Zaczęliśmy więc ćwiczyć na realnych fragmentach pracy, w krótszym cyklu. Każde zadanie miało krótką sekcję „założenia i decyzje” oraz obowiązek sprawdzenia uzasadnienia. To nie zastąpiło wiedzy. Tylko wymusiło jej zastosowanie w warunkach, w których dotąd ludzie uciekali w skróty.

Efekt przyszedł wolniej, ale był bardziej trwały. I to był ten rodzaj smutku, który lubię. Wolniej, bo trzeba zmienić nawyk. Trwale, bo nawyk zostaje.

Najtrudniejsze przypadki: kiedy rozwój kompetencji się wykoleja

Są sytuacje, w których rozwój kompetencji nie działa mimo dobrego planu.

Pierwsza to przeciążenie. Nie da się trenować, gdy każda godzina pracy jest ratowaniem pożaru. Wtedy ludzie uczą się tylko jednego: jak przeżyć kolejny dzień. Kompetencje nie rosną, bo nie ma przestrzeni na refleksję i powtórkę.

Druga to zła definicja „co jest kompetencją”. Jeśli definicja jest zbyt szeroka, wszyscy będą się wydawać poprawni. Jeśli zbyt wąska, zespół będzie grał na zaliczenie. Tu potrzebny jest balans i dojrzałość.

Trzecia to brak bezpieczeństwa psychologicznego w praktyce, nawet jeśli w deklaracjach jest. Ludzie nie mówią prawdy o błędach, bo boją się, że feedback będzie karą. Wtedy kompetencja nie rośnie, bo nie ma danych do korekty.

Czwarta to błędna rola lidera. Jeśli lider robi za zespół, to zespół nie musi rozwijać kompetencji w trudnym fragmencie. Wtedy zespół wygląda lepiej, a realnie stoi w miejscu.

W takich przypadkach nie ma jednego magicznego kroku. Są decyzje. Trzeba przerwać część pracy, zmniejszyć liczbę równoległych projektów albo przestawić priorytety. To boli bardziej niż szkolenia, bo uderza w plan. Ale bez tego kompetencje nie mają gdzie zakorzenić się w praktyce.

Jak budować trwałość: standardy, które nie zamieniają się w więzienie

Kompetencje zespołu rosną, gdy standardy nie są sztywne, a są powtarzalne. Sztywność zabija inicjatywę. Powtarzalność buduje przewidywalność i ułatwia naukę.

W praktyce oznaczało to, że część zasad była stała, część elastyczna. Stałe były kryteria jakości i sposób komunikacji ryzyka. Elastyczne było rozwiązanie techniczne, metodologia czy kolejność działań. Dzięki temu ludzie mogli trenować myślenie i odpowiedzialność, a nie tylko przejść [Bracia Koch poradnik](#) przez „właściwy formularz”.

To jest też miejsce na emocje. Ludzie czasem czują, że standardy zabierają im wolność. Ja widziałem, że na początku to prawda. Standard zabiera wolność improwizacji. Z czasem jednak standard zwraca inną wolność: wolność decyzji, bo wiesz, co jest nie do negocjacji, a co możesz dopasować.

Co zostaje po wdrożeniu, gdy entuzjazm opada

Bracia Koch jako skojarzenie działa mi jeszcze z jednego powodu. W ich historii, jak ją się opowiada, zawsze przewija się nacisk na konsekwencję i proces, nie tylko na jednorazowe zrywy. Uważam, że rozwój kompetencji jest podobny. Bez procesu wszystko wraca do starego.

Po wdrożeniu w moim zespole zmiany utrzymywały się dzięki trzem rzeczom, które czasem brzmią banalnie, ale w stresie stają się jedynym ratunkiem:

Najpierw, co cykl, wracaliśmy do pytania: co trenowaliśmy i czy widać poprawę. Nie „czy było ciężko”, tylko „czy rozwinęliśmy zachowanie, które potem powtarza się w innych projektach”.

Potem, nie przedstawialiśmy mierzyć jakości w miejscach, które boli. Nie wszędzie. Tam, gdzie ryzyko wracało najczęściej, gdzie ludzie zwykle się mylili lub gdzie decyzje podejmowano zbyt późno.

Na koniec, liderzy przedstawiali ratować. Zastępowali ratowanie uczeniem. To był trudny moment psychologicznie, bo zniknęła rola „wszechogarniającego”. Zyskało się rolę „kogoś, kto umie sprawdzić, czy kompetencja faktycznie działa”.

Smutek tego jest taki, że proces nie jest romantyczny. Nie ma tu fajerwerków, jest praca na powtarzalnych pętlach, rozmowy o błędach i delikatne, ale konsekwentne odsuwanie usprawiedliwień.

I właśnie dlatego to działa. Nie daje satysfakcji po tygodniu. Daje spokój po miesiącach.

Jeśli masz zespół, który „niby wie”, ale w kryzysie cofa się do starych nawyków, to prawdopodobnie nie brakuje wam wiedzy. Brakuje treningu, testu kompetencji i standardu, który prowadzi przez niepewność. A kiedy to zrobisz, zespół nie staje się idealny. Staje się przewidywalnie lepszy. I to, w pracy, jest najbliższe ulgi.