



Od eksperta do menadżera

Dlaczego kompetencje techniczne nie gwarantują dobrej komunikacji

Jak dopasowanie stylu komunikacji zwiększa efektywność i jakość w laboratorium





Kamila Mazela

**Executive Operations Leader
Quality and Process Manager**

*Liderka jakości i operacji z 15+ letnim doświadczeniem w
środowiskach wysokiej odpowiedzialności*

Founder & CEO

Mazela Consulting

Edukacja

MBA | WSB

Menadżer Produktu

Zarządzanie Jakością-Towaroznawstwo

Oceanografia – Chemia Morza

15+ lat doświadczenia w zarządzaniu operacyjnym, uczestnictwo w zarządzaniu projektami wysokobudżetowymi oraz dużymi zespołami (do 150 osób). Odpowiedzialna za jakość w laboratorium o bardzo dużym i różnorodnym zakresie akredytacji w PL. Ekspert cyfryzacji procesów i wdrażania zintegrowanych systemów ISO. Fanka upraszczania, transapetności i szukania niestandardowych rozwiązań. Wierze w biznesie oparty na wartościach.

Core Competencies

Strategic & Team Leadership

Project & P&L Management

Quality Systems (ISO) & Digitalization

Process Optimization

Key Business Impact

150M€

Budżet Projektu

-15%

Redukcja Kosztów

6MC

Wdrożenie ERP

1%

Max. Reklamacji

Paradoks *Eksperta*

Najlepszy analityk nie musi być dobrym kierownikiem laboratorium. Ekspertyza techniczna to nie to samo co kompetencje przywódcze.



Mikrozarządzanie



"Gaszenie pożarów"



Słaba komunikacja

Wyzwania w laboratorium

70-
80%

błędów jakościowych i opóźnień
wynika z luk w komunikacji.



Błędy analityczne (OOS)

Niejasne przekazanie próbek lub metodologii skutkuje koniecznością powtarzania badań i marnotrawstwem odczynników.



Opóźnienia raportów

Zatory informacyjne na etapie autoryzacji wyników opóźniają wydanie świadectw analizy do klienta.



Silosy między działami

Trudności w komunikacji na linii Laboratorium – Kontrola Jakości (QA) – Administracja wpływają na płynność procesów.

Kompetencje techniczne vs menedżerskie

Awans najlepszego analityka na kierownika laboratorium wymaga fundamentalnej zmiany zestawu narzędzi pracy. To dwa odrębne światy.



Ekspert Techniczny

- ✓ **Walidacja metod:** Kwalifikacja, weryfikacja i zapewnienie spójności pomiarowej.
- ✓ **Standardy jakości:** Biegła znajomość procedur SOP i zasad GLP/GMP.
- ✓ **Analiza błędów:** Rozwiązywanie OOS/OOT i dochodzenie do przyczyn źródłowych.
- ✓ **Metrologia:** Kalibracja, wzorcowanie i utrzymanie ruchu aparatury badawczej.
- ✓ **Dane:** Zaawansowana statystyka i raportowanie surowych wyników.

VS



Menedżer Laboratorium

- ✓ **Strategia:** Wyznaczanie celów, priorytetów i KPI dla zespołu.
- ✓ **Organizacja:** Planowanie harmonogramów, delegowanie zadań i zarządzanie obciążeniem.
- ✓ **Ludzie:** Udzielanie feedbacku, motywowanie i prowadzenie rozmów rozwojowych.
- ✓ **Zarządzanie ryzykiem:** Eskalacja problemów i decyzje przy niepełnych danych.
- ✓ **Komunikacja:** Negocjacje z działami QA, Rejestracji i Obsługą Klienta.

Dlaczego ekspertom trudno w zarządzaniu?

Przejęcie z roli specjalisty do lidera wymaga fundamentalnej zmiany podejścia, która często stoi w sprzeczności z naturą precyzyjnej pracy analitycznej.



01

Fokus na zadaniu, nie na ludziach

W laboratorium liczy się dokładność i twarde dane. W zarządzaniu kluczowe są relacje i motywacja. Eksperci często przedkładają perfekcyjny wynik techniczny nad budowanie zespołu.

WYNIKI > RELACJE →



02

Awersja do niejednoznaczności

Nauka opiera się na faktach i dowodach. Zarządzanie to często podejmowanie ryzyka przy niepełnych danych. Taka niepewność budzi naturalny opór u analitycznych umysłów.

RYZIKO DECYZYJNE →



03

Brak treningu kompetencji miękkich

Lata edukacji technicznej rzadko obejmują naukę feedbacku, moderacji czy negocjacji. Eksperci muszą nadrobić te zaległości w praktyce, co bywa bolesne.

LUKA KOMPETENCYJNA →

Komunikacja jako brakujące ogniwo

Kluczowa umiejętność, której często nie uczą na studiach technicznych, a która decyduje o sukcesie laboratorium.



01

Treść

- 🎯 Jasne oczekiwania i cele
- 💡 Kontekst "Dlaczego?"
- 📖 Precyzja techniczna



02

Ton

- 👥 Dopasowanie do odbiorcy
- 🐾 Do osobowości
- 🗨️ Empatia vs Fakty



03

Kanał

- 👥 Spotkanie (złożone tematy)
- 💻 LIMS / E-mail (ślad)
- 💬 Czat (szybkie info)



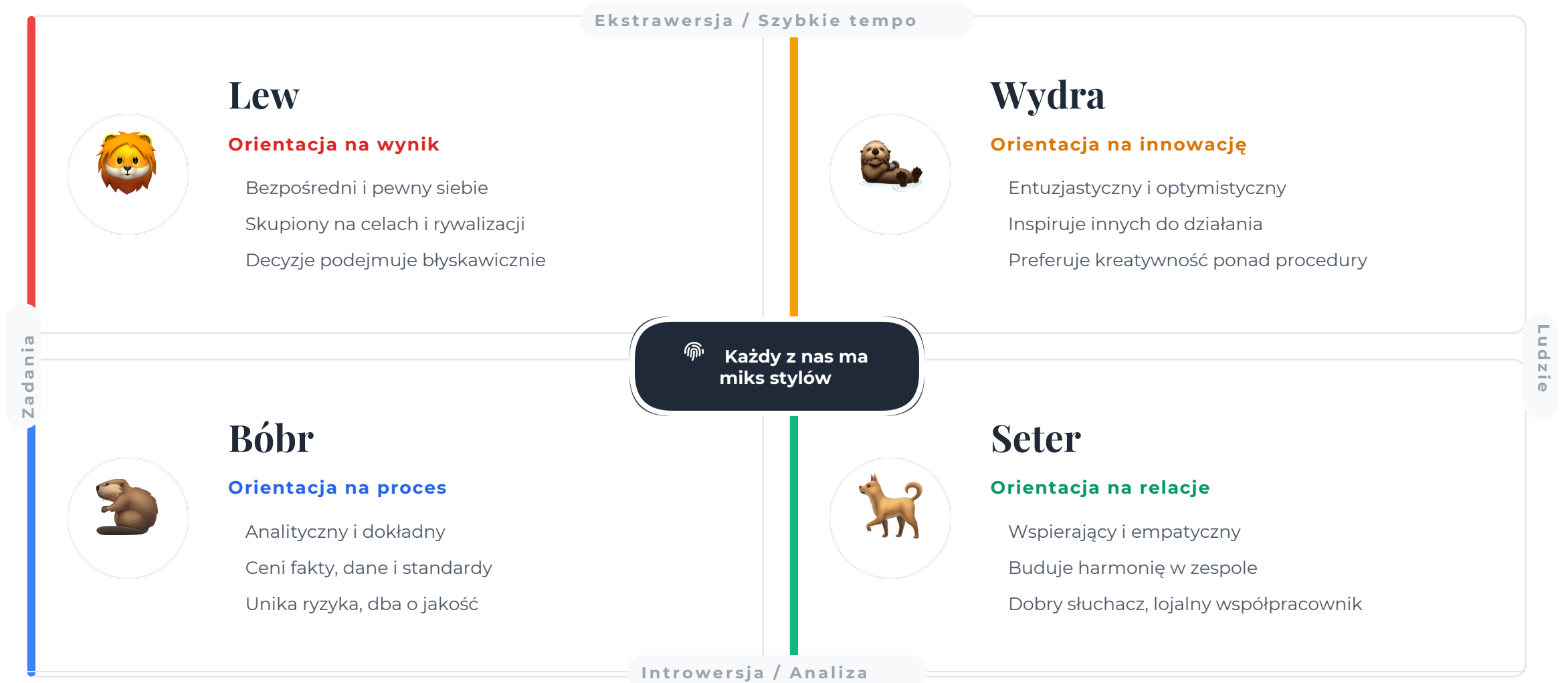
04

Tempo

- 🕒 Rytm decyzji
- ⚠️ Moment eskalacji
- 🔄 Skuteczny follow-up

4 Style Komunikacji

Zrozumienie naturalnych predyspozycji pozwala dopasować język do odbiorcy.





Lew

Styl Wynikowy

"Zróbmy to teraz. Liczy się efekt."

Dominacja • Szybkość • Cel



Kluczowe Cechy

Decyzyjność

Szybko podejmuje decyzje, często przy niepełnych danych. Nie boi się ryzyka.

Orientacja na Cel

Skupiony na wyniku końcowym, a nie na drodze do niego. Ceni efektywność.

Asertywność

Bezpośredni w komunikacji, mówi wprost co myśli. Przejmuje inicjatywę.



Jak skutecznie komunikować?

- ✓ **Bądź krótki i konkretny.** Szanuj jego czas, przejdź od razu do sedna sprawy.
- ✓ **Skup się na rezultatach.** Pokaż korzyści biznesowe i konkretny efekt końcowy.
- ✓ **Przedstaw opcje i rekomendacje.** Daj mu wybór, ale nie zmuszaj do długich analiz.



Seter

Styl Relacyjny

*"Razem możemy więcej.
Ludzie są najważniejsi."*

Relacje • Empatia • Wsparcie



Kluczowe Cechy

Nastawienie na ludzi

Priorytetem są dobre relacje i samopoczucie współpracowników.

Empatia

Doskonale wyczuwa nastroje, potrafi słuchać i wspierać innych.

Budowanie zaufania

Dba o stabilność, lojalność i bezpieczną atmosferę w zespole.



Jak skutecznie komunikować?

- ✓ **Komunikuj się pozytywnie.** Zaczynij od docenienia i zbudowania dobrej atmosfery.
- ✓ **Okazuj uznanie.** Podkreślaj wkład w zespół i znaczenie ich pracy dla innych.
- ✓ **Dbaj o włączenie.** Pytaj o zdanie i upewnij się, że wszyscy czują się częścią procesu.



Bóbr

Styl Analityczny

"Zróbmy to dokładnie. Liczą się fakty."

Precyzja • Logika • Jakość



Kluczowe Cechy

Dokładność

Dba o detale, weryfikuje dane, dąży do perfekcji. Unika błędów za wszelką cenę.

Struktura

Lubi porządek, jasne zasady i procesy. Działa systematycznie i planowo.

Analiza Danych

Opiera decyzje na faktach i logice, a nie na emocjach. Minimalizuje ryzyko.



Jak skutecznie komunikować?

- ✓ **Przedstaw fakty i dane.** Przygotuj się merytorycznie, używaj konkretnych argumentów.
- ✓ **Omów proces i warianty.** Pokaż strukturę działania i przeanalizuj różne scenariusze.
- ✓ **Daj czas na decyzję.** Nie wywieraj presji czasu, pozwól na przemyślenie i weryfikację.



Wydra

Styl Kreatywny

*"Sprawdźmy, co nowego
możemy wymyślić!"*

Energia • Innowacja • Zmiana



Kluczowe Cechy

Pomysłowość

Generator nowych idei.
Potrafi znaleźć
nieszablonowe rozwiązania
problemów.

Elastyczność

Szybko dostosowuje się do
zmian, nie lubi sztywnych
ram i rutyny.

Otwartość

Entuzjastycznie reaguje na
nowości, inspiruje zespół do
działania.

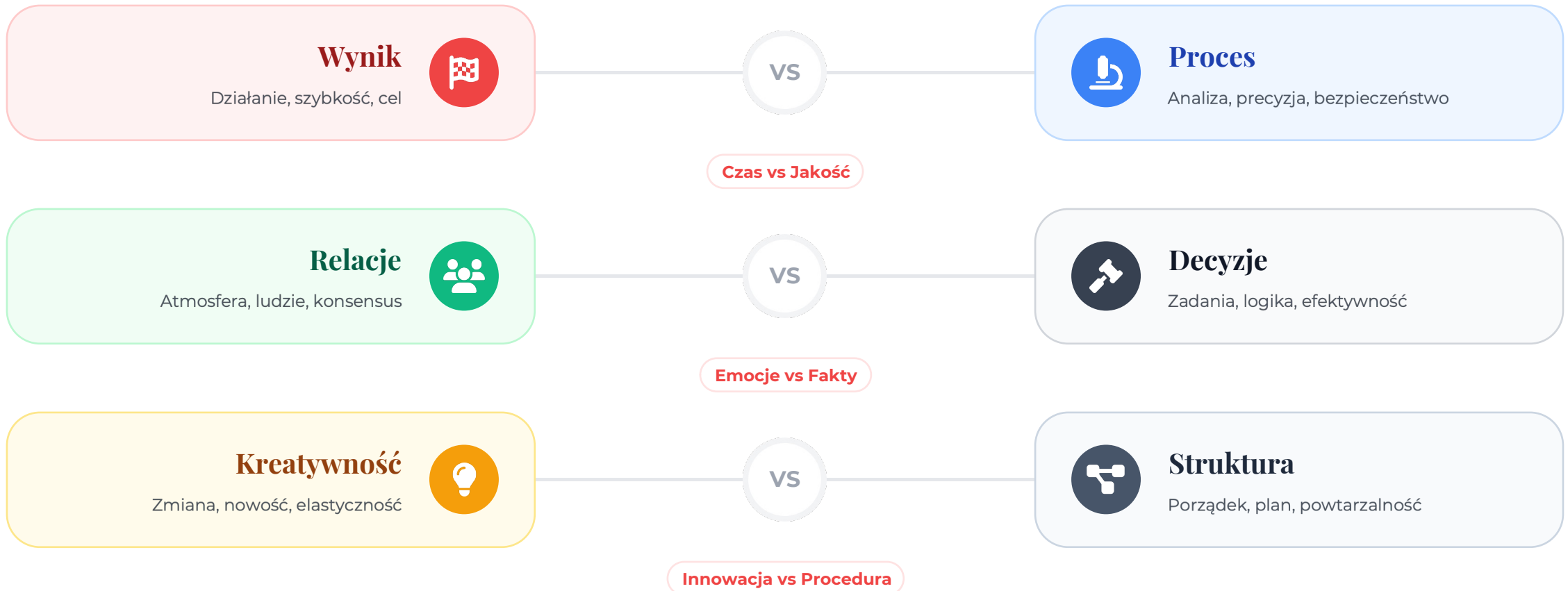


Jak skutecznie komunikować?

- ✓ **Zachęcaj do pomysłów.** Pytaj o zdanie i alternatywne rozwiązania.
- ✓ **Inspiruj.** Używaj wizjonerskiego języka, pokazuj szerszy kontekst i możliwości.
- ✓ **Zostaw przestrzeń.** Nie narzucaj zbyt sztywnych procedur, pozwól na eksperymenty.

Źródła Konfliktów

Różne priorytety stylów komunikacji tworzą naturalne napięcia.
Kluczem jest zrozumienie perspektywy drugiej strony.



Dopasowanie Komunikacji

Skuteczna komunikacja to nie przypadek.
To wynik świadomego przejścia przez 4 kluczowe etapy.



01

Cel Rozmowy

- ❓ Co chcę osiągnąć?
- ✓ Informacja czy decyzja?
- ✓ Budowanie relacji?



02

Styl Odbiorcy

- 🔍 Kto jest po drugiej stronie?
- 🐾 Lew, Seter, Bóbr czy Wydra?
- 🌱 Czego potrzebuje?



03

Forma Przekazu

- 👥 Spotkanie (relacja)
- ✉️ E-mail (fakty)
- 💬 Chat (pytania)



04

Adaptacja

- 📄 **Treść:** Fakty vs Wizja
- 🎵 **Ton:** Formalny vs Luźny
- 🕒 **Tempo:** Szybko vs Wolno

Przykład: Błąd w Raporcie Badawczym

Sytuacja: Wykryto błąd krytyczny w wysłanym raporcie z badań. Jak zakomunikować to zespołowi w zależności od stylu?

Styl Wynikowy

Lew

Błąd w raporcie partii #890. Trzeba wycofać dokument, uruchomić procedurę korekty natychmiast. Raport o skutkach na moim biurku za godzinę.

Krótko o fakcie (błąd krytyczny).

Skupienie na natychmiastowej korekcie.

Konkretnie polecenie i deadline.



Styl Analityczny

Bóbr

Niezgodność wyniku z normą ISO 17025. Należy przeprowadzić analizę przyczyn źródłowych (RCA) i zweryfikować walidację metody z dnia badania.

Odwołanie do norm i standardów.

Procedura RCA (Root Cause Analysis).

Weryfikacja danych surowych.



Styl Relacyjny

Seter

Niestety wykryliśmy pomyłkę. Wiem, ile pracy w to włożyliście i to stresujące. Spotkajmy się, by to naprawić wspólnie, bez szukania winnych.

Wsparcie emocjonalne (zredukowanie stresu).

Zapewnienie o braku obwiniania.

Budowanie atmosfery współpracy.



Styl Kreatywny

Wydra

Mamy błąd, ale to impuls do zmian! Może to czas, by w końcu zautomatyzować ten etap pipetowania? Zróbmy burzę mózgów nad nowym rozwiązaniem!

Problem jako szansa na innowację.

Propozycja nowego rozwiązania (automatyzacja).

Otwartość na zmianę procesu.



Efektywność Laboratorium

Precyzyjna komunikacja to nie tylko „soft skill”.
W laboratorium to gwarancja jakości, terminowości i bezpieczeństwa.



-40%

Mniej Błędów Analitycznych

Jasne procedury i zrozumienie SOP eliminują pomyłki (OOS). Precyzyjny przekaz minimalizuje ryzyko błędnej interpretacji metod.



TAT

Szybsza Walidacja

Sprawny obieg informacji o statusie próbek przyspiesza zwalnianie partii i skraca czas oczekiwania na autoryzację wyników.



Team

Współpraca Między Działami

Lepsza synergia między rejestracją, analityką a działem jakości (QA). Zrozumienie specyfiki pracy innych zespołów.



CSAT

Satysfakcja Klientów

Raporty są jasne i dostarczane na czas. Proaktywna komunikacja o wynikach buduje zaufanie zleciennodawców.

Wnioski i Działania

Efektywna komunikacja to proces ciągłego doskonalenia. Twój plan działania.

"Największym problemem w komunikacji jest złudzenie, że ona nastąpiła."

– George Bernard Shaw



Nie ma jednego stylu idealnego

Każdy styl (Lew, Seter, Bóbr, Wydra) wnosi unikalną wartość. **Różnorodność** jest siłą zespołu, nie przeszkodą.



Klucz: elastyczność i dopasowanie

Nie musisz zmieniać osobowości, ale świadomie **dostosuj formę przekazu** do preferencji odbiorcy.



Obserwuj, dopasuj, testuj

Zwracaj uwagę na reakcje rozmówców. Jeśli komunikat nie działa, zmień kanał, ton lub strukturę wypowiedzi.



Małe zmiany = duży efekt

Drobne korekty w codziennej komunikacji prowadzą do szybszych decyzji, mniejszej liczby konfliktów i lepszych wyników.