



2022

Trendy w rozwoju ludzi na rok 2022

Wstęp

„Żyjemy w ciekawych czasach”, napisaliśmy 12 miesięcy temu. Na początku roku 2022 to stwierdzenie jest wciąż aktualne.

Rzeczywistość przynosi coraz więcej znaków zapytania. Dotyczy to każdego aspektu naszego życia, także pracy, biznesu, zarządzania i rozwoju ludzi w organizacjach. Oto wybrane, palące i aktualne pytania z obszaru pracy i rozwoju:

- › Co dalej z biurem i pracą w nim?
- › Czy nie przesadzamy z szacowaniem wpływu pracy zdalnej na nasze życie – wszak dotyczy ona tylko 25-30% siły roboczej?
- › Jak nie doprowadzić do całkowitego rozpadu relacji i więzi społecznych wśród tych, którzy pracują w domu?
- › Co z naszą kondycją psychiczną?
- › Jak znaleźć sens w pracy (a może i w życiu)?
- › Czego oczekujemy od liderów, a czego od menedżerów pierwszej linii?

Wydaje się, że pytań i wyzwań jest dzisiaj więcej niż odpowiedzi.

Wskazywane przez nas rok temu trendy, zmieniające paradygmaty w podejściu do pracy i firm materializują się. W świecie zachodnim mówi się o tzw. wielkiej rezygnacji (great resignation), czyli zjawisku odchodzenia z pracy na dużo większą skalę niż dawniej, pod wpływem gruntownego przewartościowania swojego życia (życie zamiast pracy). Wielu profesjonalistów mogących pracować zdalnie zamienia się w cyfrowych nomadów.

Oprócz pandemii zagrożenie stanowią inflacja, nierówny rozwój branż, niestabilność polityczna i gospodarcza, brak talentów, przyspieszająca digitalizacja. Niepewność jutra pozostaje. Czy – i gdzie w tym wszystkim jest człowiek?

Z uwagą, tak jak co roku, przyglądamy się zmieniającemu się krajobrazowi branży rozwojowej, który odzwierciedla potrzeby i wyzwania, z jakimi mierzą się organizacje w Polsce. Przeanalizowaliśmy badania, raporty, konferencje, a przede wszystkim setki projektów klienckich realizowanych przez nasze marki House of Skills oraz e-learning.pl – po to, aby wyłuskać to, co ważne, i przedstawić Państwu istotę zbliżających się zmian z naszej perspektywy. Zapraszamy do zapoznania się z trendami w rozwoju pracowników na rok 2022.

01.

Przyszłość pracy hybrydowej

Pandemia odcisnęła trwałe ślady w naszym sposobie funkcjonowania w pracy – rozpoczęła się bowiem era pracy hybrydowej. Choć temat pracy zdalnej odmiennie był przez wszystkie przypadki przez ostatnie dwa lata, realnie dotyczy jedynie wąskiej grupy tzw. białych kołnierzyków, czyli osób wykonujących zawody kreatywne i umysłowe (np. konsultanci, analitycy, księgowi, dziennikarze, specjaliści IT, architekci, nauczyciele, trenerzy). Wiele osób zatrudnionych w sektorach usług lub produkcji prawdopodobnie nigdy nie pracowało z domu, gdyż nie miało takiej możliwości¹. Szacuje się, że model pracy hybrydowej w Polsce dotyczy około 25–30% pracowników.

O ile rok 2020 upowszechnił zjawisko pracy w domu, o tyle w 2021 roku dostęp do szczepień przeciwko COVID-19 umożliwił powrót do biur. Model hybrydowy, kiedy to pracownicy wykonują obowiązki częściowo w domu, a częściowo w biurze, w teorii brzmi zachęcająco, w praktyce bywa jednak trudny do wdrożenia. Organizacje szukają najlepszych dla siebie rozwią-

1. Według danych GUS w II kwartale 2021 roku zdalnie pracowało 16,9% wszystkich pracujących, z czego połowa z powodu sytuacji pandemicznej (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/kwartalna-informacja-o-rynku-pracy-w-ii-kwartale-2021-r-,12,47.html>).



zań – jedne dają pełną swobodę (np. „przychodź do biura, kiedy chcesz i ile chcesz”), inne wolą dyrektywne, scentralizowane podejście, w którym firma ustala reguły dla wszystkich (np. „przychodzimy do biura w ustalone dni”). Wyzwaniem jest zarządzanie zespołem hybrydowym, tak by nie wykluczać osób świadczących pracę w jednym lub drugim modelu. Widzimy to na przykładzie spotkań hybrydowych, w których uczestniczą zarówno osoby przebywające w biurze, jak i pracownicy zdalni. Rośnie ryzyko podziałów, pomijania osób pozostających w domu, które po zakończeniu wideokonferencji nie będą mogły uczestniczyć w spontanicznej wymianie opinii z osobami, które widzą się na żywo w sali.

Zauważamy też dużą rozbieżność w postrzeganiu pracy hybrydowej. Częściowy powrót do biur cieszy przedstawicieli najwyższej kadry zarządzającej – praca w biurze sprzyja umacnianiu więzi z organizacją, budowaniu kultury, wspomaga współpracę i kreatywność. Pracownicy jednak cenią sobie pracę zdalną, gdyż zapewnia elastyczność, komfort i poczucie autonomii. Praca w domu, jeśli mamy odpowiednie warunki, daje możliwość skupienia, ogranicza czas na dojazdy – jest dodatkowym, ważnym benefitem, coraz częściej decydującym o wyborze pracodawcy. Jeśli pracownicy mają przychodzić do biura, potrzebują widzieć tego sens („Po co mamy to robić?”, „Jakie płyną z tego korzyści?”). Dużej grupie nie zależy na powrocie do biur; w badaniu McKinsey chęć powrotu deklaruje jedynie 37% pracowników².

Według raportu Gartnera prawie połowa liderów HR (49%) wciąż nie wypracowała jasnej strategii odnośnie do pracy hybrydowej w przyszłości³. Brakuje rzetelnych pomiarów efektywności nowego rodzaju pracy. Tylko 20% respondentów badania przeprowadzonego przez EY, dotyczącego wy-

dajności pracy zdalnej, opierało oceny na rzeczywistych miernikach, monitorując je na bieżąco i porównując z danymi sprzed pandemii⁴.

Bez względu na to, czy w najbliższym czasie grupa osób pracujących w modelu hybrydowym wzrośnie, czy nie – przed zarządzającymi stoi zadanie określenia wizji i kierunku. Ważne, by budować z pracownikami porozumienie w tej sprawie, wsłuchiwać się w potrzeby, o których mówią i okazywać niespotykaną dotąd elastyczność. Sami doświadczyliśmy tego podczas wprowadzania zmian w funkcjonowaniu biura House of Skills oraz e-learning.pl. Sytuacja wymagała rewolucji w stylu pracy. Po zbadaniu potrzeb dopasowaliśmy przestrzeń biurową do nowych warunków biznesowych. Oznaczało to przede wszystkim odejście od własnych biurek na rzecz tzw. hot-desków, mniej stanowisk na *open space* oraz więcej sal do pracy zespołowej, kreatywnej. Zainstalowaliśmy ponadto wyposażenie, które umożliwiło komfortowe łączenie się i interaktywną pracę online, oraz ustaliliśmy, w jakie dni w zespołach widzimy się na żywo.

Potrzebna jest stała uważność – coś, co działało we wrześniu 2021 roku, niekoniecznie sprawdzi się za rok. Wiele firm nie wie, jak postąpić w kwestii pracy hybrydowej. To problem, którego zaniedbanie, skutkujące choćby rozbieżnością perspektyw liderów i pracowników, może prowadzić do negatywnych konsekwencji, gdy pandemia odpuści. Przy dużej zmienności i ogromnych wyzwaniach związanych z nową sytuacją pracownicy szukają oparcia i stabilności. Gdy sporo jest niewiadomych, warto krok po kroku iść do przodu, śledząc bieg wydarzeń i przyglądając się reakcjom ludzi. Rozpoznawanie ich potrzeb, jasna strategia działania, transparentne komunikowanie pomysłów i zmian oraz dobre uzasadnianie i wyjaśnianie będą stanowić klucz do sukcesu.

2. A. De Smet i in., *It's time for leaders to get real about hybrid*, „McKinsey Quarterly”, lipiec 2021.

3. *The Top 5 Priorities for HR Leaders in 2022*, Gartner 2021, <https://www.gartner.com/en/webinars/4005321/the-top-5-priorities-for-hr-leaders-in-2022>.

4. Informacja prasowa EY Polska, 18 stycznia 2021, https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/01/sposrod-firm-ktore-stosuja-rozwiazania-pracy-zdalnej.

02.

Zdrowie psychiczne

Kondycja psychiczna pracowników mocno ucierpiała w ostatnim roku. Życie w biegu, kultura pracy, która powoduje, że często pracujemy coraz dłużej i trudniej jest wyłączyć się z firmowego życia poza godzinami czy podczas weekendów, praca hybrydowa lub praca z domu, łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi, a do tego trwająca miesiącami pandemia, izolacja społeczna, utrudnienia w budowaniu więzi i relacji czy obawy o stabilność zatrudnienia – to czynniki wzmacniające napięcie, którego doświadczamy.

Żyjemy w epoce niepewności, gdy nieustającemu rozwojowi towarzyszy narastająca liczba stresorów. Niezbyt optymistyczny krajobraz społeczno-polityczny, w którym funkcjonujemy, presja czasu, nadmiar zadań, rosnący poziom stresu to czynniki sprzyjające powstawaniu lub wzmacnianiu zaburzeń psychicznych – jednego z najpoważniejszych zagrożeń we współczesnym świecie. Według WHO depresja będzie w 2030 roku najczęściej diagnozowaną chorobą⁵, ale już obecnie znajduje się na podium w rankingu chorób cywilizacyjnych, stanowiących największe wyzwania.

5. Komunikat z badań: *Zdrowie psychiczne Polaków*, CBOS, grudzień 2012.



Skutki długotrwałej presji i towarzyszącego jej wyczerpania fizycznego i psychicznego coraz mocniej odczuwają pracodawcy. Zwiększa się liczba zwolnień lekarskich wystawianych z powodu zaburzeń psychicznych. W ciągu roku odnotowano ich wzrost o 25%, a liczba dni absencji chorobowej wzrosła o ponad 36% (dane z 2020 względem 2019)⁶. Od 1 stycznia 2022 roku wypalenie zawodowe jest podstawą do otrzymania zwolnienia od pracy.

Stwierdzenie, że kondycja psychiczna pracowników bezpośrednio przekłada się na funkcjonowanie organizacji, wydaje się oczywistością. Gdy jest osłabiona, obniża motywację i efektywność, utrudnia koncentrację i podejmowanie decyzji, a także prowadzi do trudności w relacjach interpersonalnych, izolacji od zespołu lub konfliktów. Nieoczywisty jest jednak sposób, w jaki organizacje mogą sobie z tym problemem radzić. W dobie kryzysu zdrowia psychicznego nie mogą pozostawać bierne. Troska o dobrostan pracowników nie jest chwilową modą, lecz tematem, który coraz częściej omawiają zarządy.

Świadome organizacje biorą odpowiedzialność nie tylko za wyniki biznesowe, ale przede wszystkim za ludzi, którzy w nich pracują. Wiedzą, że prewencja jest lepsza od leczenia. Firmy mogą działać w tym obszarze na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, rozwijając świadomość i ucząc akceptacji tematu. Potrzebne są systemowe rozwiązania, dzięki

którym powstanie bezpieczne środowisko pracy, wspierające dobrostan wszystkich pracowników, przyjazne osobom mierzącym się z problemami natury psychicznej. Psychoedukacja w zakresie tej problematyki, popularyzacja wiedzy, promowanie właściwych postaw prozdrowotnych są przykładami właściwych działań. Ważne jest również wdrożenie programów rozwijających umiejętność relaksacji i radzenia sobie ze stresem, dostosowywanie obowiązków do możliwości pracowników oraz zapobieganie nadmiernemu obciążeniu pracą. Wiele firm zapewnia dostęp do specjalistów niezwiązanych bezpośrednio z profilem swojej działalności (np. psychologa, psychoterapeuty, psychiatry), organizuje w przestrzeni biurowej miejsca umożliwiające wyciszenie i relaks, troszczy się o integrację zespołu i bezpieczną atmosferę.

Wrażliwość, umiejętność podejmowania tematu bez wstydu i obaw, gotowość do szczerej, otwartej rozmowy będą nowymi kompetencjami menedżerów, których rola zmienia się wraz ze zmieniającą się rzeczywistością (zobacz trend „Lider blisko ludzi”). Rozwijamy się jako społeczeństwo, dzięki czemu zmienia się postrzeganie osób doświadczających kryzysów psychicznych i wzrasta gotowość do ich wspierania. Wyrozumiałość, samoświadomość, a przede wszystkim dbałość o higienę pracy to małe kroki w kierunku poprawy sytuacji – troski o siebie i współpracowników. Zdrowie jest naszą wspólną sprawą.

6. Raport: *Absencja chorobowa w 2020 r.*, ZUS, Warszawa 2021.

03.

Poczucie sensu i celu

Szybkość, z jaką rozprzestrzeniła się pandemia, zaskoczyła wszystkich. Niejednokrotnie zaskakująca była też szybkość reakcji ludzi w organizacjach wprowadzających istotne, często radykalne zmiany, by zmierzyć się z kryzysem i osiągać zadowalające wyniki. Z pewnością w wielu branżach strach o przetrwanie firmy odegrał tu istotną rolę, jednak zdaniem wielu naszych klientów silniejszą motywacją była identyfikacja z firmą, pragnienie, aby oferować wartość klientom i sobie nawzajem – bo to ma sens, jest ważne nie tylko dla firmy, ale i dla nas samych.

Wiara w sens tego, co robimy, to siła napędowa motywacji i zaangażowania w dłuższej, nie tylko doraźnej perspektywie. Pracownicy oczekują, że praca wniesie w ich życie poczucie sensu i celu⁷. Potrzeba ta jest dużo silniejsza niż przed pandemią – doświadczenie kryzysu skłoniło nas do głębokiej refleksji nad celem i sensem w życiu prywatnym i zawodowym, zastanowienia się na ich zgodnością i spójnością.

7. Według badań Gallupa najbardziej pożądana przez pracowników właściwość pracy to możliwość zaspokojenia potrzeby posiadania jej znaczenia (*State of the global workplace: Gallup report, 2017*).



Jak pokazuje badanie McKinsey⁸, 70% badanych pracowników stwierdziło, że ich poczucie celu i sensu jest w dużej mierze definiowane przez pracę. To szansa dla pracodawców i liderów – otwarte drzwi, aby skutecznie zachęcać pracowników do rozwoju i wspierać w samorealizacji. Z drugiej strony, pytanie w badaniu, czy ludzie mają poczucie sensu i celu w codziennej pracy, pokazało ogromną różnicę pomiędzy kadrą kierowniczą a pozostałymi pracownikami. Twierdząco odpowiedziało na nie 85% przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej i tylko 15% menedżerów pierwszej linii i pracowników. Mało tego – prawie połowa ankietowanych z tej drugiej grupy udzieliła odpowiedzi negatywnej.

Badanie pokazuje, jak duże szanse, ale też wyzwania stoją przed liderami, aby zadbać o poczucie znaczenia i sensu pracy. Wymaga to świadomego wysiłku, planowania, komunikowania powodów i znaczenia decyzji oraz promowania wartości, które za tym stoją. Jednak czy w dzisiejszych czasach prezesi i najwyższa kadra zarządzająca mają w ogóle na to czas? Odpowiedź niestety może brzmieć „nie” – walka o biznes w nadzwyczajnie wymagających czasach skutecznie utrudnia wyjście poza priorytety związane bezpośrednio z zarabianiem pieniędzy. Niemniej pandemia nauczyła nas, że ludzie i organizacje są ze sobą powiązani i odpowiedzialni wobec siebie nawzajem w sposób wykraczający poza krótkoterminowe zyski.

Aby wzmacniać identyfikację pracowników z celami firmy i budować poczucie sensu pracy, pracodawcy muszą przyjąć bardziej empatyczne podejście, mówiąc o wartości produktów i usług firmy oraz ich znaczeniu dla

odbiorców. Ważne jest, by określać i komunikować, jaki wpływ na budowanie wartości dla klienta ma zaangażowanie i indywidualny wysiłek każdego pracownika. Opowiadanie historii pozwala uchwycić ludzki aspekt pracy, a dialog wokół nich zachęca do samodzielnego odkrywania tego związku.

Kluczem do sukcesu jest wiarygodność. Przywództwo to relacja, w której liderzy budują zaufanie do siebie i swoich działań. Spójność deklaracji i komunikatów z rzeczywistymi działaniami liderów przekłada się na konkretne „momenty prawdy” w doświadczeniu pracowników. Dzięki autentycznym i szczerym rozmowom z przełożonymi pracownicy mogą budować swoją motywację i zaangażowanie w osiąganie indywidualnych celów, kształtować je i nadawać im znaczenie, odnajdywać sens i wzmacniać osobiste więzi z celami i wartościami organizacji. Rolą liderów jest poszerzanie zakresu autonomii oraz stwarzanie warunków, by pracownicy mogli samodzielnie zadbać o swoje potrzeby i aktywnie nadawać sens pracy.

Z analizy psychologów SWPS⁹ wynika, że sens pracy postrzegamy dwuwymiarowo: zarówno w perspektywie osobistej (rozwój osobisty, osiągnięcie ważnego celu), jak i globalnej (znaczenie i korzyść dla innych). Ważne jest dla nas rozwijanie swojej sprawczości (poczucie wpływu, wykorzystywanie mocnych stron, osiągnięcie celów) oraz wspólnotowości (służenie innym, czynienie dobra na rzecz społeczności).

8. N. Dhirga i in., *Help your employees find purpose – or watch them leave*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>.

9. A. Czerw, *Psychologiczny model dobrostanu w pracy: wartość i sens pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

04.

Masowe odejścia i walka o utrzymanie pracownika

Po kryzysie związanym z wybuchem pandemii i powszechnymi obawami o trwałość źródeł utrzymania zaczęliśmy zadawać sobie najistotniejsze pytania: dlaczego tu jestem? Jaki jest mój cel zawodowy? Co jest dla mnie ważne – zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym? Czy moje wartości w pracy i w życiu są spójne? Jaka jest moja faktyczna wartość rynkowa? W ten sposób staramy się oszacować własną wartość jako pracownika, rozpoznać potrzeby i planować przyszłość zawodową.

Nadzwyczajnie wysoka fluktuacja kadr i odchodzenie pracowników to zjawiska bardzo charakterystyczne dla obecnej rzeczywistości¹⁰. Pracownicy coraz częściej zmieniają pracę w poszukiwaniu wyższych zarobków, atrakcyjnych świadczeń pozapłacowych, większej równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, ale też szukają pracodawców, dla których ważne są kwestie społeczne czy ochrona środowiska. Dodatkowo upowszechnienie pracy

10. Według ostatniego badania Korn Ferry, 55% specjalistów uważa, że rotacja pracowników wzrośnie w 2022 roku, podczas gdy 31% twierdzi, że odeszłoby z pracy, nawet jeśli nie miałyby innej w zanadru (*No end in sight: Majority professionals believe employee turnover increase in 2022*, <https://www.kornferry.com/about-us/press/no-end-in-sight>). Według badań Work Trend Index 2021 przeprowadzanych przez Microsoft aż 41% pracowników rozważa odejście z pracy w ciągu najbliższego roku. Trend ten powszechnie znany jest na Zachodzie jako wielka rezygnacja (*great resignation*) lub wielka ucieczka (*big quit*). Twórcą terminu jest prawdopodobnie Anthony Klotz, profesor Texas A&M University, który prognozował masowy exodus siły roboczej w 2021 roku, przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych.



zdalnej i hybrydowej stworzyło więcej możliwości elastycznego zatrudnienia. Nie szukamy już tak często, jak kiedyś miejsca pracy w określonej, preferowanej przez nas odległości od miejsca zamieszkania, by pogodzić role prywatne i zawodowe.

Niedobór talentów w organizacjach ma też inne ważne przyczyny: szybki rozwój gospodarczy, opóźnienie projektów z powodu COVID-19, niedopasowanie umiejętności do ról i stanowisk, miejsca pracy nieodpowiadające ludziom. Wraz z przyspieszeniem rozwoju innowacji cyfrowych rekordowa luka talentów prawdopodobnie będzie się tylko pogłębiać.

W obliczu niedoboru talentów firmy podnoszą wynagrodzenia, oferują więcej zachęt w postaci premii i świadczeń pozapłacowych, także dla nowo zatrudnionych i osób na niższych stanowiskach, tym samym pogłębiając konkurencyjność rynku pracy i zwiększając ryzyko niechcianych odejść. Z drugiej strony koncentrują się na mobilności wewnętrznej, przekwalifikowaniu i podnoszeniu kwalifikacji obecnych pracowników, aby sprostać potrzebom kadrowym i zapęłnić wakaty. Co jednak mogą zrobić, by utrzymać pracowników w perspektywie długoterminowej? Uważamy, że to czas, aby ponownie przeanalizować propozycję wartości dla pracowników i upewnić się, że jest ona wyróżniająca, a firma spełnia obietnice.

Marka i wizerunek atrakcyjne dla pracowników mają ogromną siłę przyciągania. Kandydaci do pracy skłonni są zaakceptować niższe wynagrodzenie, jeśli oferty pochodzą od firm o silnej marce, koncentrujących się na zrównoważonym rozwoju. Pozytywny wizerunek w coraz większym stopniu wiąże się z wartościami z obszaru ESG, z którymi utożsamia się wielu pracowników. Fundamentalnego znaczenia nabiera możliwość elastycznej pracy – organizacje oferujące możliwości wyboru będą miały wyraźną przewagę.

Dla efektu retencji krytyczne jest pozytywne doświadczenie pracownika na wszystkich etapach kariery i rozwoju zawodowego, począwszy od procesu rekrutacji¹¹. Według danych Kincentric, po silnym wzroście poziomu zaangażowania pracowników w 2020 roku obecnie jesteśmy w punkcie zwrotnym i obserwujemy jego spadek¹² w stosunku do poziomu sprzed pandemii. Zmusza to do zadania sobie pytania, czy naprawdę możemy czuć się komfortowo, nie czyniąc żadnych postępów w zakresie pozytywnych doświadczeń pracowników. Wymaga ono przemyślanej odpowiedzi od każdej organizacji.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility, CSR*), która w praktyce miała na celu ocieplenie wizerunku marek, z czasem okazała się niewystarczająca. Obecnie pojęcie CSR jest coraz częściej zastępowane szerszą koncepcją ESG (*environmental, social and corporate governance*), uwzględniającą wpływ na środowisko, troskę o społeczeństwo i ład korporacyjny.

W odniesieniu do środowiska koncepcja ESG dotyczy m.in. zużycia energii, gospodarowania odpadami, emisji zanieczyszczeń, w tym dwutlenku węgla, czy testowania produktów na zwierzętach. Kryteria społeczne obejmują takie zagadnienia jak poszanowanie praw człowieka, promowanie różnorodności, inwestycje w rozwój ludzi, dbanie o relacje z lokalną społecznością. Ład korporacyjny to głównie kwestie związane ze strukturą zarządu przedsiębiorstwa, prawami akcjonariuszy, korupcją, transparentnością w zakresie przepływu informacji, niezależnością decyzyjną czy umiejętnościami zarządczymi.

11. Jak podaje Korn Ferry, 75% kandydatów twierdzi, iż jest mało prawdopodobne, że przyjąłoby pracę, gdyby zostali źle potraktowani podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

12. C. Adair, *A turning point: Current trends in engagement*, Kincentric, wrzesień 2021, <https://www.kincentric.com/insights/turning-point-current-trends-in-engagement>.

05.

Różnorodność i włączanie



Temat różnorodności i kultury włączania budzi niekiedy kontrowersje w biznesie. Może kojarzyć się z promowaniem ideologii lub wsparciem dla wąskich grup, na przykład mniejszościowych lub marginalizowanych. W dobie rosnącej polaryzacji społecznej nasze cechy, preferencje, wybory przestają być neutralnymi charakterystykami. Różnice mogą rodzić nierówności, dlatego uwzględnianie kwestii związanych z różnorodnością staje się konieczne. Różnorodność staje się fundamentalną wartością we współczesnym, rozwijającym się społeczeństwie i dotyczy szerokiego spektrum cech, m.in. płci, wieku, stanu zdrowia, niepełnosprawności, rasy, pochodzenia, wyznania lub bezwyznaniowości, przekonań politycznych, orientacji psychoseksualnej, tożsamości płciowej, statusu rodzinnego, wykształcenia i wielu innych.

Dla organizacji ma ona realny wymiar biznesowy. Zespoły tworzone przez osoby z różnych środowisk są bardziej innowacyjne, kreatywne i skuteczne. W różnorodności tkwi siła, która pozwala uczyć się od siebie nawzajem, poszerzać horyzonty, ukazywać odmienne perspektywy, co jest niezbędne dla rozwoju biznesu i tworzenia innowacji. Gdy każdy pracownik może zabierać głos i podważać *status quo*, bez lęku zgłaszać pomysły, dzielić się obawami i wątpliwościami, stwarza to szansę na nową jakość, szybsze rozwiązywanie problemów, lepsze rozumienie klientów. Ponadto, gdy w środowisku pracy czujemy się przyjęci, włączeni i zaakceptowani tacy, jacy jesteśmy – będziemy wobec firmy bardziej lojalni, czujemy, że do niej przynależymy. Świadomość, że w pracy każdy może być sobą w pełni, zwiększa zaangażowanie, retencję i lojalność pracowników. W sytuacji niedoboru talentów na rynku pracy i stale rosnącej fluktuacji personelu ma to uzasadnienie ekonomiczne.

Kultura akceptacji, równego traktowania i włączania jest odpowiedzią na wyzwania z pozyskiwaniem i utrzymaniem pracowników, plasujące się obecnie na szczycie listy priorytetów liderów HR i zarządów.

Liczne badania pokazują, że pracownicy poszukują inkluzywnych miejsc pracy¹³. Ważny jest każdy element doświadczenia pracownika w cyklu życia w organizacji, w tym rekrutacja, język komunikacji marki na rynku, praktyki liderów, polityka organizacji dotycząca dostępu do szkoleń, awansów i wynagrodzeń czy działania zewnętrzne. Jeśli każdy pracownik jest mile widziany, zauważany i doceniany za to, że wnosi swoją wyjątkowość, powstaje wspierające środowisko pracy. Rosną bezpieczeństwo i zaufanie. W czasach ciągłych zmian i niepewności to może być jedna z lepszych firmowych inwestycji.

Jednocześnie tylko 20% organizacji na świecie czuje się w pełni odpowiedzialna za integrację, włączanie, promocję różnorodności. 40% firm nadal postrzega problem w kategoriach poprawności politycznej oraz unikania problemów prawnych i ryzyka nadwyrężenia reputacji¹⁴. Wyzwaniem dla organizacji będzie nie tylko podejmowanie odważnych decyzji, ale przede wszystkim konsekwencja w działaniu – pokazywanie, że przedsięwzięte kroki mają sens i że nie tylko wybrane, marginalizowane grupy na nich skorzystają, ale każdy. Chodzi o to, by działania dotyczyły wszystkich pracowników, bez względu na to, do jakiej grupy przynależą. Budowanie kultury organizacyjnej, w której pracodawca słucha i słyszy, komunikuje się, uwzględniając potrzeby wszystkich pracowników, ma szansę stymulować innowacje i nowy sposób myślenia.

13. Zob. raport *Trendy HR 2018: czas odpowiedzialnych firm*, Deloitte 2018. Badania pokazują, że dla 80% pracowników działania związane z włączaniem są istotnym czynnikiem przy wyborze pracodawcy. 39% badanych deklaruowało, że zrezygnowałoby z obecnego miejsca pracy na rzecz firmy o bardziej inkluzywniej kulturze.

14. J. Bersin, *HR Predictions for 2022*, <https://joshbersin.com/hr-predictions-for-2022/>.

Badanie Diversity IN Check¹⁵ zrealizowane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w marcu i kwietniu 2021 roku, w którym wzięło udział 46 firm działających w Polsce, miało na celu zdiagnozowanie stopnia dojrzałości pracodawców w zakresie zarządzania różnorodnością i budowania włączających organizacji. Wyniki wyliczono na podstawie wzoru:

$$\frac{\text{suma uzyskanych punktów w badaniu kwestionariuszowym}}{\text{maksymalna liczba punktów do zdobycia}}$$

W obszarze „Budowanie zaangażowania” (zaangażowanie zarządu na rzecz wsparcia różnorodności, narzędzia komunikacji w organizacji, zaangażowanie firmy w inicjatywy zewnętrzne) badane organizacje uzyskały średni wynik 62%. Z kolei w obszarze „Podstawy zarządzania” (misja, wizja, wartości, etyka, polityka lub strategia dotycząca różnorodności i ich realizacja) odnotowano średni wynik 63%.

Najniższy średni wynik – 56% – dotyczył obszaru „Programy i działania” (równość szans w systemie wynagrodzeń, edukacja z zakresu równego traktowania w miejscu pracy, inicjatywy wspierające wybrane grupy pracowników, na przykład młode matki, ojców, osoby z niepełnościami).

Różnice między tymi obszarami mogą wskazywać na pewne zjawisko w organizacjach. Otóż tam, gdzie istnieją już solidne fundamenty, a więc określone zostały wartości, jakimi kieruje się organizacja, jak również wypracowano strategię i procedury dotyczące zarządzania różnorodnością, wyzwaniem może być przekładanie ich na konkretne inicjatywy czy programy dostrzegane przez pracowników na każdym szczeblu organizacyjnym. Dość łatwo jest podejmować temat różnorodności na poziomie intencji i deklaracji, trudność natomiast polega na doborze konkretnych działań. Sytuacja ta wymaga od pracodawców i liderów świadomego wysiłku, odpowiedzialności i konsekwencji.

15. *Dojrzałość w zarządzaniu różnorodnością i inkluzją w miejscu pracy w Polsce: raport z badania*, Diversity IN Check, Warszawa 2021, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2021/12/Diversity-IN-Check_raport_Dojrzalosc-w-zarzadzaniu.pdf.

06.

Lider blisko ludzi



Jeszcze przed rokiem 2020 obserwowaliśmy wyraźną tendencję do zmiany wzorców skutecznego przywództwa. Kontrolę zastępowało zaufanie. Charyzmę i pewność osądów – współpraca, uważność i słuchanie. Nieomylnie ego liderów ustępowało większej samoświadomości i nastawieniu na włączanie innych. Od dwóch lat mamy do czynienia z wyraźną promocją przywództwa określanego jako *compassionate leadership*. Polskim odpowiednikiem tego terminu może być przywództwo współodczuwające. Jego istotą jest traktowanie wszystkich współpracowników jak partnerów.

Nie chodzi tylko o dostrzeżenie człowieka w pracowniku firmy, takie stwierdzenie jest zbyt powierzchowne. W przywództwie współodczuwającym naszym zdaniem kluczową rolę odgrywają wspieranie ludzi, troska o ich dobrostan, nastawienie na szukanie konstruktywnych rozwiązań i udzielanie pomocy wtedy, gdy jest potrzebna. Założenia te można realizować m.in. poprzez włączające praktyki i systemy (zobacz trend „Różnorodność i włączanie”), dawanie wsparcia oraz dostarczanie narzędzi do rozwoju. Ważne są także wartości humanistyczne, wrażliwość emocjonalna, bliskie relacje ze współpracownikami, wzmacnianie talentów i mocnych stron oraz coachingowe podejście do zarządzania. Następuje „odwrócenie piramidy” – ja jako lider w organizacji, stojący wysoko w strukturze organizacyjnej, jestem tu, aby ci służyć. Żeby to robić dobrze, muszę zrozumieć twoją perspektywę. Widzimy ten trend także w ewolucji nowoczesnych programów rozwojowych z zakresu przywództwa, które prowadzimy dla naszych klientów. Coraz więcej firm rozwija pod tym kątem swoich liderów, którzy komunikują nowe podejście w całej organizacji.

Po pierwszych miesiącach i pierwszym roku pandemii, możemy mieć naturalną trudność w utrzymaniu wysokiego zaufania do przywódców. Żyjemy w czasach silnego kryzysu zaufania do instytucji. Rządy, kościoły, media, różnego rodzaju organizacje społeczne notują spektakularne spadki poziomu zaufania, na co wpływają m.in. postępująca polaryzacja poglądów i fakt, że żyjemy w bańkach swoich przekonań i utrwalonych paradygmatów¹⁶. W szerokiej perspektywie organizacje biznesowe postrzegane są relatywnie najlepiej. Poziom zaufania do firm jest wyższy niż ten do rządów, mediów i organizacji

NGO. Podobnie jest z zaufaniem do liderów – także tu biznes zajmuje pierwsze miejsce, a „prezesów mojej firmy” w poziomie zaufania wyprzedzają tylko naukowcy. Przedsiębiorstwo może być zatem oparciem i pozytywnym punktem odniesienia – nic w tym dziwnego, jest przecież niezwykle ważną częścią krajobrazu społecznego. To duża szansa dla liderów, ale także rosnące oczekiwania w stosunku do nich. Bez przywództwa adekwatnego do czasów prymat w rankingu zaufania będzie jedynie tymczasowy. Przyływ adrenaliny w obliczu zagrożenia, gdy naturalnie zwracamy się ku liderom, nie może trwać wiecznie.

Punktem wyjścia dla współodczuwającego lidera są samoświadomość i praca nad sobą. Bez tego trudno mu będzie zrozumieć, co dzieje się wokół, pokazać własną wrażliwość i skonfrontować się z wyzwaniem. Stawiamy na rozumienie emocji i kontekstu zdarzeń, wzmacnianie relacji, budowanie poczucia bezpieczeństwa psychologicznego. Powinno się też znaleźć miejsce na regularne momenty refleksji i przerw, tak aby z oddalenia spoglądać na szybko zmieniający się krajobraz zdarzeń; sprzyja to podejmowaniu lepszych decyzji.

Droga do budowania sieci relacji i skutecznych zespołów, które sprawnie wykonują powierzone zadania, wiedzie dzisiaj przez ten rodzaj przywództwa. Można oczywiście inaczej, ale rodzi się pytanie o utracone korzyści. W obliczu piętrzących się wyzwań oraz naturalnych tendencji do zmniejszania poziomu empatii taki sposób działania wydaje się trudniejszy, zwłaszcza dla liderów z długim stażem i dużym doświadczeniem¹⁷. Jednak to się po prostu opłaca – w relacjach indywidualnych panuje zaufanie, współpraca przebiega sprawniej, pracownicy okazują lojalność, a organizacja osiąga lepsze wyniki biznesowe¹⁸.

Przesłanie dla lidera brzmi zatem dzisiaj: **BĄDŹ BLISKO LUDZI.**

17. Z badań wynika, że empatia u liderów z czasem zamiera. Zjawisko to nazywane jest to także syndromem arogancji (*hubris syndrome*). Wpływ na nie mają indywidualne predyspozycje, nieustanna konfrontacja z wynikami finansowymi i tematami strategicznymi, tempo i ilość pracy oraz uodparnianie się na sytuacje trudne. Odpowiedź na to wyzwanie stanowią świadome współodczuwanie i empatia. Więcej w: R. Hougaard, J. Carter, L. Chester, Power can corrupt leaders: Compassion can save them, <https://hbr.org/2018/02/power-can-corrupt-leaders-compassion-can-save-them>.
18. Zob. S. Melvani, J.S. Mueller, J.R. Overbeck, *Looking down: The influence of contempt and compassion on emergent leadership categorizations*, https://klm68f.media.zestyio.com/looking-down-the-influence-of-contempt-and-compassion-on-emergent-leadership-categorizations_3.pdf; A.M. Grant, J.E. Dutton, B.D. Rosso, *Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process*, https://repository.upenn.edu/mgmt_papers/323/.

16. *Edelman Trust Barometer 2021: Global report*, <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer.pdf>.

Współczucie, empatia i współodczuwanie wydają się bardzo bliskie znaczeniowo, jednak wymienne używanie tych pojęć w roli synonimów jest błędem. Spójrzmy zatem na różniące je niuanse znaczeniowe, sięgając po autorytet Łady Drozdy – ekspertki w dziedzinie emocji, autorki podcastu *Emocjonalny ład*.

- › **Współczucie** oznacza wrażliwość na czyjąś sytuację i krzywdę. Ma jednak swoje ograniczenia – przede wszystkim brakuje realnej więzi z drugą osobą. Możliwe jest wejście w relację z pozycji „jestem wyżej” – jestem osobą, która słucha, bo to nie mi dzieje się coś złego. Niejednokrotnie też zachodzi przekierowanie uwagi na osobę słuchającą, która zaczyna odpowiedź słowami: „Wiem, co czujesz...”. Współczucie jest automatyczne i nie wymaga wysiłku, opiera się na emocjonalnym poruszeniu stanem drugiej osoby.
- › **Empatia** to zdolność do rozumienia tego, co czują i myślą inni. Często towarzyszą jej uważność i przyjęcie perspektywy rozmówcy. Kluczową różnicą w stosunku do współczucia jest zrozumienie czyichś emocji, wczucie się w nie, ale bez identyfikowania się z nimi.
- › W przypadku **współodczuwania** (*compassion*) centrum relacji stanowi zrozumienie i chęć pomocy, jeśli jest to potrzebne i akceptowalne. Jeśli osoba potrzebująca pomocy nie wchodzi w rolę ofiary, to obie strony mogą zakończyć kontakt z pozytywnymi odczuciami, co przy współczuciu i empatii nie zawsze ma miejsce. W relacji lider – pracownik przejawem takiej postawy będzie zainteresowanie się z głębi serca sytuacją pracownika, zapytanie, jak sobie radzi, co zamierza dalej i – ewentualnie – udzielenie pomocy, jeśli jej potrzebuje.

07.

Większe oczekiwania wobec menedżerów średniego szczebla

Wraz z nadejściem pracy hybrydowej i zdalnej duża część narzędzi z dotychczasowego arsenału menedżera po prostu zniknęła. Mamy tu na myśli m. in. możliwość kształtowania relacji w biurze, trening w miejscu pracy, optymalizację działań dzięki ciągłemu kontaktowi, bezpośrednio monitorowanie postępu prac. Szefowie nie utrzymują już stałego kontaktu ze swoimi ludźmi, trudniej im udzielać informacji zwrotnej, reagować na bieżące sytuacje i działania pracowników. Nie da się wykonywać tych funkcji, pracując choćby częściowo zdalnie.

Menedżerowie średniego szczebla mieli od zawsze pod górkę. Niemal wszystkie badania wskazywały, że znajdują się oni pomiędzy młotem a kowadłem. Menedżer z tej grupy powinien rozumieć, popierać i wprowadzać odgórne rozwiązania ogólnofirmowe i strategiczne, a jednocześnie być oparciem i motorem napędowym dla zespołu. Bardzo często pogodzenie tych perspektyw było trudne i skutkowało zagubieniem i poczuciem frustracji. Tak jest także i teraz, jednak zjawisko



to się nasila. Rośnie poziom stresu, menedżer odbiera frustrację z góry i z dołu, a poczucie jego lojalności i satysfakcji z pracy – maleje¹⁹.

Menedżerowie średniego szczebla niejednokrotnie działają, nie mając jasnych wskazówek co do kierunków, wymagań, oczekiwań – trudno wtedy skutecznie reagować na niepokoje pracowników. Próby utrzymania silnej kontroli trafiają na opór, mimo iż część firm wprowadza zaawansowane formy monitorowania²⁰. Jesteśmy przekonani, biorąc pod uwagę wszystkie przesłanki, że filozofia „dokręcania śruby” nie sprawdzi się na dłuższą metę, zwłaszcza że takie działania stawiają bezpośrednich przełożonych w bardzo trudnym położeniu. Wywieranie dziś dodatkowej presji będzie po prostu przeciwnie skuteczne.

Z jednej strony rola i cele menedżerów pozostają niezmiennione. Z drugiej – pandemia wniosła nowe elementy do pracy skutecznego szefa, czyniąc ją trudniejszą. Menedżerowie liniowi muszą wzmocnić kompetencje pozwalające na prawidłowe rozdzielanie zadań i postęp w realizacji projektów, takie jak: podejmowanie decyzji i ich komunikowanie, zarządzanie projektami w strukturze rozproszonej, krytyczne myślenie.

Koniecznością ponadto staje się rozwój i stosowanie umiejętności miękkich, zwłaszcza komunikacyjnych i coachingowych. Pracownicy zdalni potrzebują czasu, uwagi, wsparcia, jasności celów i rozmowy o tym, co dzieje się w firmie. W wielu branżach mamy do czynienia z tektonicznymi wstrząsami, które pociągają za sobą konieczność zmian postaw i kompetencji. Towarzyszem w tych zmianach i drodze rozwojowej są bezpośredni przełożeni²¹. Rozwój ludzi staje się najbardziej adekwatną odpowiedzią na postępujące zmiany – dla wielu firm to także po prostu konieczność, by nie wypaść z rynku.

Zwracamy uwagę na menedżerów liniowych z powodu ich roli w organizacji oraz dużej liczebności tej grupy w każdej firmie²². Menedżerowie wyższego szczebla mają zwykle lepszy dostęp do informacji, niejednokrotnie współtworzą bieżące strategie, cieszą się autonomią i podejmują kluczowe decyzje. Przekłada się to na poczucie kontroli i wpływu, nawet w niepewnych czasach. Menedżerowie liniowi natomiast stanowią newralgiczną grupę, mającą kluczowe znaczenie dla powodzenia inicjatyw – to od nich niejednokrotnie zależy najwięcej, to na tym szczeblu decydują się sukces lub porażka we wdrażaniu zmian, praktyk i strategii.

19. Na podstawie wyników badań *Remote Employee Experience Index data* dostępnych w: B. Elliott, *Hybrid rules: The emerging playbook for flexible work*, <https://futureforum.com/2021/01/28/hybrid-rules-the-emerging-playbook-for-flexible-work/>.

20. Naszym ulubionym są czujniki monitorujące temperaturę w laptopie wskazujące, czy pracownik w danej chwili jest przy komputerze, czy tylko pozoruje pracę.

21. W raporcie z badań McKinsey świadome i planowe dostosowanie umiejętności obecnych pracowników do nowych wyzwań i rzeczywistości wskazano jako najważniejszą odpowiedź na wyzwania związane z pandemią (zob. *Building workforce skills at scale to thrive during – and after – the COVID-19 crisis*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-covid-19-crisis#>).

22. Zależy to oczywiście od wielkości firmy, ale menedżerów liniowych powinno być zwykle więcej niż menedżerów wyższego szczebla czy członków zespołu zarządzającego.

08.

Budowanie odpowiedzialności

„Wszystkie ręce na pokład” – taki przekaz często słyszymy od menedżerów w sytuacji kryzysu, zagrożenia, potrzeby szybkiej zmiany. Co to w praktyce oznacza? Konieczność dodatkowego wysiłku, by wreszcie wrócić do stabilizacji i normalności? Wykrzesanie dodatkowej energii w sytuacji chronicznego zmęczenia ciągłymi zmianami, które inicjują liderzy?

Dziś wiemy, że przejściowy kryzys to na stałe już wpisana w rzeczywistość potrzeba szybkiej transformacji. Patrzenie w przyszłość nigdy nie było trudniejsze, a nową normalność 2.0 możemy nazwać uogólnioną niepewnością i niekończącą się adaptacją do zmieniających się warunków. Przyspieszają trendy, do których przyczyniła się pandemia: presja na zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstw, konieczność innowacyjności, spłaszczanie struktur organizacyjnych skutkujące najczęściej większą liczebnością zespołów, praca w strukturach rozproszonych, wirtualnych i hybrydowych, wyższa fluktuacja pracowników i ewolucja sposobu zarządzania, której istotą jest odrzucenie podejścia opierającego się głównie na wydawaniu poleceń i kontrolowaniu.

Firmy coraz częściej zdają sobie sprawę, że aby sprostać wyzwaniom, muszą polegać na pracownikach proaktywnie biorących sprawy w swoje ręce, mających autonomię i rozszerzających jej



zakres, inicjujących zmiany, przejmujących odpowiedzialność za wyniki, własną karierę zawodową i rozwój. Organizacje potrzebują budować kapitał osobistego przywództwa – wzmacniać self-liderów²³ świadomych swoich potrzeb, kompetencji i wpływu.

Mówimy o zmianie paradygmatu zarządzania: od kaskadowego podejścia do celów i decydowania o wszystkich inicjatywach w organizacji na najwyższym szczeblu zarządzania – do wskazywania kierunków strategicznych i zachęcania do samodzielnego decydowania o potrzebnych działaniach i sposobie realizacji, wzmacniania przedsiębiorczości, kreatywności i przejmowania odpowiedzialności przez pracowników pierwszej linii.

Według badań The Ken Blanchard Companies²⁴, przeprowadzonych na próbie 1350 pracowników z różnych krajów, osoby, które postrzegają siebie jako self-liderów i korzystają z umiejętności poszukiwania informacji zwrotnej, wywierania wpływu, „sprzedawania” pomysłów w organizacji, zauważania problemów na wczesnym etapie i proponowania adekwatnych rozwiązań, rozmawiania o sposobach realizacji celów i zadań – częściej niż inne czują się dobrze w pracy, doświadczają autonomii, mają poczucie relacyjności i kompetencji. Są mniej skłonne do odejścia z organizacji i wiążą z nią długofalowe plany.

Osobiste przywództwo to wypadkowa dwóch czynników: umiejętności i odpowiedniego nastawienia. Gdy przywódcy rezygnują z podejścia opierającego się na wydawaniu poleceń i kontrolowaniu, również i przewodzenie muszą zmienić postawę – zaprzestać oczekiwania na polecenia szefa i zacząć wydawać je sobie. Nie jest to łatwe. Trzeba pokonać własne ograniczające przekonania, odnaleźć osobiste źródła wpływu, odważnie

nazywać i komunikować potrzeby przełożonym i współpracownikom, negocjować potrzebny zakres autonomii. Przede wszystkim jednakże należy przezwyciężyć wewnętrzną obawę: „A jeśli lider się na to nie zgodzi?”. Obawę, która – jak mówią uczestnicy naszych warsztatów – często okazuje się bezpodstawną w konfrontacji z rzeczywistością. Jeśli jednak pracownicy wykażą inicjatywę, by dostać to, czego potrzebują do osiągnięcia sukcesu, a liderzy organizacji zaspokoją te potrzeby, siła napędzająca organizację do rozwoju zostanie prawidłowo zrównoważona. Gdy pomysłodawcy zmian będą zarazem ich ambasadorami, wdrożenie nowych rozwiązań nie będzie wymagało aż tak dużego wysiłku.

Najbardziej efektywną rzeczą, jaką menedżerowie i organizacje mogą zrobić, jest zapewnienie możliwości i zasobów, które pozwolą pracownikom zwiększać zakres samodzielnego działania. Dotyczy to zarówno umiejętności prowadzenia rozmów, jak i tworzenia środowiska pracy, w którym pracownicy mogą doświadczać optymalnej motywacji. Przed zarządzającymi i profesjonalistami HR stoi zadanie budowy kultury organizacyjnej, która jest gotowa na self-liderów. Taka gotowość oznacza przekonanie, że pracownicy są najlepszymi przywódcami samych siebie i w wielu przypadkach wiedzą więcej od przełożonych na temat wykonywanej przez siebie pracy. To komunikowanie oczekiwań od samego początku (np. program onboardingowy, który skieruje ludzi na właściwą drogę – pytanie nowych pracowników, w jaki sposób mogliby wykonywać swoją pracę najefektywniej i jak mogliby ją usprawnić). To kultura przyjazna zadawaniu pytań, konstruktywnemu kwestionowaniu i zgłaszaniu wątpliwości, zachęcająca do przedstawiania pomysłów, zwiększania autonomii i samodzielnego wprowadzania zmian. Hasło „wszystkie ręce na pokład” pada na grunt oddolnej energii do działania.

23. W literaturze używany jest dość powszechnie termin *samoprzywódca*, które jednak naszym zdaniem nie oddaje dobrze idei i znaczenia, a brzmi po polsku dość... kanciasto. Pozwoliliśmy sobie zatem na taki neologizm – z góry dziękujemy za wyrozumiałość.

24. *Developing self leaders: A competitive advantage for organizations*, The Ken Blanchard Companies 2020, <https://resources.kenblanchard.com/self-leadership/developing-self-leaders>.

09.

Wirtualna rzeczywistość w miejscu pracy

Metawersum to cyfrowa przestrzeń, zwana również internetem przyszłości, w którą możemy się udać, podłączając się do wi-fi, zakładając gogle i chwytając dwa joysticki. Jesteśmy świadkami przełomu w dziedzinie wirtualnej rzeczywistości (VR). Choć technologia istnieje od lat, przez ostatni rok nabrała niebywałego rozpędu. Początkowo kojarzona ze światem gier komputerowych, teraz wkrada się w kolejne obszary życia, umożliwiając wirtualne spacer, kontakty towarzyskie czy uprawianie sportów. W branży psychologicznej pozwala na leczenie fobii i stresu pourazowego. Na symulatorach VR chirurdzy doskonalą umiejętności poza salą operacyjną. VR zacznie również odgrywać ważną rolę w naszym funkcjonowaniu w organizacjach. Pierwszych jaskółek nie brakuje. Nowe rozwiązania technologiczne przenoszą wirtualne spotkania na wyższy poziom. Przykładem może być platforma Microsoft Mesh. Zapewnia ona angażujące środowisko 3D, w którym podczas spotkania online możemy zasiąść przy jednym stole, wyświetlić hologramy pomysłów, w szybki sposób udostępnić szczegółowe informacje. VR jest technologią immersyjną – daje użytkownikom intensywne doświadczenie przebywania w cyfrowej rzeczywistości. Świat online, który oferuje, nie jest już płaski jak ten, który znamy ze spotkań na Zoomie. VR wspiera również działania edukacyjne. Coraz więcej firm wykorzystuje VR do



szkolenia pracowników, zarówno z kompetencji twardych (np. obsługi maszyn), jak i miękkich (obsługa klienta, umiejętności przywódcze). Odmowną inwestycję w tę technologię poczyniła np. firma Accenture, która kupiła 60 000 par gogli do szkolenia nowych pracowników w ramach onboardingu²⁵. Aby właściwie zastosować rozwiązania VR w służbie uczenia się i rozwoju, warto zadać sobie pytanie: „Po co to robimy?”. Wartością dodaną płynącą z wykorzystania VR, oprócz angażującej, atrakcyjnej wizualnie formy, jest możliwość stworzenia warunków, które stawiają przed uczestnikami działań rozwojowych wyzwania i pozwalają w komfortowych warunkach doświadczyć cyklu uczenia się – od dyskomfortu z powodu presji czasu, stresu poznawczego, zmieniających się warunków i wyzwań pracy zespołowej po przyswojenie nowych kompetencji.

W sytuacji pełnego zanurzenia w nowej rzeczywistości ujawniają się naturalne tendencje w zachowaniach. Obecność w VR pozwala uczestnikom w bezpieczny sposób doświadczać trudnych sytuacji, konfrontować się ze swoimi reakcjami, testować strategie postępowania, uczyć się i zmieniać. Koktajl bodźców audiowizualnych tworzy wciągające doświadczenie i rodzi prawdziwe emocje, a gdy pojawiają się emocje – lepiej uczymy się i zapamiętujemy.

Z ciekawością obserwujemy, jaką wartość dodaną może wnieść VR do branży rozwoju ludzi w nowoczesnych organizacjach. Immersyjne, pełne emocji i wrażeń doświadczenie nie zwalnia nas z metodologicznego podejścia do projektowania procesów rozwojowych. Symulacje VR same w sobie, bez zadbania o inne, kluczowe elementy procesu uczenia się – takie jak określenie celu i efektu rozwojowego, wymiana informacji zwrotnych (uzupełniona na przykład o pomiary psychometryczne), wsparcie przełożonych i współpracowników we wdrożeniu – mogą pełnić funkcję jedynie gadżetu. Wierzymy, że technologia VR wykorzystana w sposób celowy i przemyślany stanie się nowym, alternatywnym sposobem rozwoju kompetencji.

25. *Accenture acquires 60.000 Oculus Quest 2 headsets for training*, Virtual Reality World Tech, 15.10.2021, <https://vrworldtech.com/2021/10/15/accenture-acquires-60000-oculus-quest-2-headsets-for-training/>.

W raporcie opublikowanym przez PwC²⁶ przedstawiono wyniki badania porównującego efektywność szkoleń z kompetencji miękkich przeprowadzanych w formie stacjonarnej (na sali szkoleniowej), e-learningowej oraz z wykorzystaniem wirtualnej rzeczywistości. Badanie przeprowadzono na grupie nowych menedżerów w Stanach Zjednoczonych, którzy przeszli to samo szkolenie w jednej z trzech możliwych modalności. Po porównaniu wyników okazało się, że uczestnicy szkoleń wykorzystujących VR:

- › ukończyli je **czterokrotnie szybciej** niż na sali szkoleniowej i **półtorakrotnie** szybciej niż podczas e-learningu;
- › czuli się **prawie czterokrotnie bardziej emocjonalnie związani z treścią** niż osoby szkolące się na sali i **ponad dwukrotnie bardziej** niż odbiorcy e-learningu;
- › byli **cztery razy bardziej skupieni** podczas szkolenia niż ich koledzy z e-learningu;
- › byli o prawie **275% bardziej pewni** w wykorzystywaniu zdobytych umiejętności po zakończeniu szkolenia

Choć wyniki badania jasno wskazują na zalety wykorzystywania VR w szkoleniach, w naszej ocenie sama innowacyjna technologia bez merytorycznego opracowania i zadbania o inne elementy procesu uczenia się nie zastąpi całkowicie pozostałych metod – tradycyjnych i cyfrowych. Widzimy wartość w wykorzystywaniu jej w zaplanowany sposób. Dopiero w połączeniu z innymi elementami procesu uczenia się może stanowić przełom w dziedzinie rozwoju kompetencji.

26. *The effectiveness of virtual reality soft skills training in the enterprise: A study*, PwC, 25.06.2020, <https://www.5discovery.com/wp-content/uploads/2020/09/pwc-understanding-the-effectiveness-of-soft-skills-training-in-the-enterprise-a-study.pdf>.

10.

Ciągła zmiana, czyli jak żyć

Specjaliści wskazują na cztery czynniki negatywnie oddziałujące na nasz długofalowy dobrostan i powodujące wzrost chronicznego stresu – zjawiska niezwykle groźnego dla zdrowia²⁷. Są to: niepewność, brak wpływu, brak informacji, poczucie utraty kontroli. Analizując wpływ pandemii na nasze życie, widzimy długotrwałe oddziaływanie wszystkich czterech zjawisk. Do braku kontroli i silnej niepewności jutra dochodzi szum informacyjny, zalewający nas z każdej strony. W wielu organizacjach jedna zmiana goni drugą, funkcjonujemy zatem coraz częściej w środowisku, w którym uodparniamy się, w negatywnym sensie, na kolejne zmiany – zarówno te, które w nieunikniony sposób wymusza otoczenie, jak i te, które sami sobie w firmach organizujemy.

Mimo, iż w poprzednich latach o konieczności szybkiej, skutecznej, pilnej zmiany regularnie dyskutowano na konferencjach i przekonywano w publikacjach, dopiero COVID-19 pokazał większości branż, co naprawdę oznacza VUCA. Jednocześnie



27. Zob. m.in. prace wybitnego psychologa zajmującego się tematyką traumy i stresu – Petera A. Levine’a

rozmowy z naszymi klientami jasno pokazują, że stajemy w obliczu konieczności przedefiniowania podejścia do zmian, sposobów ich przygotowywania i wdrażania oraz zapewniania im trwałości. Centralnym wyzwaniem staje się to, jak nie zubożnąć na dzisiejsze „nowe” w obliczu tego, co mieliśmy jeszcze wczoraj, i pewności, że jutro przyniesie kolejne porcje „nowego”. Jest to w tej chwili wyzwanie numer jeden, dramatycznie obniżające skuteczność wdrożeń, rośnie bowiem obojętność wobec zmian, których mamy bez liku. Jesteśmy zmęczeni nieustannymi zmianami.

Co zatem wymaga zmiany w podejściu do zmiany? Wydaje się, że w porównaniu z przeszłością spada znaczenie budowania gruntownego i szerokiego zrozumienia dla potrzeby zmian. W wielu przypadkach konieczność tę dostrzega większość zainteresowanych stron. Kryzys wzmacnia w sposób naturalny rolę sponsora zmiany, który działa wielowymiarowo, stosując intensywną strategię komunikacji oraz wspierając lidera i zespoły projektowe²⁸.

Coraz większą barierą utrudniającą wprowadzanie zmian staje się presja czasu. Problem stanowią także mnogość i częstotliwość zmian, ich wzajemna konfliktowość czy nawet wykluczające się priorytety. Obserwujemy ponadto nasilenie się wcale nienowego zjawiska, jakim jest nadmierna koncentracja na początku i w pierwszych fazach zmiany, ze stopniowym odpuszczaniem ich wdrażania z biegiem czasu. Przyczyn i powodów jest mnóstwo, w tym... kolejne zmiany.

Czasy kryzysu to czasy liderów, ale także – wykorzystania potencjału pracowników. Podejście agile wydaje się adekwatne jak nigdy, ale bez zaangażowania pracowników nie nadążymy za tempem zmian, nie wykorzystamy też w pełni potencjału organizacji. Dla menedżerów oznacza to komunikowanie, zachęcanie do zabierania głosu, słuchanie, tak aby wiedzieć, co dzieje się na poszczególnych poziomach w organizacji, aby móc wykorzystywać energię, dobre pomysły, identyfikować bariery, jednym słowem – ułatwiać zmianę (zob. trend „Budowanie odpowiedzialności”).

Nie ma jeszcze jasnych odpowiedzi na pytania dotyczące nowych modeli i podejść. Przyniesie je czas. Jesteśmy jednak pewni, że tradycyjne i zachowawcze rozwiązania wymagające dużego nakładu pracy stały się nieadekwatne – i nie działają. Jednocześnie skuteczność wdrażanych zmian jest dla organizacji istotniejsza niż dotychczas – w niejednym przypadku stanowi o być albo nie być planów, celów, całych firm. Jest to także niezwykle ważne dla nas – ludzi. Potrzebujemy oparcia, przewidywalności, stabilności, nasze wnętrza nie zmieniły się w wyniku pandemii. Każda zmiana to także wydatek energii, której mamy ograniczone zasoby.

Przełomy w wielu dziedzinach dzieją się wtedy, gdy to, co możliwe, styka się z tym, co okazuje się nagle bardzo potrzebne. Znajdujemy się właśnie w takim momencie, przy czym to, co możliwe, nie zostało jeszcze określone. Spodziewamy się zatem zmiany – w obszarze zmiany.

28. Zob. raport *Best practices in change management, 11th Edition*, Prosci 2020.



Joanna Domeradka

Dyrektor ds. rozwoju,
Blanchard Poland Manager

W House of Skills odpowiedzialna za ofertę merytoryczną, współpracę z partnerami know-how i rozwój produktów. Absolwentka Instytutu Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji Uniwersytetu Warszawskiego oraz studiów podyplomowych z zakresu zarządzania ludźmi. Posiada wieloletnie doświadczenie w pracy związanej z projektowaniem i realizacją rozwiązań rozwojowych w organizacjach, m.in. w Międzynarodowej Fundacji Rozwoju Rynku Kapitałowego i Przekształceń Własnościowych w Polsce – Centrum Prywatyzacji oraz Asea Brown Boveri Poland.



Katarzyna Marszałik

Specjalista ds. rozwoju know-how

Śledzi i analizuje trendy w rozwoju ludzi w organizacjach. Zarządza zasobami know-how oraz koordynuje działania związane z rozwojem produktów w House of Skills. Współpracuje z trenerami i konsultantami w różnych obszarach merytorycznych. Absolwentka Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego ze specjalizacją we wspieraniu rozwoju osobowości. Ukończyła Szkołę Analizy Transakcyjnej, kurs podstawowy Terapii Skoncentrowanej na Rozwiązaniach, międzynarodowy kurs praktyki coachingowej w Holandii.



Michał Zaborek

Prezes Zarządu

Odpowiada za realizację strategii biznesowej, kreowanie i wdrażanie nowych rozwiązań doradczych i szkoleniowych. Jest absolwentem zarządzania i marketingu Szkoły Głównej Handlowej. Ukończył również studia Executive MBA, prowadzone przez UQAM (University of Quebec at Montreal) oraz SGH w Warszawie. Absolwent Szkoły Trenerów Biznesu pod patronatem Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Jest wiceprezesem Zarządu Polskiego Związku Pracodawców Konsultingu. Współautor książki „Zespoły po polsku. Jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej”.

0 nas

Zaczynaliśmy na początku lat 90. Dziś jesteśmy jedną z największych i najdłużej działających na polskim rynku marek szkoleniowo-doradczych. Spektrum oferowanych usług rozciąga się od realizacji programów **rozwijających konkretne kompetencje konkretnych grup pracowników** do proponowania **rozwiązań dla organizacji na poziomie strategicznym**.

Specjalizujemy się w rozwoju menedżerów, bo to właśnie oni mają największy bezpośredni wpływ na rozwój ludzi i organizacji.

19

międzynarodowych partnerów
know-how i licencjodawców

27 lat

na rynku

40

konsultantów, trenerów
i ekspertów w stałym zespole

200

projektów dla klientów
biznesowych rocznie

350

godzin warsztatów
online w miesiącu

20 000

przeszkolonych
menedżerów rocznie

1/3 z 500

największych firm w Polsce
należy do grona naszych klientów

House of Skills

Doświadczenie, które zmienia.



www.houseofskills.pl