

Przywództwo w nowej normalności

# Refleksje przy kawie

Gwałtowne zmiany ostatnich miesięcy, ogrom pracy, do tego nieustająca niepewność, co dalej, skumulowały emocje pracowników i szefów. To wszystko daje teraz o sobie znać. Zmęczenie dość silnie wybrzmiewa w bieżących rozmowach na wszystkich poziomach organizacji.

**Magdalena Siwek-Jeziorna, Małgorzata Kwiatkowska**

**P**o etapie „wszystkie ręce na pokład” motywacja w wielu miejscach spada. Doświadczamy i słyszymy, że znakomita większość menedżerów rozstała się z myśleniem, że sytuacja związana z pandemią potrwa tylko kilka tygodni, najwyżej kilka miesięcy – „zaciśniemy zęby”, „przetrwamy ten czas” i „wszystko będzie po staremu”. Zdali sobie oni sprawę, że rzeczywistość zmieniła się nieodwracalnie, a nowa normalność jest tu i teraz. Jeśli kiedyś toczyliśmy w pewnym sensie akademickie dyskusje o tym, czym jest świat VUCA, to jednak nasza rzeczywistość, jakkolwiek dynamiczna, była przewidywalna. Od marca 2020 r. świat VUCA „zwukował”. Po wybuchu pandemii praktycznie każdy z nas, czy to lider, czy pracownik, zmagał się ze zmiennością, brakiem stabilności, niepewnością... Zebraliśmy zatem bagaż doświadczeń i teraz nadszedł czas, by wyciągnąć z nich wnioski. W wymiarze biznesowym szczególnie menedżerowie mają konkretne lekcje do odrobienia.

Odkładanie budowania autorytetu na lepsze czasy, gdy „szaleństwo pandemii” się skończy, nie oplaciło się. Wygrali ci, którzy uznali, że to sprawa aktualna zawsze, szczególnie w trudnych warunkach, gdy ludzie w zespołach bardziej niż zwykle potrzebują wsparcia liderów. Styl pracy remote leadership zaowocował u tych szefów, którzy rozumieli to wyzwanie już

w marcu i kwietniu 2020 r. W obliczu drugiej fali COVID-19 mogli wejść na kolejny, wyższy poziom pracy z zespołami, zamiast martwić się o podstawy systemu pracy zdalnej czy hybrydowej. Mogli zadbać o aspekt relacyjny, który dawał paliwo do kolejnego ciężkiego etapu pracy zespołów, bazując na osiągniętej efektywności. Przekonali się, że przywództwo zdalne jest możliwe, działa dobrze, a czasami nawet lepiej niż wtedy, gdy z powodu stałej obecności szefa pracownicy czują jego oddech na karku. Może dzięki temu łatwiej dziś będzie im znaleźć spokojną godzinę, by sięść samemu ze sobą przy kawie i poprowadzić wewnętrzny dialog, zaczynający się od pytania: *quo vadis?* I przy tej okazji poddać refleksji i zaktualizować swoje przywództwo w siedmiu obszarach.

## Stan psychofizyczny

**W jakiej jestem kondycji? Na ile zadbałem o własną odporność psychiczną i co w związku z tym jeszcze mogę zrobić, by mieć nadal moc do działania?**

Tempo pracy na 150 proc. wzmaga pokusę, by jeszcze szybko sprawdzić e-maile przed pójściem spać lub zrobić to lub tamto, co jest do zrobienia na jutro. Do tego duża odpowiedzialność, stres wynikający ze zmienności warunków i niepewności. Jak długo to będzie

trwało? Nie wiadomo... Może już zawsze? Nie pudruj rzeczywistości, mówiąc: daję radę, jestem z tym OK. Lepiej zacznij wyznaczać sobie jasne granice i dbać o regularny odpoczynek: powiadomienia wyłączone, stała pora zagłędania do e-maili, codzienny sport lub ruch na świeżym powietrzu, medytacja, zdrowa dieta itp. Warto uznać konieczność dyscypliny, zwłaszcza gdy widać nagrodę w postaci dobrego samopoczucia i energii do działania. Rezyliencja, czyli budowanie odporności psychicznej, to kluczowa kompetencja w zestawie każdego lidera.

**Lekcja 1.** Jeśli dotąd nie wypracowałeś sobie skutecznego planu w obszarze work-life balance'u, zrób to teraz. To tzw. ostatni gwizdek – kolejny rok przetrwasz tylko wtedy, gdy konsekwentnie zadbasz o siebie i swoją osobistą efektywność.

## Kompleksowy ogląd

**Na ile umiem patrzeć na cały biznes i swój zespół w szerokiej perspektywie, zamiast kręcić się jak chomik w kołowrotku, skupiając się tylko na codziennych problemach, które potrafią – nie oszukujmy się – szczerze wypełnić nasze kalendarze każdego dnia?**

Zmienne czasy to zmienne oczekiwania interesariuszy. Bywało irytująco, gdy zapędzałeś się w ważne akcje, które za kilka dni były nieaktualne? Wypracowanie sposobu regularnego sprawdzania oczekiwań zarządu, szefów innych działów, zespołu oraz klientów to warunek *sine qua non* zdrowego podejścia do zarządzania zmienną rzeczywistością. Tylko wtedy można podejmować względnie trafne decyzje i planować adekwatne do bieżącej sytuacji działania zespołów. Wymówki typu „nie mam czasu na rozmowy, bo codziennie gaszę pożary” nie pozwolą Ci „wylądować” w dobrym miejscu. Gdy już masz listę działań, zaufaj ludziom w zespole, więcej deleguj, byś widział na bieżąco rzeczywistość w panoramicznym ujęciu, bo nikt za Ciebie tego nie zrobi. A jest na kim się oprzeć – ostatnie badania KRD wykazały, że aż 87 proc. właścicieli firm w czasie pandemii mogło polegać

na swoich zespołach. Ponad połowa przedsiębiorców (55 proc.) wskazała na wzorową postawę załogi i wywiązywanie się z obowiązków służbowych mimo trudniejszych warunków pracy<sup>1</sup>.

Nikt też nie wymaga planowania strategii na trzy lata do przodu, w nowej normalności to trudne. Ważne, by planować w ogóle to, co możliwe, na kilka tygodni czy miesięcy, zwinnie obserwując na co dzień zmieniające się oczekiwania interesariuszy i uwzględniając je przy podejmowaniu decyzji bieżących i długofalowych.

**Lekcja 2.** Opracuj system regularnego sprawdzania oczekiwań interesariuszy, znajdź czas na ich analizę i zmianę priorytetów w działaniu Twoim i zespołu, planując kluczowe inicjatywy na najbliższy czas.

## Kontakty

**Czy i jakie sojusze, niezbędne do dalszego skutecznego prowadzenia biznesu w nowej normalności, zbudowałem wewnątrz i na zewnątrz organizacji?**

Ogrom pracy wokół, do tego stres i brak czasu skłaniają bardziej do izolacji niż nawiązywania nowych kontaktów. Świat biznesu ma jednak układ sieciowy i fakt ten ma dziś szczególne znaczenie. Dynamika zmian zarówno wewnątrz firmy, jak i w otoczeniu biznesowym powoduje przegrupowania różnych sił i systemów. Jesteś w tym obecny?

Czy „stare” sojusze gwarantują Twojemu biznesowi dalszą skuteczność? Przeanalizuj sytuację i... postaw na networking. To jest czas, by wyjść (także wirtualnie) na zewnątrz organizacji: porozmawiać, posłuchać innych ekspertów, dowiedzieć się, jakie są nowe trendy i nowe sposoby działań gdzie indziej, wymienić się doświadczeniami. Jeśli tego nie zrobisz, to czeka Cię wyważanie otwartych drzwi (a to strata czasu, którego przecież nie masz) albo utknięcie w starej rzeczywistości, która dziś już nie istnieje, nowych scenariuszy na przyszłość brak. Wirtualny świat oferuje sporo różnych aktywności: konferencje, eksperckie webinary, seminaria online czy branżowe ►

<sup>1</sup> Patrz: <https://krd.pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/2020/Pandemia-wymusza-biznesowe-oszczednosci--wydatki-tnie-juz-2-3-firm> (dostęp: 20.11.2020 r.).



## Przywództwo w nowej normalności

grupy dyskusyjne, dzięki którym możesz być na bieżąco i inspirować się nowymi możliwościami. Przeanalizuj dotychczasowych sprzymierzeńców, sojusze i grupy wsparcia wewnątrz firmy – na ile warto je zmodyfikować, by wspierały Twoje nowe cele?

**Lekcja 3.** Networking i partnerstwo biznesowe to klucz do szukania wsparcia w Twoich zmianach – koniecznie znajdź czas na przejrzenie swoich kontaktów biznesowych wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz budowanie nowych. Stwórz swoją nową mapę networkingową.

### Przedsiębiorczość

**Jakie inicjatywy odpowiadające na bieżące wyzwania wdrożyłem w okresie dynamicznych zmian, a jakie planuję wdrożyć w nadchodzącym czasie, by wspierać biznes i swój zespół?**

W marcu i kwietniu 2020 r. wielu liderów mierzyło się z przymusowym odsyłaniem pracowników do domów i ustawianiem pracy w trybie zdalnym. Według badań Gartnera 88 proc. firm zleciło pracę zdalną, choć przedtem tylko 5 proc. tych, którzy mogli, wprowadziło taki tryb. Dla ok. 70 proc. pracowników była to sytuacja zupełnie nowa – trudny czas związany z wyrzuceniem poza strefę komfortu. Podobnie dla liderów<sup>2</sup>. W pośpiechu rozwiązywano kłopoty natury technicznej oraz osobistej, związane z warunkami pracy w domu. Wszystko po to, by utrzymać tempo i dowieźć zaplanowane wyniki oraz zapewnić bezpieczeństwo pracy. Pamiętasz, co było problemem i w jaki sposób go rozwiązywaliście? Pewnie masz opisane istotne inicjatywy okupione wtedy dużym wysiłkiem... Wróć do nich, zobacz, co było ważne dla ludzi. Jeśli świadomie podejmowałeś inicjatywy, to pamiętaj już teraz, że rozwój wymaga wyjścia poza strefę komfortu. Przytomny lider patrzy na okres trudów jak na poligon rozwojowy: czujnie obserwuje dobre praktyki ludzi w zespole, ale z równą uwagą i ciekawością wypytuje o bieżące problemy, by na tej bazie planować i inicjować cenne działania. Ostatni rok to bardzo zmienne warunki pracy – w biurze,

w home officie, a teraz w coraz większym wymiarze w trybie hybrydowym – które zostaną z nami na przyszłość. Taki układ wymaga dużej empatii i uwagi liderów, jeśli chcą właściwie odpowiedzieć na organizacyjne i psychologiczne potrzeby pracowników. Nie zawsze potrzebne są wielkie zmiany. Drobne usprawnienia mogą znacznie poprawiać komfort codziennej pracy ludzi w zespołach i wpływać na ich zaangażowanie. Ile inicjatyw podjąłeś i doprowadziłeś do końca? Czujesz się liderem zmian czy tylko ich realizatorem?

**Lekcja 4.** Miej oczy i uszy otwarte – pytaj i wsłuchuj się w głos zespołu, podejmując cenne inicjatywy, dzięki którym popychasz sprawy naprzód. Bądź świadomym inicjatorem zmian, nie tylko wykonawcą projektów proponowanych przez innych lub wymuszonych przez rzeczywistość.

### Kontakt

**W jakiej kondycji jest mój zespół? Jak ostatnie miesiące wpłynęły na relacje w nim?**

Szczególnie silnie, zwłaszcza w początkowej fazie pandemii, koncentrowano się na utrzymaniu efektywności biznesowej. Menedżerowie i zespoły wkładali maksymalnie dużo wysiłku, aby lockdown i związana z tym zmiana trybu pracy nie wpłynęły negatywnie na wyniki zespołów i firm. Wiele organizacji wskazywało na ogromne zaangażowanie pracowników i fakt, że nie tylko osiągały zamierzone rezultaty, ale nawet uzyskiwały lepsze. Przypominało to sprint. Menedżerowie skupiali się na „tu i teraz”, ogarniając i spinając rozliczne zadania, ucząc się w trybie fast track i wdrażając nowe technologie, które pomagały im być w kontakcie i realizować cele. Pracownicy z dnia na dzień dostosowywali swoją domową i rodzinną rzeczywistość do pracy zdalnej. Jak często jako menedżer, szef zespołu pytałeś swoich pracowników, jak się czują, jak radzą sobie z pracą, domem, rodziną, co ich martwi, co daje poczucie sensu? Czy znajdowałeś czas „na kawę” ze swoimi podwładnymi? Szczególnie ważne staje się to teraz, kiedy już wiemy, że pandemia zmieniła naszą codzienność

<sup>2</sup> Patrząc: <https://itwiz.pl/gartner-niektorzy-pracownicy-beda-pracowac-zdalnie-juz-na-stale/> (dostęp: 20.11.2020 r.).

nieodwracalnie, a Ciebie i Twój zespół czeka nie sprint, ale maraton, na który musicie się przygotować. Okazuje się, że niezależnie od trybu pracy dbałość liderów o regularne rytuały, np. o to, by każde spotkanie zespołu zaczynać od rozmowy o tym, czym żyją, co dla nich jest teraz szczególnie ważne, pozytywnie wpływa na atmosferę i pozwala lepiej się zrozumieć. Odważne podejmowanie przez menedżerów niełatwych rozmów z pracownikami na temat emocji, niepokojów, frustracji pogłębia wzajemne zaufanie. To właśnie tego typu interakcje budują partnerstwo i dają poczucie bezpieczeństwa, sensu oraz sprawstwa – zarówno Twojego, jak i Twoich ludzi. Niezależnie od sytuacji, w jakiej wspólnie z zespołem się znajdziecie, wzajemne zrozumienie, zaufanie i umocnione relacje będą zaczynem

wydajniejszego funkcjonowania i efektywniejszego mierzenia się ze zmianami.

**Lekcja 5.** Bądź życzliwym rozmówcą dla swoich ludzi – wprowadź w swoim zespole na trwałe rytuały służące umacnianiu relacji, dzieleniu się tym, co nie jest związane z biznesem. Nie bój się poruszać również trudnych tematów. Nie czekaj na szczególne okazje – doceniaj podwładnych na bieżąco, dziękuj im za ich pracę, celebryj osiągnięte sukcesy.

### **Samodzielność**

**W jakim stopniu moi podwładni rozumieją cel biznesowy zespołu i firmy? Czy stwarzałem okazje i zachęcałem ich do spojrzenia na swoje zadania z szerszej perspektywy? ►**



Według badań Deloitte „Trendy” aż 63 proc. respondentów uważa, że świadomy udział pracownika w procesie realizacji celów firmy i zespołu oraz zgranie celów działania pojedynczego pracownika z celami całej firmy budują poczucie przynależności i sprzyjają poprawie wydajności i efektywności działania<sup>3</sup>.

Pandemiczny zawrót głowy, zwłaszcza w początkowej fazie, zmusił menedżerów i pracowników do kurczowego skupienia się na bieżącym działaniu, gaszeniu pożarów, utrzymaniu wyników. I często brakowało czasu na ukazanie szerszej perspektywy, uzmysłowienie pracownikowi, w jaki sposób to, co robi, wpływa na realizację celów czy strategii firmy. Jeśli uwzględniasz długofalową perspektywę i zależy Ci na tworzeniu zespołu świadomego i zaangażowanego, sprawdź, jak bardzo włączasz swoich ludzi w myślenie strategiczne. Jak często dzielisz się odpowiedzialnością i pozwalasz samodzielnie podejmować decyzje? Na ile widzą sens i zgodność celów zespołu i organizacji? W jakich obszarach możesz zapewnić swoim ludziom samodzielność i autonomię?

**Lekcja 6. Odpowiedzialność i autonomia – stwarzaj w zespole przestrzeń dla „liderów z każdego krzesła”, rozumiejących cele zespołu i strategiczne cele firmy. Zachęcaj ludzi do samodzielności, brania odpowiedzialności i podejmowania decyzji.**

## Kariera

**W jaki sposób zadbałem o rozwój moich ludzi? Co zrobiłem, by wesprzeć ich w rozwijaniu czy zdobywaniu nowych kompetencji?**

W 2020 r. był to obszar przez znakomitą większość liderów odłożony na bok. Jak mówić o rozwoju, gdy szaleje pandemia, a biznes jest zagrożony? I jak mówić o rozwoju, gdy biznes ma się świetnie, niezależnie od pandemii lub „dzięki” niej? W obu sytuacjach brakowało na to czasu. Kiedy ostatnio rozmawiałeś ze swoimi ludźmi o ich rozwoju, doskonaleniu kompetencji, perspektywach karierowych? Według raportu Światowego Forum Ekonomicznego do 2025 r. 50 proc. wszystkich pracowników

będzie wymagało przekwalifikowania ze względu na skutki ekonomiczne pandemii oraz rosnącą automatyzację i digitalizację miejsc pracy<sup>4</sup>. Krytyczne myślenie i rozwiązywanie problemów znajdują się na szczycie listy umiejętności, które według pracodawców zyskają na znaczeniu w ciągu najbliższych pięciu lat. Mając na uwadze prognozowane zmiany, nie czekaj więc na lepszy moment do rozmowy o perspektywach rozwojowych i karierze. Zachęcaj do pogłębiania umiejętności istotnych w realizacji celów biznesowych, a także do poprawiania efektywności i odporności psychicznej. Skłaniaj swoich ludzi do tego, by szerzej patrzyli na rozwój kariery w organizacji i wspólnie szukali możliwości zdobycia lub doskonalenia kluczowych kompetencji (ang. reskilling i upskilling). Jednocześnie, opierając się na modelu 70/20/10, stwarzaj okazje do dzielenia się w zespole doświadczeniem, dobrymi praktykami, wiedzą ekspercką. Rozważ, na ile Ty sam możesz być mentorem dla swoich ludzi.

**Lekcja 7. Odważnie towarzysz swoim ludziom w rozwoju. Pokazuj, jak można budować karierę w dynamicznie zmieniającym się świecie. Zapraszaj do rozmów, które pozwolą szerzej spojrzeć na kompetencje przyszłości.**

Początek roku to dobry czas na odrobienie powyższych siedmiu lekcji menedżerskich, które pozwolą przygotować się na kolejnych 12 miesięcy nowej normalności. Zatrzymanie się na moment i zastanowienie nad kwestiami z tych siedmiu przedstawionych obszarów pozwoli zapewne określić każdemu liderowi kolejne ważne wyzwania. ■



**Magdalena Siwek-Jeziorna**  
jest szefem programów rozwojowych w Lee Hecht Harrison Polska. Odpowiada za rozwiązania merytoryczne i standardy realizacji w obszarach zarządzania talentami, rozwoju przywództwa i coachingu biznesowego.



**Małgorzata Kwiatkowska**  
jest senior coachem w Lee Hecht Harrison Polska. Specjalizuje się w programach rozwojowych i coachingowych dla kadry menedżerskiej oraz w programach talentowych.

<sup>3</sup> Patrz: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/budowanie-przynaloznosci-hr/trendy-poczucie-przynaloznosci.html> (dostęp: 21.11.2020 r.).

<sup>4</sup> Patrz: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (dostęp: 21.11.2020 r.).