

# Naucz się zmiany

**O tym jakie kompetencje potrzebują firmy w czasie pandemicznych zmian i jak skutecznie je zdobywać mówi Małgorzata Kwiatkowska, Executive & Team Coach, właścicielka firmy Business Training Center.**

**Prowadząc szkolenia oraz procesy coachingowe i mentoringowe dla menedżerów z całej Polski poznaje pani dziesiątki firm. Jak pandemia zmieniła sposób ich pracy?**

Pandemia to mocny test dla menedżerów – swoiste „sprawdzam” w obszarze zarządzania biznesem i ludźmi w niezwykle dynamicznej i nieprzewidywalnej zmianie. Wygrali Ci, którzy stawiali nie na przeczekanie albo kwestionowanie tego co się działo wokół, a błyskawicznie pracowali nad adaptacją do zmiany najpierw samych siebie, a następnie nad skutecznym przeprowadzaniem zespołów przez zmiany. Aktualnie coraz więcej szefów dostrzega, że to, co było, już nie wróci. Gdy mówią pracownikom: „Wracamy do biur!”, słyszą często: „Ale my nie chcemy już takiej pracy”. Stanęli między innymi przed wyzwaniem przeformułowania stylu pracy, a w związku z tym koniecznością większej uważności, wstuchiwanie się w indywidualne potrzeby pracowników i otwartości na nie w nowej rzeczywistości. Coraz większa dbałość o tzw. work-life balance i odwaga komunikowania przez pracowników potrzeb z tym związanych, rodzi wymóg tzw. przywództwa empatycznego.

**Czyżby za lansowanym od kilku lat hasłem „jedyną pewną rzeczą jest zmiana” nie szła prawdziwa gotowość na zmiany?**

Ta zmiana pokazała, że dla wielu menedżerów był to tylko slogan. „Zarządzanie zmianą” to cały szereg umiejętności, konieczne na wysokim poziomie m.in. zarządzania własnymi emocjami i budowanie odporności, transparentna komunikacja bieżących zmian w zespołach, budowanie relacji i zaangażowania zespołów w trybie pracy on-line. Oduczenie się micromanagementu i wypracowanie nowego podejścia do pracy w systemie rozproszonym lub hybrydowym wymaga zaktualizowania dotychczasowego podejścia do zarządzania.

**Jak je zdobyć?**

Pierwszy krok to uświadomienie sobie, że skoro zmienia się otoczenie to trzeba zmienić również swój styl zarządzania. Poprzednie metody mogą się nie sprawdzić, nawet gdy

pracujemy z tym samym zespołem. W ramach wspomnianej „aktualizacji oprogramowania menedżera” warto zrobić sobie uczciwy audyt swoich umiejętności: z czego mogę nadal korzystać, a jakich nowych umiejętności muszę się nauczyć by skutecznie prowadzić zespoły i biznes. Do takiego podejścia warto zachęcać także swoje zespoły. Po pierwsze zasada: Lifelong Learning (LLL), po drugie Learn/Unlearn/Relearn. W dzisiejszym świecie o tak wysokiej dynamice zmian, warto sobie zdać sprawę, że uczenie się nowych rzeczy powinno być wpisane w DNA każdej organizacji.

**Czego się uczyć w czasach permanentnych zmian?**

Zestawy tzw. 10 kompetencji przyszłości publikowane m.in. przez Institute for the Future czy Fundację Stefana Batorego, to nie listy pobożnych życzeń ale konkretne wskazówki do wdrożenia w firmach, szczególnie np. w rocznych planach rozwoju kompetencji każdego pracownika. Współpraca wirtualna, myślenie projektowe, kompetencje międzykulturowe, zarządzanie obciążeniem kognitywnym, myślenie obliczeniowe, trans-dyscyplinarność, inteligencja społeczna, niekonwencjonalne i adaptacyjne myślenie to konkretne umiejętności, których trzeba się nauczyć, a nie tylko mówić o nich, że są potrzebne. Samo się nie robi.

Weźmy jako przykład kompetencję w zakresie „wirtualnej współpracy”. Wielu szefów uważa, że gdy opanowali Teamsa i Zooma, na których dwa razy w tygodniu omawiają bieżące zadania, to temat jest załatwiony. A tak nie jest, bo to za mało, żeby mieć długofalowo efektywny i zaangażowany zespół. Wymiar pracy wirtualnej, której będzie coraz więcej, ma zdecydowanie szerszy wymiar. Menedżer, który zbagatelizuje rozwój tej kompetencji, niech się nie dziwi później, gdy HR poinformuje go o kolejnym cichym odejściu pracownika z zespołu.

**Jak rozwijać kompetencje przyszłości w firmie?**

Ja zawsze twierdzę, że warto zacząć od siebie. Zatem drogi szefie, popatrz na swoje najbliższe wyzwania biznesowe i pomyśl o czekających cię zmianach na tyle do przodu, ile to jest możliwe na dzisiaj. Jakich kluczowych kompetencji będziesz potrzebował Ty i Twoje zespoły by skutecznie zrealizować te wyzwania – zrób listy, a następnie zdecyduj co będziesz rozwijał u siebie i w zespołach, w jaki sposób i w jakim czasie? Dobry plan to podstawa.

Równolegle warto budować w firmie, zespołach świadomość i atmosferę gotowości do rozwoju i potrzeby ciągłego uczenia się nowych rzeczy. Konsekwentnie komunikować i zachęcać do nauki pokazując własnym przykładem jak to robić (szkolenia, procesy coachingowe, kursy, studia, wspólne nowe projekty) oraz dyskutując plan rozwoju indywidualnego z każdym pracownikiem.

Paradoksalnie menedżerowie czasami wolą zaklinać rzeczywistość w imię tzw. budowania bezpieczeństwa pracowników. Boją się



wywoływać dyskusji o zmianach, o potrzebie ciągłego doskonalenia kompetencji by odpowiedzialnie i świadomie wspólnie uczestniczyć w budowaniu biznesu nie tylko na teraz ale i na przyszłość.

**Jak zachęcić pracowników do zmian?**

Niełatwo w tak dynamicznym świecie mieć jasność co do strategii długofalowej. Jednak każda firma ma strategię na przynajmniej rok-dwa do przodu i o niej zawsze warto rozmawiać z pracownikami; dokąd zmierzamy w tej chwili, jakie mamy cele biznesowe, czego potrzebujemy by je zrealizować, co każdy z nas powinien wnieść by to się udało. Transparentna komunikacja celów nawet krótkookresowych jest niezbędna. Do tego częste i regularne rozmowy na poziomie nie tylko zespołowym ale przede wszystkim indywidualnym. Wstuchujmy się z empatią czego potrzebują nasi pracownicy, czego się obawiają, jak ich wesprzeć. Każdy z nich ma inne potrzeby by czuć się bezpiecznie i być zaangażowanym – unikanie trudnych nieraz rozmów prowadzi donikąd.

**Czy firmy, z którymi pani współpracuje często pytają o szkolenia z zarządzania zmianą?**

Tak, choć czasami nazywają te potrzeby inaczej np. jak efektywnie komunikować się z zespołem w czasach zmian, jak budować autorytet szefa w nowej normalności, jak budować morale zespołów w trybie pracy zdalnej i hybrydowej. Pojawia się coraz więcej pytań o szkolenia z zakresu budowania odporności psychicznej – to znak obecnych czasów.

**Lista 10 najważniejszych kompetencji przyszłości wg Institute for the Future:**

1. Myślenie projektowe
2. Współpraca wirtualna
3. Kompetencje międzykulturowe
4. Myślenie obliczeniowe
5. Trans-dyscyplinarność
6. Umiejętność korzystania z nowych mediów
7. Zarządzanie obciążeniem kognitywnym
8. Inteligencja społeczna
9. Odkrywanie sensu i nadawanie znaczenia
10. Niekonwencjonalne i adaptacyjne myślenie

