

Power Skills napędzają biznes

*Jak rozwijać Power Skills
w erze cyfrowej transformacji*

➤ **Ten ebook, oparty na eksperckiej wiedzy
EY Academy of Business, pokazuje:**

- ▶ Dlaczego Power Skills stały się kluczowe dla przywództwa
- ▶ Jak inteligencja emocjonalna wpływa na efektywność zespołów
- ▶ W jaki sposób komunikacja buduje zaangażowanie pracowników
- ▶ Jakie wyzwania stoją przed liderami w zarządzaniu różnorodnymi zespołami
- ▶ Praktyczne doświadczenie klientów EY Academy of Business!

**Odkryj, jak inwestycja w rozwój Power Skills przekłada się na twarde
wyniki biznesowe i przewagę konkurencyjną.**



Transformacja zaczyna się od lidera

EY Academy of Business jest częścią globalnej marki doradczej EY. Co jest celem działalności spółki w Polsce?

Jako EY Academy of Business budujemy lepiej funkcjonujący świat, stawiając sobie za cel pomoc w rozwoju wiedzy i kompetencji – ekspertów, menedżerów, organizacji, zespołów i ich liderów. Mocno w to wierzymy. Szkolimy ponad 15 tys. osób rocznie i setki organizacji, a przez to wpływamy nie tylko na tych, którzy korzystają z naszych szkoleń bezpośrednio, ale także na ich otoczenie – pracowników i współpracowników. W jakimś sensie pomagamy profesjonalizować polską gospodarkę. To nas motywuje do działania. Co istotne, jako część globalnej organizacji funkcjonujemy w wiarygodnym i transparentnym środowisku, którego fundamentem jest budowanie zaufania poprzez sposób, w jaki identyfikujemy potrzeby klientów i je realizujemy.

W ciągu ostatnich lat zmienia się optyka organizacji – firmy muszą myśleć nie tylko o intensyfikacji sprzedaży swoich produktów czy usług, ale przede wszystkim planować rozwój kompetencji liderów i zespołów, bo bez tego biznes nie będzie mógł funkcjonować w przyszłości. Obserwuje Pan tę zmianę?

Zacznę od tego, że żyjemy w dynamicznym świecie. Słowo zmiana przewija się właściwie w każdej rozmowie, którą prowadzę z menedżerami wiodących organizacji polskich i międzynarodowych. Oczywiście zmiany nie są niczym nowym, ale ich tempo, złożoność i globalny charakter już tak. Zjawiska, które w dużej mierze ciągle oddziałują na organizacje, to pandemia, wojna w Ukrainie czy inflacja. Jednak to nie wszystko, bo firmy muszą wybiegać w przyszłość, przygotować się na czynniki, które pośrednio lub trwale będą miały wpływ na globalny porządek, społeczeństwo, ekonomię firmy i w ostateczności na nas. Wśród najczęściej wymienianych są: rozwój technologii, globalizacja i dynamika zmian w tym zakresie,

Rozmowa z Krzysztofem Witkowskim, partnerem w EY Academy of Business, o tym, dlaczego inwestycje w rozwój Power Skills są dziś konieczne dla wzrostu organizacji

demografia – zwłaszcza podejście pokolenia Z do sposobu pracy i oczekiwań w stosunku do pracodawcy, wreszcie zmiany klimatu, których efekty już odczuwamy. Dla lepszego zrozumienia faktu, jak zmiany wpływają na funkcjonowanie biznesu można wskazać analizę średniego okresu obecności spółek w indeksie Standard & Poor's 500, w skład którego wchodzi 500 przedsiębiorstw notowanych na New York Stock Exchange i NASDAQ. Średni okres działalności spółek spadł z około 60 lat na przełomie lat 60. XX w. do 20 lat w 2020 r., a dzisiaj wynosi już mniej niż 20.

Co to oznacza?

Możemy wysnuć wniosek, że w ciągu najbliższych 10 lat ponad połowa z tych 500 spółek wypadnie z indeksu – zbankrutuje, zostanie przejęta albo zastąpiona przez inne firmy, które dynamicznie będą się rozwijać. Skutkiem tego jest fakt, że organizacje zaczęły zdawać sobie sprawę, iż ich sukces zależy nie tylko od jakości produktów czy efektywności sprzedaży, ale również od wiedzy, kompetencji oraz adaptacyjności ich pracowników. Dziś kluczem do sukcesu nie jest zbudowanie zespołu, który przewidzi przyszłość, ale takiego, który odnajdzie się w przyszłości, jakiej nie jesteśmy w stanie przewidzieć. W rezultacie coraz więcej firm traktuje rozwój kompetencji jako strategiczny priorytet, niezbędny do długoterminowego wzrostu i przetrwania na rynku. Organizacje coraz częściej inwestują w rozwój liderów i menedżerów, ponieważ to oni kształtują kulturę organizacyjną, motywują zespoły i prowadzą firmy przez zmiany. Dodatkowo w obliczu takich wyzwań, jak cyfryzacja, automatyzacja i sztuczna inteligencja organizacje muszą zapewnić pracownikom możliwość pracy z nowymi technologiami. To wymaga ciągłego uczenia się i aktualizacji umiejętności, co z kolei wymusza na firmach tworzenie środowisk wspierających rozwój i uczenie się przez całe życie zawodowe.

“

Dziś, jak nigdy dotąd, pracownicy muszą znaleźć się w centrum uwagi organizacji. Oznacza to potrzebę poznania i zrozumienia przez liderów tego, co czyni nas ludźmi – a są to m.in. emocje, nasze potrzeby, chęć nawiązywania kontaktów, rozwój, potrzeby współpracy, rozwinięcia empatii oraz ponowne wyobrażenie sobie sposobu, w jaki nasze firmy mogą działać w przyszłości wokół tych ludzkich cech.



Metodologia, jaką stosuje EY Academy of Business we współpracy z biznesem, koncentruje się na doskonaleniu tzw. Power Skills. Czym różnią się one od dobrze już znanych umiejętności miękkich?

Power Skills, często nazywane właśnie umiejętnościami miękkimi, są niezbędne w każdej firmie, dla każdego zespołu i każdego menedżera. Sam termin „umiejętności miękkie” może być mylący i nie do końca oddaje ich znaczenie, ponieważ sugeruje, że są one mniej istotne niż „umiejętności twarde”, czyli te związane z konkretną wiedzą techniczną czy specjalistycznymi zdolnościami. W rzeczywistości jednak Power Skills są fundamentem efektywnej pracy zespołowej, przewodzenia i adaptacji w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym. Kompetencjami, bez których firmy nie przetrwają, a inwestycja w ich rozwój jest inwestycją długofalową w celu zmiany zachowania i postaw uczestników. Tu nie wystarczy jednodniowe szkolenie, Power Skills rozwijają się bowiem przez praktyczne zastosowanie, refleksję i ciągłą interakcję z innymi. Co istotne, są one kluczowymi kompetencjami, które przynoszą firmom realne korzyści, takie jak lepsza współpraca, większa innowacyjność i zdolność do adaptacji. Ich rozwój jest inwestycją w przyszłość organizacji, która pozwala na utrzymanie konkurencyjności i wyraźne odróżnienie się od automatyzowanych systemów i maszyn. Power Skills budują kulturę organizacyjną danej firmy.

W jakiej kondycji pod względem inwestycji w rozwój pracowników znajdują się organizacje?

Myślę, że wiele z nich zdało sobie sprawę z tego, jak ważne jest dbanie o rozwój liderów i menedżerów, którzy mają za zadanie prowadzić swoje zespoły przez zmienność i niepewność. Widzę wyraźnie wzrost z potrzebowania na rozwój umiejętności, takich jak: zwinność w zarządzaniu, odporność psychiczna, zdolność do zarządzania w czasach niepewności, zarządzanie zmianą i komunikacja kryzysowa. Pandemia wymusiła przyspieszenie cyfryzacji i wprowadzenie pracy zdalnej, co z kolei zwiększyło zapotrzebowanie na zdalne zarządzanie zespołami i motywowanie ich, a także umiejętności korzystania z technologii czy AI dającej szansę na zwiększenie efektywności osobistej, zespołów czy realizowanych funkcji/procesów. Obserwujemy, że rozwój kompetencji z grupy Power Skills staje się must have każdej organizacji, która chce się rozwijać i cechować odpornością na zmienne otoczenie biznesowe.

Wśród najważniejszych oczekiwań wobec liderów nadal znajduje się realizacja celów biznesowych, ale równie często pojawia się umiejętność empatycznego czy służebnego przywództwa. Czy to Pana zaskakuje?

Współczesne podejście do przywództwa ewoluuje w kierunku większego nacisku na cechy, takie jak empatia, zrozumienie, współpraca, budowanie zaufania. Ta zmiana wynika przede wszystkim z rosnącego przekonania, że liderzy powinni dbać o potrzeby i rozwój swoich pracowników, a także ich dobrostan. Zgadzam się z tą zmianą i podejściem, jednak wymaga ona od lidera odpowiedniego poziomu empatii, aby mógł zrozumieć uczucia swoich pracowników. Na pewno ważnym aspektem jest to, aby lider kształtował zespół i zarządzał nim, opierając się na wartościach, jakie firma chce promować, angażował jego członków w procesy decyzyjne, co sprzyja większej aktywności, i budował ich współodpowiedzialność za wyniki. Warto być otwartym, wspierać wymianę pomysłów, a także tworzyć inkluzywne i różnorodne środowisko, w którym wszyscy pracownicy czują się szanowani i doceniani. Moim zdaniem tylko takie zespoły zyskają przewagę konkurencyjną. Niestety widzę również, że to podejście jest bardzo wymagające dla liderów - także emocjonalnie i psychicznie, dlatego ich praca nad własną odpornością psychiczną staje się dziś koniecznością. Tu również antidotum może być doskonalenie Power Skills.

Które z Power Skills określiłby Pan jako krytyczne dla liderów?

Dzisiaj przede wszystkim mówimy o kompetencjach, które umożliwiają liderom skuteczne zarządzanie, komunikację i współpracę w złożonych, dynamicznych i niepewnych warunkach. Sklasyfikowałbym je w dwa kluczowe obszary. Po pierwsze „Ja jako lider” - tu na prowadzenie wysuwają się: ciekawość, zainteresowanie rozwojem osobistym, chęć do słuchania, zadawania pytań i własnej refleksji, poszukiwanie własnej inspiracji, ale również priorytetowe traktowanie swojego zdrowia fizycznego, psychicznego i emocjonalnego, dbanie o własne samopoczucie, aby utrzymać pozytywną energię i odporność. W świecie przepełnionym różnorodnymi bodźcami niezwykle istotna jest zdolność do bycia obecnym tu i teraz, skupienia się na teraźniejszości, ale także zwinność, otwartość na zmiany, świadomość własnych emocji i dostosowanie zachowań adekwatnie do różnych sytuacji. Po drugie „Ja jako lider zespołu” - w tym obszarze za najbardziej istotne

uznają umiejętność inspirowania zespołów, wypracowania wizji, jednoczenia pracowników wokół wspólnego celu i wartości, operacjonalizacji strategii. Równie ważna będzie umiejętność rozpoznawania własnych emocji i emocji innych oraz wykorzystywanie tej świadomości do lepszego zarządzania relacjami i zachowań. Zasadnicza jest jednak umiejętność tworzenia inkluzywnego, otwartego i bezpiecznego środowiska pracy, w którym ludzie są skupieni wokół wspólnego celu, mogą być sobą, są cenieni za swoją odmienną tożsamość, perspektywy i talenty, łączenia różnorodnych doświadczeń, kompetencji i poglądów, wykorzystując mocne strony członków zespołu, a także zbudowania zaufania poprzez swoje podejście, zachowania, działania i wsparcie w rozwoju członków zespołu.

W obu obszarach na pierwszy plan wysuwa się kompetencja komunikacji, przez którą rozumiem umiejętność jasnego i skutecznego przekazywania informacji, słuchania i angażowania dialogu z zespołem.

Czy liderzy są świadomi swoich deficytów w wymienionych obszarach?

Moje obserwacje wskazują, że są oni coraz bardziej świadomi konieczności ich rozwoju, bo są kluczowe dla sukcesu firm. Organizacje i liderzy, którzy rozumieją znaczenie tych kompetencji, często angażują się w programy rozwojowe, coaching, mentoring i inne inicjatywy mające na celu ich wzmocnienie u siebie i członków zespołu. Brak Power Skills w organizacji może prowadzić do wielu negatywnych konsekwencji, nieporozumień, błędów, obniżonej wydajności i niskiego morale w zespole, niskiej jakości pracy zespołowej, zmniejszonego zaangażowania pracowników, konfliktów, trudności w adaptacji do zmian, zwiększonej rotacji pracowników, trudności z budowaniem autorytetu i zaufania przez liderów - a w konsekwencji trudności z realizacją celów i transformacji biznesu. W przypadku wyższej kadry zarządzającej świadomość znaczenia Power Skills jest zazwyczaj wyższa, ponieważ są oni często odpowiedzialni za kształtowanie kultury organizacyjnej, strategię i kierunek rozwoju firmy. W związku z tym inwestycje w rozwój osobisty i umiejętności przywódcze są często priorytetem.

➤ Transformacja nie jest już procesem, który ma swój początek i koniec, dzisiaj trwa ona permanentnie i nie koncentruje się tylko na zmianach strukturalnych firmy. W pewnym sensie transformacja zaczyna być pewnym sposobem bycia i stanu umysłu liderów oraz pracowników. Zmiana nie jest już tymt, co robisz, jest fundamentalna dla tego, kim jesteś.

A jak wygląda ta kwestia wśród średniej kadry menedżerskiej?

Ci liderzy znajdują się bliżej codziennej pracy zespołów, dlatego rozwój Power Skills w tej grupie kompetencji jest niezwykle ważny. Z przykrością stwierdzam, że nie zawsze jest równie intensywnie wspierany przez organizacje. Kierownicy średniego szczebla są często bezpośrednio odpowiedzialni za realizację celów operacyjnych i mogą potrzebować dodatkowego wsparcia w rozwoju umiejętności miękkich, aby efektywnie zarządzać swoimi zespołami i przekładać strategię firmy na konkretne działania. Kluczowe okazuje się także wsparcie ze strony zarządu. Kierownicy powinni być na bieżąco informowani o strategicznych celach i planach firmy, aby mogli skutecznie przekazywać te informacje swoim zespołom i wdrażać strategię na poziomie operacyjnym - ważne, aby mogli brać udział w tworzeniu i konsultowaniu tych planów. Potrzebują odpowiednich zasobów, w tym czasu, budżetu i narzędzi do efektywnego zarządzania swoimi zespołami i projektami, oczekują docenienia za swoje osiągnięcia i wkład w sukces firmy. Menedżerom średniego szczebla należy zapewniać dostęp do szkoleń i możliwości rozwoju, które pomogą im sprostać tym rosnącym wymaganiom. Powinni mieć na to czas. Dobrze, aby mogli korzystać ze wsparcia emocjonalnego, coachingu i mentoringu. W obu przypadkach organizacje, które skupiają się na rozwoju Power Skills, zwykle doświadczają lepszych wyników biznesowych, wyższego morale pracowników i silniejszej kultury organizacyjnej.



Kluczem do sukcesu nie jest zbudowanie zespołu, który przewidzi przyszłość, aletakiego, który odnajdzie się w przyszłości, jakiej nie jesteśmy w stanie przewidzieć. W rezultacie coraz więcej firm traktuje rozwój Power Skills jako strategicznypriorytet niezbędny do długoterminowego wzrostu i przetrwania na rynku.

Czy nowe generacje pracowników stały się katalizatorem zmian w podejściu do rozwoju pracowników?

Każde pokolenie wnosi do firm świeżość i krytyczne spojrzenie. Pokolenie Z ma pewne cechy, które wyjątkowo cenię. Wymieniłbym tu np. potrzebę elastyczności w pracy, co w dużej mierze przyczyniło się do rozwoju i akceptacji elastycznych godzin pracy, pracy zdalnej i hybrydowej, co z kolei może zwiększać satysfakcję z wykonywanych zadań i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Młodzi pracownicy kładą nacisk na kulturę firmy, w tym na wartości, misję i społeczną odpowiedzialność biznesu. Ich oczekiwania wobec pracodawców przyczyniły się do większego skupienia się na tworzeniu pozytywnych i inkluzywnych środowisk pracy. Te pokolenia oczekują ciągłego rozwoju i możliwości awansu, często są bardziej świadome kwestii środowiskowych i społecznych. Ich zaangażowanie w te obszary motywuje firmy do przyjęcia bardziej zrównoważonych praktyk biznesowych i zwiększenia transparentności - niektóre firmy przez złe praktyki mogą bardzo szybko zniknąć rynku. Nowe generacje preferują bardziej otwarte i kolaboratywne style zarządzania. To z kolei wpływa na rozwój bardziej płaskich struktur organizacyjnych, gdzie komunikacja jest dwukierunkowa i każdy członek zespołu ma prawo głosu.

W dużej mierze te pokolenia przyczyniają się także do transformacji stylu przywództwa i kultur organizacyjnych. To nie są proste i łatwe procesy, a ich efekty nie są dostępne od zaraz.

To prawda, transformacja nie jest już procesem, który ma swój początek i koniec, jak to miało miejsce wcześniej. Dzisiaj trwa ona permanentnie i nie koncentruje się tylko na zmianach strukturalnych firmy. W pewnym sensie transformacja zaczyna być pewnym sposobem bycia i stanu umysłu liderów oraz pracowników. Zmiana nie jest już tym, co robisz, jest fundamentalna dla tego, kim jesteś. Za takim podejściem idą oczywiście systemowe zmiany w funkcjonowaniu organizacji i działania, które tę zmianę napędzają. Ale wszystko zaczyna się od człowieka. Dziś, jak nigdy dotąd, pracownicy muszą znaleźć się w centrum uwagi organizacji. Oznacza to potrzebę poznania i zrozumienia przez liderów tego, co czyni nas ludźmi - a są to m.in. emocje, chęć nawiązywania kontaktów, potrzeby współpracy, rozwinięcia empatii - oraz ponowne wyobrażenie sobie sposobu, w jaki nasze firmy mogą działać w przyszłości wokół tych ludzkich cech.

Firmy, które notują dynamiczny rozwój, stawiają ludzi w centrum swoich organizacji – zarówno klientów, jak i pracowników, współpracowników, interesariuszy. Oznacza to budowanie biznesu w sposób bardziej zorientowany na klienta, przy jednoczesnym tworzeniu bardziej angażujących doświadczeń dla pracowników. I wreszcie, największym wyzwaniem dla liderów jest nie tyle samodzielne przedstawienie się na myślenie transformacyjne, o ile sprawienie, by zespoły i cała organizacja przyjęły myślenie transformacyjne. Aby to się stało, musimy stworzyć kulturę, w której możemy eksperymentować, nauczyć się tolerować niepowodzenie i przede wszystkim zorganizować odpowiednie zasoby do eksperymentowania. Nie możemy zapominać również o wykorzystaniu nowych technologii - to, jak szybko jesteśmy w stanie je adaptować, będzie stanowiło o przewadze konkurencyjnej organizacji. Dlatego, że technologia to szansa na nieustanną transformację firmy, zarówno w wymiarze procesów, produktów, usług i tego, jak funkcjonuje organizacja, po to, aby móc zapewnić klientom i pracownikom najwyższej jakości doświadczenia i to w odpowiednim czasie. To, jak szybko i skutecznie jesteśmy w stanie adaptować technologię, zaczyna być jedną z przewag konkurencyjnych organizacji i nas jako liderów.

Zgadza się Pan z opinią, że nigdy wcześniej nie było tak dużego zapotrzebowania na rozwój kadry zarządzającej? Z czego może to wynikać?

To prawda. W dużej mierze wpływają na to czynniki, o których wspominałem wcześniej, czyli złożoność środowiska biznesowego i zarządzanie w czasach niepewności. Przywódcy muszą też nadążyć za tempem innowacji technologicznych i prowadzić swoje organizacje przez procesy transformacji cyfrowej, co wymaga nie tylko wiedzy technicznej, ale także umiejętności zarządzania zmianą. Transformacja demograficzna i różnorodność siły roboczej wymagają od liderów umiejętności zarządzania zróżnicowanymi zespołami, zrozumienia różnych perspektyw i kultur oraz promowania inkluzywności w miejscu pracy. Dziś liderzy są odpowiedzialni za wprowadzanie zrównoważonych praktyk biznesowych, reagowanie na kwestie środowiskowe i społeczne. Akcjonariusze, klienci, pracownicy i inne grupy interesariuszy oczekują od liderów nie tylko wyników finansowych, ale także etycznego przywództwa i społecznej odpowiedzialności - liczą się nie tylko wyniki, ale sposoby i styl ich osiągania. Aby utrzymać konkurencyjność, liderzy powinni nieustannie się uczyć i rozwijać, aby sprostać nowym wyzwaniom i prowadzić swoje firmy do sukcesu.

Co będzie kluczowe dla organizacji w perspektywie nadchodzących lat. Czy będą to nadal trudne czasy dla biznesu?

Moim zdaniem nie ma łatwych i trudnych czasów dla biznesu. Każdy okres ma swoje wyzwania, z którymi musimy się mierzyć, okazje, które należy wykorzystać. Jeśli w podsumowaniu miałbym wskazać liderom kompetencje przyszłości, to na pierwszym miejscu postawiłbym na zdolność budowania zespołu, którego kompetencje pozwolą odnaleźć się w nieprzewidywalnej przyszłości. Do tego konieczne będą również elastyczność i umiejętność adaptacji, innowacyjność, przedsiębiorczość oraz odporność psychiczna. Kluczowa też jest umiejętność komunikacji. Z pewnością liderzy powinni rozwijać się w obszarze nowoczesnych technologii, AI czy zrównoważonego rozwoju. A do tego, przy tak dużej zmienności otoczenia biznesowego, umiejętności planowania i zarządzania ryzykiem zawsze będą w cenie.

Dziękuję za rozmowę.

Anna Włodarczyk

Krzysztof Witkowski

Partner zarządzający w EY Academy of Business. Członek Forum Rozwoju Edukacji Ekonomicznej FREE. Doradca z prawie 20-letnim doświadczeniem w zakresie zarządzania strategicznego, zarządzania innowacjami, zarządzania talentami i budowania programów mających na celu rozwój wiedzy i kompetencji ekspertów, menedżerów, liderów i ich organizacji. Przez lata wspierał także klientów w obszarze zarządzania finansami i transakcji M&A. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej oraz Corporate Finance Executive Programme na London Business School.



Rozwijaj Power Skills z ekspertami

***Przeczytałeś o znaczeniu
Power Skills - teraz czas
na działanie!***

- EY Academy of Business oferuje kompleksowe programy rozwoju przywództwa
- Programy dla liderów wszystkich szczebli
- Nowoczesne metody szkoleniowe
- Eksperckie zaplecze



Dlaczego warto wybrać EY Academy of Business?

- Ponad 200 ekspertów z doświadczeniem menedżerskim
- Ponad 15 000 przeszkolonych osób rocznie
- Programy oparte na globalnych standardach EY
- Measurable ROI - wymierne efekty inwestycji

Rozpocznij transformację swojego przywództwa już dziś!

„Kluczem do sukcesu nie jest zbudowanie zespołu, który przewidzi przyszłość,
ale takiego, który odnajdzie się w przyszłości, jakiej nie jesteśmy w stanie przewidzieć.”



Widzieć człowieka

Czyli Power Skills menedżerów przyszłości

Raport z najnowszego badania „Juro zaczyna się dziś. Przewodnik po szkoleniach przyszłości”, przeprowadzonego przez EY Academy of Business¹, wskazuje kluczowe kompetencje, które w nadchodzących latach będą decydujące dla zachowania konkurencyjności pracowników i firm w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Przesunięcie akcentu

Wzrost znaczenia umiejętności miękkich wskazuje, że coraz bardziej przesuwana się akcent z hierarchicznych struktur w kierunku większej współpracy oraz inkluzyjności. W tym kontekście rozwój zarówno kompetencji interpersonalnych, jak i technicznych ma tę samą wagę, zwłaszcza w erze postępującej cyfryzacji. Poszerzanie wiedzy z zakresu nowoczesnych technologii i konieczność uczenia się przez całe życie idą więc ramię w ramię ze świadomością znaczenia zdrowia psychicznego i roli elastyczności w środowisku pracy. Pojawiają się nowe wyzwania, z jakimi firmy muszą się mierzyć. Kluczem jest tu personalizacja i indywidualne podejście do pracowników uwzględniające ich różne potrzeby i oczekiwania. Raport ze wspomnianego badania EY Academy of Business pokazuje trendy społeczne i kulturowe, które zdaniem respondentów będą kształtować rynek szkoleniowy w ciągu kolejnych trzech lat. Okazuje się, że na rozwój technologii i ich wpływ na sposób pracy i nauki (automatyzacja, sztuczna inteligencja, *big data*) wskazało 25,8 proc. pytanym, a na wzrost znaczenia zdrowia psychicznego i dobrostanu pracowników – niemal tyle samo osób, bo 25,5 proc. Również prawie jedna czwarta badanych oczekuje większej elastyczności w pracy i nauce, mając jednocześnie przekonanie, że coraz bardziej potrzebne jest doskonalenie i uczenie się przez całe życie (*lifelong learning*).

Model zarządzania

Wyniki raportu dają także do myślenia na temat modelu zarządzania przyszłości i kompetencji, które umożliwią jego wdrożenie. Wśród wskazanych trendów społeczno-kulturowych mających wpływ warto zwrócić uwagę na rosnące znaczenie umiejętności miękkich, takich jak empatia, komunikacja i współpraca, na co wskazała aż jedna piąta badanych. Co więcej, podobna liczba badanych stwierdziła, że wzrasta zapotrzebowanie na personalizowane ścieżki kariery i rozwój zawodowy.

Implikacją tak określonych trendów jest ewolucja modelu zarządzania i przywództwa. I tu nie mniej istotne są trzy kierunki, na które trzeba zwrócić uwagę w kontekście rozwoju Power Skills, bowiem według respondentów badania przeprowadzonego przez EY Academy of Business należy:

- ▶ położyć większy nacisk na style bardziej współpracujące i mniej hierarchiczne (19,4 proc.),
- ▶ mieć większą świadomość znaczenia, jakie mają różnorodność, równość i inkluzja w miejscu pracy (17,0 proc.),
- ▶ w większym stopniu włączać mentoring i coaching do rozwoju pracowników (13,0 proc.).

To kilka istotnych trendów społeczno-kulturowych już wyraźnie widocznych na obecnym rynku pracy.

Raport dostarcza także cennych informacji, jak istotne są różne metody rozwojowe. Zdaniem 59 proc. uczestników badania EY Academy of Business szkolenia stacjonarne wciąż są ważnym elementem w rozwoju zawodowym. Pokazuje to, że tradycyjne metody nadal mają zastosowanie, szczególnie w kontekście budowania relacji międzyludzkich i sieci kontaktów zawodowych. Według 69 proc. ankietowanych dużą rolę odgrywa również udział w stacjonarnych konferencjach, które stanowią idealną okazję do networkingu i wymiany profesjonalnych doświadczeń. – *Niezmienne coaching i mentoring oceniane są jako ważne metody rozwoju osobistego i zawodowego. Z raportu wynika, że odpowiednio 56 proc. i 59 proc. respondentów oceniło je jako preferowane. Pokazuje to, że są one wciąż cenione w kontekście rozwoju kompetencji przywódczych i interpersonalnych. Warto zatem uwzględnić te dane w tworzeniu odpowiedniego modelu zarządzania i stylu przywództwa, w którym rozwój potencjału pracowników będzie oparty na personalizacji i takich metodach szkolenia, w których zachowana jest forma bezpośrednich spotkań i relacji. Dzięki temu można lepiej budować programy rozwojowe, adresując je do konkretnej grupy odbiorców* – mówi Sylwia Kacprzak, Senior Manager EY Academy of Business.



W świecie nieustannych zmian empatia i zrozumienie innych ludzi stają się fundamentem efektywnej współpracy, kreatywności i innowacyjności. Kompetencje przyszłości są związane nie tylko z automatyzacją, AI i big data, ale przede wszystkim z Power Skills – umiejętnościami interpersonalnymi, wśród których zarządzanie różnorodnością, coaching i mentoring mają szczególne znaczenie.



Sylwia Kacprzak

Senior Manager EY Academy of Business

Empatia staje się czynnikiem decydującym o powodzeniu w zarządzaniu zespołem. Dzisiaj wszystkie aspekty dotyczące człowieka znajdują się na pierwszym planie mimo tego, że mamy galopującą wręcz cyfryzację, ogromne zmiany technologiczne, wdrażanie kolejnych narzędzi sztucznej inteligencji i coraz większe zbiory danych do analizy. Jako jedno z poważnych wyzwań wysuwają się zatem neuroprzywództwo i neurokomunikacja mające swoje źródła w empatii i uważnym spojrzeniu na człowieka.



Główne wyzwania

Sposób rozwoju kompetencji pracowników stanowi jeden z czynników przewagi konkurencyjnej firm na coraz bardziej wymagającym rynku. Przedsiębiorcy stoją dzisiaj przed wieloma wyzwaniami, wśród których najważniejsze w najbliższych trzech latach to m.in.:

- ▶ adaptacja do szybkich zmian technologicznych i rynkowych,
- ▶ dostosowanie treści szkoleniowych do indywidualnych potrzeb pracowników,
- ▶ utrzymanie zaangażowania uczestników,
- ▶ motywowanie pracowników do ciągłego doskonalenia umiejętności,
- ▶ dostosowanie treści szkoleniowych do różnych stylów uczenia się.

Zdaniem przedsiębiorców to właśnie potrzeba adaptacji do szybkich zmian technologicznych i rynkowych redefiniuje ich podejście do rozwoju kompetencji ekspertów, menedżerów, firm i ich liderów.

Aby zaprojektować i wdrożyć właściwe działania w tym obszarze, trzeba przyrzeć się strukturze zatrudnienia w firmie i kwestiom różnorodności pracowników, które są wyzwaniem w niemal każdej organizacji. – *Dzisiaj mamy do czynienia zwłaszcza z zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo. Obecnie inaczej zarządza się pracownikami z generacji X czy Y, a jeszcze inaczej tzw. Zetkami, które coraz bardziej dyktują nam styl, w jakim delegujemy zadania, motywujemy i w jaki sposób komunikujemy*

się z pracownikami. Skuteczność menedżerska tkwi w doborze metod działania i komunikacji. Dzisiaj, aby delegować zadania osobom z pokolenia Z, musimy to odpowiednio „opakować” i „sprzedać”, sprawić, by uwierzyły one w projekt i dzięki temu autentycznie zaangażowały się w jego realizację. To powinna być więc zupełnie inna komunikacja niż w przypadku pozostałych generacji – podkreśla Sylwia Kacprzak.

Umiejętność pracy z osobami reprezentującymi różne pokolenia, a w związku z tym rozmaite doświadczenia i punkty widzenia, są obecnie kluczowe dla kadry menedżerskiej na każdym szczeblu zarządzania. Z perspektyw szkoleniowej widać także, że firmy oczekują wsparcia w zakresie zarządzania zespołami hybrydowymi, pracującymi zarówno w systemie online, jak i stacjonarnym. Tutaj również kompetencje dotyczące delegowania, rozliczania, motywowania i tworzenia poczucia społeczności, mającej wspólną wizję i cele, są niezwykle potrzebne. Stanowią element Power Skills każdego lidera. – *Nasz raport wyraźnie pokazuje, że empatia staje się czynnikiem decydującym o powodzeniu w zarządzaniu zespołem. Dzisiaj wszystkie aspekty dotyczące człowieka znajdują się na pierwszym planie mimo tego, że mamy galopującą wręcz cyfryzację, ogromne zmiany technologiczne, wdrażanie kolejnych narzędzi sztucznej inteligencji i coraz większe zbiory danych do analizy. Jako jedno z poważnych wyzwań wysuwają się zatem neuroprzywództwo i neurokomunikacja mające swoje źródła w empatii i uważnym spojrzeniu na człowieka* – dodaje Sylwia Kacprzak.

Szacuje się, że od 15 do 20 proc. światowej populacji wykazuje pewną formę neuroatypowości, jak pisze Nancy Doyle w swoim artykule „Neurodiversity at work: A biopsychosial model and the impact on working adults”². Takie zjawisko stawia przed menedżerami i liderami prawdziwe wyzwanie i warto je ująć w rozwoju kompetencji przywódczych w firmie.

Rozwój osobisty

Z raportu EY Academy of Business wynika, że coaching oraz mentoring ciągle stanowią wysoko cenioną formę rozwoju menedżerów i liderów. – *Coaching jest przeznaczony dla osób, które chcą lepiej zrozumieć siebie i chcą realnie wprowadzać w sobie zmiany. Nie mówimy o jednorazowym spotkaniu z coachem, ale o cyklu prowadzącym do naturalnej zmiany w życiu zawodowym. Chociaż jest to zarazem praca*

indywidualna, przynosząca realne zmiany również w życiu osobistym. Ma za zadanie głównie przełamywać ograniczenia, odkrywać nowe perspektywy i punkty widzenia. Razem z coachem możemy definiować swoje cele, pracować na konkretnych działaniach, odnosić się do tego, co nas motywuje. Rozwijamy siebie w kluczowych umiejętnościach, budując własną pewność siebie – przekonuje Sylwia Kacprzak.

Zarówno coaching, jak i mentoring są dostosowane do odbiorców – inaczej program sesji jest opracowany dla kadry menedżerskiej średniego szczebla, inaczej dla najwyższej kadry zarządzającej. W przypadku *C-level* program rozwoju nie koncentruje się na sprawach wymagających rozwiązania bezpośrednio w firmie, ale na doskonaleniu umiejętności spojrzenia na strategię biznesową z szerokiej perspektywy, z wykorzystaniem fachowej literatury.

Natomiast menedżer średniego szczebla może dzięki coachingowi i mentoringowi zwiększać swoje kompetencje w zakresie zarządzania zespołem oraz poszukiwania skutecznych metod motywacji i inspiracji. Wybór narzędzi rozwojowych jest zatem uzależniony od konkretnych i indywidualnych potrzeb menedżera, który zamierza skorzystać z sesji coachingowych lub mentoringu. Bez wątplenia i tutaj personalizacja jest niezbędnym warunkiem powodzenia w rozwoju istotnych kompetencji przywódczych.

Najnowszy raport Instytutu Gallupa „State of the Global Workplace Report 2024” przynosi alarmujące dane: na świecie aż 41 proc. pracowników doświadcza codziennie silnego stresu, zaś w Polsce poziom zaangażowania pracowników wynosi tylko 10 proc. Jakość relacji interpersonalnych z bezpośrednim przełożonym ma ogromny wpływ na zaangażowanie pracowników. Wiedzą o tym prawdziwi liderzy, którzy są świadomi roli Power Skills, inwestują w ich rozwój i wdrażają w tym zakresie najlepsze praktyki, jakie są dostępne na rynku szkoleniowym. © HG

Przypisy:

¹ Raport „Juro zaczyna się dziś. Przewodnik po szkoleniach przyszłości”, EY Academy of Business, wrzesień 2024.

² N. Doyle, „Neurodiversity at work: A biopsychosial model and the impact on working adults”, „British Medical Bulletin”, wrzesień 2020.

Moc kompetencji

Rola Power Skills w przywództwie i rozwoju pracowników

Według najnowszego raportu EY „Jutro zaczyna się dziś. Przewodnik po szkoleniach przyszłości” kluczowe wyzwania, z którymi będą musieli się zmierzyć dzisiejszy liderzy, to m.in.: adaptacja do szybkich zmian technologicznych i rynkowych (33,5 proc. odpowiedzi), dostosowanie treści szkoleniowych do indywidualnych potrzeb pracowników (32 proc.), utrzymanie zaangażowania (31,8 proc.) i motywowanie pracowników do ciągłego doskonalenia umiejętności (31 proc.). Poza tym coraz częściej od liderów oczekuje się, że będą umieli prowadzić zróżnicowanym zespołom, tworzyć otwarte środowisko pracy oraz podejmować decyzje oparte na danych, jednocześnie uwzględniając kontekst emocjonalny i społeczny.

W dobie transformacji cyfrowej liderzy powinni być bardziej niż kiedykolwiek wcześniej gotowi do delegowania odpowiedzialności i uprawnień, jednocześnie wspierając rozwój swoich zespołów. Jednocześnie przekształcenie przywództwa z modelu dyrektywnego na empatyczny pozwoli organizacjom lepiej odpowiadać na potrzeby pracowników i klientów, budując silniejsze relacje wewnątrz zespołów.

- Sposób, w jaki budujemy zespół, rozwijamy wiedzę oraz umiejętności naszych pracowników, jest dzisiaj w naszej opinii jedną z przewag organizacji funkcjonujących na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Potrzeba adaptacji do szybkich zmian technologicznych i rynkowych stanowi jedno z kluczowych wyzwań dla organizacji i redefiniuje podejście do rozwoju kompetencji ekspertów, menedżerów, organizacji i ich liderów - twierdzi Krzysztof Witkowski, partner zarządzający EY Academy of Business.

Czym są Power Skills?

Raport EY zwraca również uwagę na kluczowe kompetencje, które będą miały decydujące znaczenie w nadchodzących latach, podkreślając znaczenie tzw. Power Skills. Power Skills, znane również jako kompetencje miękkie, to umiejętności interpersonalne, które są kluczowe w budowaniu skutecznych zespołów, rozwijaniu liderów oraz adaptacji do dynamicznie zmieniającego się środowiska biznesowego.

- W odróżnieniu od twardych kompetencji technicznych rozwój Power Skills wymaga nie tylko dłuższego czasu, ale i zaangażowania - dotyczą one bowiem nie tylko wiedzy i umiejętności, lecz także postawy, co często jest najtrudniejszym elementem do zmiany - wyjaśnia Sylwia Kacprzak, senior manager EY Academy of Business.

Zdaniem respondentów badania kluczowe kompetencje przyszłości, które będą decydowały o przetrwaniu organizacji w nadchodzących pięciu latach, to m.in.: elastyczność (21,8 proc), rozwiązywanie problemów (21,5 proc.), analityczne myślenie (20,8 proc.), umiejętność podejmowania decyzji (20,5%), efektywna komunikacja (20,3 proc.). Dalsze wskazania miały: umiejętność pracy pod presją, zarządzanie stresem, ryzykiem, zadaniami i projektami, czasem, a także samokształcenie i samorozwój.

Warto również zauważyć, że zauważyć, że respondenci dostrzegają potrzebę doskonalenia w obszarze przywództwa, co może świadczyć o rosnącej świadomości znaczenia dobrego lidera, który jest w stanie nie tylko kierować zespołem, ale również inspirować i motywować do ciągłego rozwoju. Jak więc przygotować menedżerów na te zmiany? Odpowiedź na to pytanie leży w Power Skills.

➤ Współczesne środowisko biznesowe charakteryzuje się niezwykle dynamicznymi zmianami, które wywierają ogromny wpływ na sposób zarządzania organizacjami. W takim kontekście rola tradycyjnych kompetencji menedżerskich ulega przededefiniowaniu, a na pierwszy plan wysuwają się umiejętności określane jako Power Skills, które stanowią fundament efektywnego i zwinnego przywództwa.

“

Power Skills stają się fundamentem,
na którym organizacje mogą
budować swoją przewagę
konkurencyjną, a ich rozwój powinien
być priorytetem w planowaniu
szkoleń przyszłości.

Dostosowanie Power Skills do poziomu zarządzania

Kompetencje miękkie dotyczą wszystkich poziomów zarządzania, od menedżerów liniowych po liderów na najwyższym poziomie organizacji. Dlatego też EY Academy of Business różnicuje swoje programy rozwojowe, dostosowując je do specyfiki poszczególnych szczebli kadry menedżerskiej. Jest ona skierowana do różnych grup odbiorców – od osób aspirujących do roli menedżera, przez tych, którzy dopiero zaczynają swoją przygodę z zarządzaniem, po doświadczonych liderów na poziomie dyrektorskim i C-level. Kładzie też duży nacisk na długoterminowe procesy rozwojowe, które prowadzą do trwałych zmian. Programy szkoleniowe oparte są na warsztatowej formule, która umożliwia uczestnikom dzielenie się doświadczeniami i pracę na rzeczywistych przypadkach biznesowych. Natomiast eksperci i trenerzy EY Academy – to ponad 200 specjalistów z bogatym doświadczeniem menedżerskim, co gwarantuje wiarygodność oraz wysoką jakość szkoleń.

Warto zwrócić uwagę, że menedżerowie na niższych i średnich szczeblach skupiają się przede wszystkim na budowaniu autorytetu. Celem jest transformacja z eksperta lub kolegi w lidera, który potrafi zainspirować i przewodzić zespołowi. Na tym etapie kluczowe staje się zarządzanie zespołami rozproszonymi, co jest szczególnie istotne w dzisiejszym, zdalnym i hybrydowym środowisku pracy.

Z kolei dla wyższej kadry menedżerskiej programy EY Academy koncentrują się na bardziej zaawansowanych Power Skills, takich jak rozwój inteligencji emocjonalnej, krytyczne myślenie oraz analityczna refleksja nad wartościami człowieka w kontekście pracy. Jak już wspomniano, niezwykle ważne stają się także umiejętności związane z zarządzaniem zróżnicowanymi, wielopokoleniowymi zespołami oraz inkluzywnością, szczególnie w obliczu szybkiego rozwoju sztucznej inteligencji i automatyzacji.

Power Skills to nie tylko indywidualne umiejętności, lecz także element kultury organizacyjnej. Rozwój tych kompetencji jest spójny z kierunkiem nadanym przez zarząd firmy, a jedną z kluczowych kompetencji w tym obszarze jest zarządzanie zmianą. Menedżerowie muszą zatem umieć planować zmiany, skutecznie je komunikować oraz przeprowadzać przez nie swoje zespoły, uwzględniając zarządzanie emocjami – zarówno własnymi, jak i innych. W tym kontekście kluczową kompetencją liderów staje się odporność psychiczna, bowiem umiejętność radzenia sobie z presją oraz adaptacja ciągłych zmian to cechy, które będą decydować o sukcesie menedżerów przyszłości.

Must-have dla każdego menedżera

Według EY najważniejsze kompetencje Power Skills, które są niezbędne dla efektywnego zarządzania organizacjami w obecnych warunkach rynkowych, to m.in.:

► Efektywna komunikacja i budowanie relacji

Niezależnie od poziomu zarządzania kluczowym elementem Power Skills jest efektywna komunikacja oraz budowanie relacji. Liderzy, którzy potrafią jasno i precyzyjnie komunikować cele, wartości i oczekiwania, tworzą środowisko sprzyjające współpracy i wzajemnemu zaufaniu. W dzisiejszym złożonym świecie, gdzie zespoły często pracują w trybie zdalnym lub hybrydowym, umiejętność budowania relacji na odległość i zarządzania zespołami rozproszonymi staje się kluczowa dla utrzymania efektywności i zaangażowania pracowników.

► Zarządzanie emocjami i odporność psychiczna

W obliczu rosnącego tempa zmian liderzy muszą potrafić radzić sobie z presją i stresem, zarówno swoim, jak i swoich pracowników. Umiejętność zarządzania emocjami, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, pozwala na zachowanie spokoju i podejmowanie racjonalnych decyzji, co jest kluczowe dla skutecznego przywództwa. Odporność psychiczna jest jedną z najważniejszych kompetencji, która wpływa na długoterminową stabilność zespołów i organizacji.

► Krytyczne myślenie i podejmowanie decyzji

W świecie biznesu, w którym technologie, takie jak sztuczna inteligencja, zmieniają zasady gry, liderzy muszą być w stanie analizować dane i podejmować szybkie, ale przemyślane decyzje. Krytyczne myślenie pozwala liderom nie tylko oceniać informacje, lecz także identyfikować ukryte ryzyka i szanse. W efekcie organizacje z liderami posiadającymi tę umiejętność są bardziej elastyczne i lepiej przygotowane na zmiany.

► Empatia i zarządzanie zróżnicowanymi zespołami

W globalnym i wielokulturowym środowisku pracy zdolność liderów do zrozumienia i uwzględnienia różnych perspektyw staje się nieodzowna. Empatia umożliwia budowanie silnych relacji zarówno z pracownikami, jak i klientami, co sprzyja wzrostowi zaangażowania i lojalności. Umiejętność zarządzania różnorodnością nie tylko poprawia atmosferę w pracy, lecz także zwiększa innowacyjność i kreatywność zespołów.

► Zarządzanie zmianą i innowacyjność

Liderzy muszą nie tylko potrafić planować zmiany, ale również umiejętnie komunikować je swoim zespołom, zarządzać emocjami związanymi z niepewnością oraz przeprowadzać pracowników przez procesy transformacji. Umiejętność zarządzania zmianą wiąże się bezpośrednio z promowaniem innowacyjności, ponieważ organizacje, które są otwarte na nowe pomysły i elastyczne w adaptacji, lepiej radzą sobie na rynku. Wartość tej kompetencji przejawia się w zdolności liderów do tworzenia kultury, w której zmiana jest postrzegana jako szansa, a nie zagrożenie.

Inwestycja w Power Skills

Warto zauważyć, że za rozwój Power Skills odpowiada nie tylko dział HR, ale i sama kadra zarządzająca, która nadaje kierunek w ramach kultury organizacyjnej. Ważne jest też komunikowanie w organizacji, że za rozwój swoich umiejętności współodpowiedzialny jest też każdy członek zespołu. Liderzy, zamiast jedynie decydować, powinni wspierać swoich pracowników w ich rozwoju, ponieważ ich Power Skills pozwolą stać się fundamentem silnej i zwinnej organizacji.

W obliczu rosnących oczekiwań wobec liderów oraz intensyfikacji globalnych wyzwań inwestowanie w Power Skills staje się kluczowym elementem strategii rozwoju każdej firmy. Programy rozwojowe bez wątplenia pomagają menedżerom nie tylko stawić czoło dzisiejszym wyzwaniom, lecz także skutecznie przygotować się na przyszłość.

Następne lata branży szkoleniowej to zdecydowane skupienie się na rozwoju Power Skills. Kompetencje, takie jak elastyczność, adaptacyjność, empatia oraz zarządzanie emocjami będą kluczowe w budowaniu zwinnych, odpornych organizacji. Współpraca, kreatywność i innowacyjność to fundamenty, które już dziś stanowią o sile firm przyszłości. EY Academy of Business nie tylko rozumie te potrzeby, ale także aktywnie wspiera organizacje w ich rozwoju, dostarczając narzędzi i wiedzy niezbędnej do skutecznego działania w zmieniającym się świecie. © Red.

Lider bliżej pracownika

Jak inwestycje w rozwój Power Skills wpływają na wzrost zaangażowania pracowników?

Według najnowszego raportu Instytutu Gallupa „State of the Global Workplace 2024” globalne zaangażowanie pracowników osiągnęło stagnację, a ich ogólne samopoczucie zarówno w pracy, jak i życiu osobistym pogorszyło się. Dane są alarmujące – na starym kontynencie poziom zaangażowania wynosi tylko 13 proc., co oznacza, że brak zaangażowania deklaruje aż 72 proc. zatrudnionych. Ponadto pracownicy z regionu Europy komunikują pogarszanie się ich stanu emocjonalnego: 37 proc. doświadcza codziennego stresu, 15 proc. złości, 17 proc. smutku, a 14 proc. z badanych odczuwa samotność. To zaskakujące, że brak zaangażowania i systematyczne pogarszanie się kondycji psychicznej pracowników ma miejsce w czasie, gdy gospodarka światowa rozwija się w nieprawdopodobnym tempie, a każdy z nas na co dzień doświadcza efektów gwałtownego rozwoju technologii.

Jakby tego było mało, z badań przeprowadzonych w 2023 r. przez prestiżowy instytut badawczy Uniwersytetu Stanforda – Stanford Institute for Economic Policy Research wynika, że praca zdalna wiąże się z niższą produktywnością niż praca wykonywana w biurze – spadek wydajności wynosi od 10 do aż 20 proc. W badaniu ACCA – Global Talent Trends 2024, przeprowadzonym wśród dyrektorów finansowych, Polska ma najwyższy wskaźnik wyboru formy pracy hybrydowej – aż 72 proc. To skłania nas do myślenia, jak zarządzać pracownikami w rozproszeniu, jak sobie radzić z komunikacją, feedbackiem. Niestety te zjawiska mają też swoją cenę – Gallup oszacował, że niezaangażowani pracownicy kosztują organizację 18 proc. ich rocznego dochodu.

Etos pracy

Na skutek gwałtownych zmian wywołanych pandemią organizacje były zmuszone zmienić swoje podejście do sposobu wykonywania pracy. Większość stosowała pracę zdalną, która pozostała z nami do dziś. Co więcej, ta forma stała się pożądanym benefitem, dobitnie artykułowanym zwłaszcza przez pracowników pokolenia Z. Pomimo zachęt organizacji do powrotu do biur większość z nich nadal funkcjonuje w trybie zdalnym lub hybrydowym. Organizacje mierzą się też z wymaganiami pracowników nie tylko co do sposobu pracy, ale ze zmianą w podejściu do pracy w ogóle.

Nowe generacje już nie stawiają pracy na szczycie swoich wartości, jak robili to ich rodzice. Młodzi chcą większej niezależności, przestrzeni na realizację własnych pasji, równowagi między pracą a życiem osobistym. Z większą swobodą, niż jeszcze dekadę temu, decydują się na zmianę pracodawcy, jeśli ten nie jest im w stanie tego zagwarantować. Te zjawiska uczyniły zarządzanie ludźmi bardziej skomplikowanym i wymagającym, potrzebujemy więc na to nowych sposobów. Tym wyzwaniom muszą sprostać liderzy.

Lider na pierwszej linii

Rola lidera w niepewnych czasach jest niezwykle trudna. To na jego barkach spoczywa odpowiedzialność za rozwiązywanie skomplikowanych, często wykluczających się priorytetów. To liderzy odpowiadają za budowanie i motywowanie zespołów, realizację wyników, są łącznikiem między oczekiwaniami organizacji a stale rosnącymi potrzebami pracowników.

– Stały wzrost oczekiwań wobec liderów zmienia optykę organizacji w kwestii pożądanых kompetencji zapewniających realizację celów organizacji. Coraz większego znaczenia nabierają umiejętności, które w EY Academy of Business określamy mianem Power Skills. Wiemy, że kompetencje, takie jak: umiejętność komunikacji, adaptacji, budowania relacji, odporność psychiczna, empatia, krytyczne myślenie czy rezyliencja w dużo większym stopniu przyczyniają się do kreowania wydajnego środowiska pracy i są kluczowe w budowaniu zwinnych i odpornych na czynniki zewnętrzne firm. Organizacje, które podejmą decyzję o inwestycji w rozwój Power Skills, mogą oczekiwać wzrostu poziomu zaangażowania menedżerów i pracowników – zauważa Sylwia Kacprzak, senior manager EY Academy of Business.



Współczesne środowisko biznesowe wymaga od menedżerów nie tylko solidnych kompetencji technicznych, ale przede wszystkim zdolności określanych jako Power Skills, pozwalających na skuteczne zarządzanie ludźmi i złożonymi procesami. Badania potwierdzają, że to właśnie menedżerowie z rozwiniętymi umiejętnościami miękkimi skuteczniej inspirują i motywują zespoły do większego zaangażowania w realizację celów firmy.

Liderzy biznesu wiedzą, że skuteczni menedżerowie z rozwiniętymi Power Skills mogą inspirować i motywować zespoły, prowadząc je do zwiększenia produktywności i osiągania lepszych wyników. Stąd wzrost zapotrzebowania firm na rozwój kompetencji, które przyczynią się do budowania unikatowej, opartej na zaufaniu relacji między pracownikiem a menedżerem.

Zaangażowany lider, wysokie wyniki

Jak wynika z badania Gallupa, poziom motywacji liderów w znacznym stopniu wpływa na produktywność organizacji. Te, które osiągają najwyższe poziomy zaangażowania pracowników oraz wysokie wyniki finansowe, mają w swoich szeregach ¾ zaangażowanych menedżerów. Sukcesy tych firm nie są efektem przypadku czy nieoczekiwanego wzrostu koniunktury w branży. Te organizacje, budując silne i efektywne kultury organizacyjne, kładą nacisk przede wszystkim na rozwój, zwłaszcza kadry menedżerskiej. Liderzy biznesu wiedzą, że skuteczni menedżerowie z rozwiniętymi Power Skills mogą inspirować i motywować zespoły, prowadząc je do zwiększenia produktywności i osiągania lepszych wyników. Stąd wzrost zapotrzebowania firm na rozwój kompetencji, które przyczynią się do budowania unikatowej, opartej na zaufaniu relacji między pracownikiem a menedżerem.

– *Najlepsze organizacje inwestują w rozwój menedżerów, rozwijając ich kompetencje wspierające budowanie i wzmacnianie zaangażowania członków zespołów. Wszystko po to, aby świadomi menedżerowie pomagali pracownikom odnaleźć sens i satysfakcję z pracy, co w rezultacie będzie prowadzić do wzrostu ich motywacji i wyższej produktywności* – podkreśla Sylwia Kacprzak.

Powiedz mi, co myślisz

Eksperci EY Academy of Business wskazują, że menedżerowie powinni doskonalić zwłaszcza te kompetencje, które przygotowują ich do pracy z różnymi pokoleniami oraz pozwolą dostosować styl przywództwa do indywidualnych potrzeb pracowników. Za jedną z najbardziej istotnych uznają umiejętność udzielania feedbacku. Doświadczenia polskich firm wskazują, że kadra menedżerska

przekazuje feedback zwykle przy okazji ocen pracowniczych. Menedżerowie unikają bezpośrednich rozmów z pracownikami, tłumacząc się np. brakiem czasu lub tym, że pracownicy wcale tego nie oczekują, ale najczęściej ich opór wynika z braku umiejętności przeprowadzenia rozmowy 1 na 1. Tymczasem jej rola w budowaniu zaangażowania pracowników jest niezwykle istotna.

– *Badania wskazują, że pracownicy, którzy doświadczali regularnych i efektywnych rozmów 1 na 1, byli znacznie bardziej zaangażowani niż ich współpracownicy, którzy tego nie doświadczali. Co więcej, ci, którzy otrzymywali dwa razy więcej czasu 1 na 1 ze swoim menedżerem byli aż o 67 proc. mniej narażeni na spadek zaangażowania w porównaniu z innymi pozostałymi pracownikami* – mówi Tomasz Bagiński, ekspert EY Academy of Business, twórca modelu menedżerskich rozmów 1 na 1.

Zdaniem Tomasza Bagińskiego rozwój tej kompetencji jest dziś nagłą potrzebą organizacji, zwłaszcza w kontekście współpracy z młodymi pokoleniami. Pokolenie Z stawia menedżerom dużo większe wymagania, oni oczekują ciągłego feedbacku, codziennie chcą wiedzieć, jak jest oceniana ich praca, co zrobili dobrze, co wymaga poprawy. Tylko bezpośrednie, spersonalizowane rozmowy 1 na 1 są w stanie podnieść motywację pracownika i zainspirować go do efektywniejszej pracy, a przeprowadzone według dobrego pomysłu są najbardziej kompaktowym i kompleksowym narzędziem w rękach każdego, kto odpowiada i za ludzi, i za wynik w organizacji. Dlatego szkolenie „Menedżerskie rozmowy 1 na 1” oferowane przez EY Academy of Business może zwiększyć umiejętność skutecznego komunikowania się menedżerów, dzięki której podniosą oni swoją biznesową skuteczność, jakość współpracy oraz zarządzania ludźmi.

Towarzyszenie w pracy i życiu

Organizacje nie mogą zapominać, że młodzi ludzie, którzy według szacunków już w przyszłym roku będą stanowili 27 proc. światowej populacji pracowników, mają zupełnie inne oczekiwania wobec relacji ze swoim szefem. Pokolenie Z ceni liderów, którzy są prawdziwi i autentyczni. Chce, aby menedżerowie byli sobą, nie udawali kogoś innego, działali w sposób transparentny i otwarty. Oczekuje przywództwa opartego na szczerych intencjach, trosce o pracownika, wykazywania autentycznego zainteresowania, zrozumienia emocji oraz gotowości

do wsparcia pracownika w trudnych momentach. Właśnie takie podejście jest charakterystyczne dla przywództwa służebnego (servant leadership), w którym priorytetem jest rozwój, dobre samopoczucie i upodmiotowienie pracowników. W tej koncepcji być przywódcą znaczy nie tylko przewodzić ludziom, ale również służyć im i zapewniać wsparcie.

EY Academy of Business realizuje m.in. program dla liderów Santander Consumer Bank, który wspiera transformację przywództwa w kierunku modelu servant leadership. Programy te są dostępne zarówno w formie otwartych szkoleń, jak i zamkniętych programów rozwojowych, dostosowanych do indywidualnych potrzeb firm.



Joanna Szczepańska

HR Business Partner w Santander Consumer Bank

Mamy ambicje być zwinną organizacją, dlatego naturalnym kierunkiem jest dla nas wsparcie liderów w stawianiu się służebnym przywódcą. Naszą przygodę rozpoczęliśmy w 2022 r. i ona trwa. Jesteśmy po cyklu sesji szkoleniowych dla całej kadry menedżerskiej oraz działu HR, który ma być realnym wsparciem dla liderów w procesie servant leadershipu. Towarzyszymy im w budowaniu samodzielnych zespołów, wzmacniamy ich empatię, budowanie zaufania. Koncentrujemy się na tym, aby wszystkie procesy HR-owe były organizowane w tym duchu. W obecnym czasie organizacje podlegają tak dużym zmianom, że menedżer

Konieczna inwestycja

EY Academy of Business, oferując wsparcie organizacji w rozwoju Power Skills liderów, kładzie duży nacisk na długoterminowe procesy rozwojowe, które prowadzą do trwałych zmian. Kształtowanie pożądanych postaw i zmiana dotychczasowych zachowań zawsze są efektem długotrwałej, systematycznej pracy, a nie jednorazowego, przypadkowego szkolenia. Planując programy rozwoju pracowników, należy pamiętać, że inwestycja w rozwój Power Skills nie jest już dziś wyborem, a stałe się po prostu koniecznością. Bez tych umiejętności menedżerowie mogą napotykać trudności w prowadzeniu nowoczesnych zespołów i sprostaniu wyzwaniom współczesnego biznesu. ©

nie może polegać wyłącznie na sobie, swojej decyzyjności i wiedzy. Musi ufać członkom zespołu i ich kompetencjom, a co za tym idzie, powinien budować takie warunki i atmosferę w zespole, aby mógł on funkcjonować w pełni samodzielnie. Servant leadership to także styl zarządzania, którego poszukują młodzi pracownicy. Oczekują autentyczności, zaufania poczucia sensu, możliwości bycia sprawczym i realnego wpływu na cele organizacji. Lider służebny staje się osobą, która usuwa przeszkody, nadaje kierunek i buduje klimat zaufania w zespole. Jak większość firm mierzymy się z wyzwaniem reskillingu i upskillingu, stale musimy podnosić kompetencje, żeby odpowiadać na wyzwania współczesności. Rolą lidera służebnego jest także wsparcie pracownika w rozwoju jego indywidualnego potencjału oraz kompetencji niezbędnych dla organizacji.

Inwestycja w rozwój Power Skills to jeden z istotnych elementów budujących dobre miejsce pracy. Spędzamy tu dużą część naszego życia i nie chcemy, aby była ona stracona. O tym, że pracownikom dobrze się u nas pracuje, mówią nasze wskaźniki HR-owe. Mamy rekordowo niską rotację, która spada co rok, wysoki poziom zaangażowania – NPS podskoczył o 10 pkt w ostatnim roku. W badaniu opinii pracowniczej wskaźniki, które mierzą poziom zaufania do organizacji, uzyskiwania wsparcia od menedżera, poczucia autonomii i sprawstwa, są na rekordowo wysokim poziomie. Osiągamy to, na czym nam zależy – jesteśmy organizacją, w której każdy może być sobą, realizować indywidualne cele i wykorzystywać swój potencjał, aby osiągać cele organizacji.

Lider w oczach pracowników

Dlaczego kadra zarządzająca powinna rozwijać kompetencje miękkie?

Jak wynika z raportu EY Academy of Business „Jutro zaczyna się dziś. Przewodnik po szkoleniach przyszłości” z 2024 r., kompetencje przyszłości to nie tylko umiejętności techniczne, lecz także te, które dotyczą relacji interpersonalnych opartych m.in. na empatii i zrozumieniu innych ludzi. Empatia umożliwia efektywną pracę w zespole, kreatywność, innowacyjność i adaptację do zmian; pozwala na rozwiązywanie problemów, zarządzanie stresem i emocjami oraz podejmowanie trafnych decyzji.

Kluczowe trendy

Kompetencje, które będą miały szczególne znaczenie w nadchodzących latach, to tzw. Power Skills, ponieważ stanowią o sile i zdolności organizacji do przetrwania oraz rozwoju w nadchodzących latach. Potwierdzają to wyniki badań zawarte w raporcie EY Academy of Business. Okazuje się, że najważniejsze trendy społeczne i kulturowe, które zdaniem respondentów wpłyną na rynek szkoleniowy w perspektywie kolejnych trzech lat, są następujące:

- ▶ rozwój technologii i ich wpływ na sposób pracy i nauki (automatyzacja, sztuczna inteligencja, big data) 25,8 proc.,
- ▶ zwiększona potrzeba ciągłego doskonalenia i uczenia się przez całe życie (lifelong learning) 24,5 proc.,
- ▶ rosnące zapotrzebowanie na personalizowane ścieżki kariery i rozwój zawodowy 19,9 proc.,
- ▶ ewolucja modeli zarządzania i przywództwa, w tym przeniesienie nacisku na style bardziej współpracujące i mniej hierarchiczne 19,3 proc.

Aby sprostać kluczowym trendom społeczno-kulturowym, trzeba mieć w organizacji odpowiednich liderów, których postawa i zachowania są zgodne z włączającym, a nie hierarchicznym modelem zarządzania i opierają się w dużej mierze na empatii.

Wyzwania dla liderów

Raport jasno wskazuje, z jakimi wyzwaniami muszą sobie poradzić liderzy firm w najbliższych trzech latach. Na pierwszym miejscu jest adaptacja do szybkich zmian technologicznych i rynkowych (33,5 proc. odpowiedzi twierdzących), następnie – dostosowanie treści szkoleniowych do indywidualnych potrzeb pracowników (32 proc.) oraz motywowanie pracowników do ciągłego doskonalenia umiejętności (31 proc.). Postawa lidera, którego uwaga skoncentrowana jest na zespole złożonym z osób o różnych doświadczeniach, potrzebach, odmiennym stylu uczenia się i rozmaitych czynnikach motywacji, ma tu ogromne znaczenie. Zarazem sposób myślenia i postępowania lidera wpływa bezpośrednio na postawę oraz zachowania członków zespołu i na jego efektywną pracę.

Okazuje się, że obszary, w których – zdaniem respondentów – aby efektywnie pracować, niezbędny jest rozwój w najbliższych pięciu latach, dotyczą przede wszystkim kwestii miękkich, czyli związanych z relacjami międzyludzkimi. To m.in.:

- ▶ empatia i współpraca zespołowa (13,3 proc. twierdzących odpowiedzi),
- ▶ zarządzanie emocjami (13,3 proc.),
- ▶ rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji (13,3 proc.),
- ▶ samodyscyplina i samokontrola 12,3 proc.

- ▶ Sposób, w jaki firma buduje zespół i rozwija wiedzę oraz umiejętności swoich pracowników, to dzisiaj jeden z najważniejszych czynników decydujących o jej przewadze konkurencyjnej. Konieczna jest tu nie tylko adaptacja do szybkich zmian technologicznych i rynkowych, lecz także nieustanny rozwój kompetencji miękkich, które okazują się kluczowe dla firm i ich liderów.

Formy rozwoju

W obecnych dynamicznie zmieniających się warunkach społecznych i rynkowych umiejętność zarządzania zespołem wymaga ciągłego doskonalenia. Menedżerowie i liderzy mogą brać udział w specjalnie przygotowanych dla nich programach rozwoju kompetencji lub w szkoleniach otwartych w wybranym zakresie.

- *Z jednej strony przygotowujemy programy rozwojowe „szyte na miarę” zgodnie z zasadą, że firma wskazuje kompetencje, które chce u siebie doskonalić, my zaś dobieramy do tego optymalne metody i narzędzia szkoleniowe. Z drugiej strony mamy rozbudowaną formułę otwartą, w jakiej oferujemy takie programy, jak choćby Akademia Menedżera czy Dyplomowany Menedżer Biznesu z akredytacją EY Academy of Business, dzięki którym można poznać różne techniki zarządzania organizacją, ale też wzmocnić kompetencje interpersonalne, jak budowanie i motywowanie zespołu, kształtowanie własnego autorytetu czy wzmocnienie swojej roli jako przywódcy. Można więc zdecydować się na dłuższy całonocny program rozwoju albo wybrać oddzielne szkolenia dotyczące zagadnień, które w danym momencie dla menedżera są najbardziej istotne, np. jak doceniać i motywować pracowników - mówi Sylwia Kacprzak, senior manager EY Academy of Business.*

Liderzy mają więc różne możliwości rozwoju, zarówno w formule specjalnie opracowanej pod kątem potrzeb firmy, jak i formule otwartej. Szkolenia otwarte prowadzone w EY Academy of Business są traktowane jako wspólne doświadczenie pracy w grupie, w której biorą udział liderzy z różnych organizacji.

- *Ponieważ duży nacisk kładziemy na budowanie wizerunku lidera, proponujemy szkolenia, podczas których menedżerowie mogą spojrzeć na siebie z różnych perspektyw, zarówno oczami innego lidera - uczestnika programów otwartych, jak też oczami swojego zespołu, swojego szefa czy klienta, z którymi współpracuje - i skonfrontować to z osobistym wyobrażeniem siebie. Jak jestem odbierany przez innych? W jaki sposób się komunikuję i na ile jest to zrozumiałe dla odbiorców: przez mój zespół, moich klientów, mojego szefa, ale także w jakim stopniu jest to zgodne ze mną samym? To pytania, na które menedżerowie mogą znaleźć odpowiedź i sprawdzić się również w czasie szkoleń otwartych, gdzie wartością jest także poznanie perspektyw menedżerów z innych branż - wyjaśnia Sylwia Kacprzak.*

Nowoczesne narzędzia

Umiejętność nieustannego oglądania się w oczach swojego zespołu, swojego szefa, swoich klientów jest jednym z ważnych elementów w zestawie kluczowych kompetencji lidera. Bo niejednokrotnie nasze wyobrażenie o sobie różni się od tego, w jaki sposób widzą nas inni. Świadomość, co chcę jako lider przekazać i jak to powinno być odebrane, ma ogromne znaczenie, jeżeli mówimy o budowaniu takiej kompetencji, jak autorytet lidera.

- *W naszych programach rozwojowych wykorzystujemy nowoczesną technologię VR, aby liderzy mogli indywidualnie przećwiczyć swoje umiejętności w symulowanych sytuacjach biznesowych i zobaczyć, jakie wywołują reakcje u odbiorców i jak to może wpływać na dalsze podejmowane przez nich decyzje. Technologię VR stosujemy także wtedy, kiedy np. ćwiczymy wystąpienie publiczne menedżera i potem wspólnie analizujemy, jak ono może zostać przyjęte przez inne osoby w jego zespole, ale także przez inne zespoły w organizacji. Nowoczesna technologia okazuje się więc bardzo pomocna we wszystkich szkoleniach, także tych, które dotyczą tzw. sfery miękkiej i których podstawą jest inteligencja emocjonalna - mówi Sylwia Kacprzak.*

Wirtualna rzeczywistość (VR) pozwala więc na tworzenie realistycznych symulacji, które mogą być wykorzystywane w rozwoju kompetencji liderek. Uczestnicy szkoleń realizowanych za pomocą nowoczesnej technologii mogą ćwiczyć swoje umiejętności w wirtualnym środowisku, które wiernie odwzorowuje rzeczywiste warunki pracy i rozmaite sytuacje, z którymi może mieć do czynienia szef zespołu.

Warto dodać, że nowoczesna technologia, w tym sztuczna inteligencja, to jeden z najważniejszych trendów w szkoleniach przyszłości. Spośród uczestników badania EY Academy of Business duża część respondentów (40 proc.) widzi efektywne zastosowanie AI w tworzeniu spersonalizowanych programów edukacyjnych, które dostosowują się do poziomu wiedzy, stylu uczenia się oraz tempa postępów uczestnika. Zwiększa to efektywność nauki i motywację do dalszego rozwoju. A personalizacja i indywidualne podejście do doskonalenia swoich kompetencji jest dzisiaj podstawą budowania wizerunku autentycznego i skutecznego lidera. © HG



Katarzyna Smyła

Menedżer ds. szkoleń i rozwoju, Grupa Maspex

Portet lidera

W Grupie Maspex rozwijamy model przywództwa, który zawiera pełen zestaw kompetencji liderek tworzących inspirujące i angażujące środowisko pracy. Kładziemy szczególny nacisk na stosowanie wszystkich narzędzi i metod wspierających lidera w angażowaniu, motywowaniu oraz rozwijaniu podlegających mu zespołów, przy zachowaniu wysokiej efektywności pracy. Nazwaliśmy ten model Portretem Lidera, ponieważ jesteśmy przekonani, że w perspektywie długofalowej wspierający i inspirujący liderzy są warunkiem stabilnego rozwoju firmy. Lider wspiera, inspiruje, okazuje uznanie, buduje poczucie wpływu, tworzy przyjazne środowisko pracy sprzyjające zaufaniu, otwartości i zaangażowaniu pracowników.

Jednym z elementów Portretu Lidera, a zarazem wyznacznikiem rozwoju kompetencji przywódczych, jest budowanie autorytetu. Jest to ściśle związane ze sposobem, w jaki lider tworzy swój wizerunek wewnątrz organizacji. Chcemy, aby liderzy prezentowali postawy i zachowania zgodne z wartościami zawartymi m.in. w Kodeksie korporacyjnym, które uznajemy w naszej firmie za kluczowe i do których przestrzegania wszyscy jesteśmy zobowiązani. Na to, jak istotne jest budowanie autorytetu, zwracamy uwagę liderom już w chwili, kiedy rozpoczynają program rozwojowy przygotowujący do objęcia funkcji liderek.

Kolejnym, nie mniej istotnym dla nas, elementem Portretu Lidera jest docenianie, które wpisuje się w szerszy kontekst w Grupie Maspex, czyli w projekt budowania i wspierania kultury feedbacku. Docenianie ma ogromne znaczenie: pokazuje właściwe kierunki działania, buduje zaangażowanie i motywuje pracowników do tego, aby chcieli realizować zadania w ponadstandardowej jakości. Jednocześnie motywuje pracowników do rozwoju i poszerzania swoich możliwości zawodowych, co jest istotne dla firmy, takiej jak Maspex, gdzie wewnętrzne ścieżki awansów są ważne w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Wzmacnianie postawy lidera zachowującego równowagę między inspirującym przywództwem, przy jednoczesnym stanowczym wyznaczeniu celów oraz ich egzekwowaniu, jest wymagającym zadaniem. Dlatego nasi menedżerowie i liderzy systematycznie podnoszą swoje kompetencje, uczestnicząc w szkoleniach i spotkaniach inspiracyjnych dotyczących Portretu Lidera.

Niezależnie od posiadanego poziomu kompetencji i doświadczenia rola lidera bywa trudna i frustrująca. W związku z tym mocno promujemy wszystkie działania rozwijające inteligencję emocjonalną. Warsztaty, indywidualne działania rozwojowe, inspiracje wspierające uważność na siebie i na innych, twórcze wykorzystanie naturalnych predyspozycji to niezwykle ważne dla nas działania. Wyposażają one liderów w świadomość i umiejętność efektywnego zarządzania swoimi talentami i wspierają ich na drodze wykorzystania potencjału zawodowego.

Dla zespołu HR kluczowym zadaniem jest propagowanie działań rozwojowych odpowiadających na zindywidualizowane potrzeby liderów o różnym doświadczeniu, pracujących w zróżnicowanym środowisku, tak aby wszyscy i dyrektorzy rozwijali swoje kompetencje zarządcze zgodnie z tym, jak są one ujęte w Portrecie Lidera. Stąd wielopoziomowe, wieloaspektowe ścieżki rozwoju w ramach Grupy Maspex, początkowo realizowane jako program obowiązkowy dla awansowanego pracownika, a wraz ze stażem i nabywanym doświadczeniem realizowane w ramach kafeterii działań rozwojowych.

Dostrzeganie emocji człowieka

Jak inteligencja emocjonalna menedżera może wpływać na kierowanie zespołem?

Jak wynika z raportu EY Academy of Business „Juro zaczyna się dziś. Przewodnik po szkoleniach przyszłości”¹, największy wpływ na przyszłość pracy będzie miał rozwój technologii, takich jak: automatyzacja, sztuczna inteligencja i big data. Jednak szybki postęp w tych dziedzinach wymaga od pracodawców i pracowników nie tylko adaptacji do nowych narzędzi i zmiany sposobu myślenia o rozwoju zawodowym, lecz także transformacji w podejściu do zarządzania ludźmi i zwrócenia większej uwagi na ich dobrostan.

Człowiek w centrum

Zarówno zdrowie psychiczne, jak i potrzeba elastyczności zajmują wysokie miejsca hierarchii priorytetów wskazanych przez respondentów badania, na podstawie którego przygotowany został raport. Wzrost znaczenia umiejętności miękkich, m.in. empatii i komunikacji, wskazuje na przesunięcie akcentu z hierarchicznych struktur na podejście oparte na współpracy i włączaniu. W tym kontekście rozwój kompetencji interpersonalnych staje się szczególnie ważny. – *Z jednej strony mamy więc galopujący postęp technologiczny i mocno skupiamy się na nowoczesnych narzędziach usprawniających naszą pracę, z drugiej zaś – ludzi i ich indywidualne cechy, potrzeby i oczekiwania, możliwości i preferencje mające wpływ na efektywność zespołów. Dzisiaj, jeżeli spojrzymy na większość organizacji, widzimy duże zróżnicowanie pokoleniowe pracowników, a więc różną wewnętrzną motywację osób reprezentujących rozmaite generacje. A jeżeli weźmiemy pod uwagę tak istotny element, jak neuroroznorodność, z którą coraz częściej mamy do czynienia na rynku pracy, to skuteczne zarządzanie zespołem wymaga dostrzegania człowieka z jego emocjami, obawami i lękami* – mówi Sylwia Kacprzak, senior manager EY Academy of Business.

Fundamenty współpracy

Kompetencje przyszłości to nie tylko umiejętności techniczne, lecz także inteligencja emocjonalna i empatia, które pozwalają na efektywną pracę w zespole, umożliwiają większą kreatywność i innowacyjność. Ułatwiają też zarządzanie stresem i emocjami. Pozytywnie wpływają na adaptację do zmian, właściwe rozwiązywanie problemów, co więcej – umożliwiają podejmowanie trafnych decyzji. W świecie ciągłych zmian oraz powszechnej niepewności to właśnie zrozumienie innych ludzi jest fundamentem, na którym można budować dobrą współpracę.

Raport wskazuje obszary, w których zespół i współpracownicy powinni się doskonalić, aby efektywnie pracować w najbliższych pięciu latach, a są nimi:

- ▶ elastyczność i adaptacyjność 14,2 proc.,
- ▶ empatia i współpraca zespołowa 13,3 proc.,
- ▶ zarządzanie emocjami 13,3 proc.,
- ▶ rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji 13,3 proc.,
- ▶ kreatywność i innowacyjność 12,8 proc.,
- ▶ samodyscyplina i samokontrola 12,3 proc.²

Wskazane przez respondentów obszary pokazują, że to właśnie inteligencja emocjonalna liderów i ich osobista efektywność są kompetencjami, które w ciągu najbliższych lat będą niezbędne do podejmowania dobrej i efektywnej współpracy w firmie.



Dzisiaj umiejętności miękkie (Power Skills), jak empatia, komunikacja i budowanie relacji międzyludzkich mają decydujące znaczenie w zarządzaniu zespołem opartym na współpracy i zaufaniu. Wynikają wprost z inteligencji emocjonalnej liderów i z ich efektywności osobistej – z energii i motywacji własnej, którą mają w sobie i potrafią się nią skutecznie dzielić.



Sylwia Kacprzak

Senior Manager EY Academy of Business

Dostrzegać i rozumieć emocje

Inteligencja emocjonalna to zdolność człowieka do rozpoznawania i nazywania emocji własnych, jak też emocji innych ludzi, oraz umiejętność właściwego na nie reagowania. Osoby o wysokim ilorazie inteligencji emocjonalnej mają świadomość własnych emocji oraz potrafią je odczytywać i rozumieć u innych. – *W dzisiejszych warunkach dostrzeganie emocji człowieka ma olbrzymie znaczenie. Napięcie i stres, które mają swoje źródła w dynamice zmian technologicznych i konieczności ciągłego rozwoju zawodowego, ściśle wiążą się z presją na osiągnięcie wyników, negatywnie wpływają na dobrostan pracowników. Na ich zaangażowanie i poczucie satysfakcji. Dlatego warto dostrzegać emocje, jakie kierują nami samymi, i jakie są widoczne w naszym otoczeniu. Dostrzegać je, rozumieć, z czego wynikają, i umieć nimi zarządzać. Dzięki inteligencji emocjonalnej można lepiej kierować zespołem, sprawniej rozwiązywać potencjalne konflikty i lepiej motywować ludzi* – podkreśla Sylwia Kacprzak.

Można to wytrenować

Inteligencję emocjonalną można w sobie wyćwiczyć. Liderzy zespołów i menedżerowie mogą wziąć udział w szkoleniach rozwijających wiedzę i umiejętności związane ze świadomym zarządzaniem emocjami swoimi i innych osób w środowisku pracy, np. w szkoleniu EY Academy of Business „Inteligencja emocjonalna w relacjach zawodowych”. Podstawową sprawą jest jednak umiejętność rozpoznawania emocji i właściwego ich nazywania. – *Warto korzystać więc z dostępnych na naszym rynku testów psychometrycznych, czyli narzędzi*

“

Warto dostrzegać emocje, jakie kierują nami samymi, i jakie są widoczne w naszym otoczeniu. Dostrzegać je, rozumieć, z czego wynikają, i umieć nimi zarządzać. Dzięki inteligencji emocjonalnej można lepiej kierować zespołem, sprawniej rozwiązywać potencjalne konflikty i lepiej motywować ludzi.

diagnostycznych, które pozwolą zweryfikować np. osobistą odporność psychiczną u siebie, jak i u swoich współpracowników. Na tej podstawie można tworzyć różnego rodzaju programy rozwojowe, mając u podstaw świadomość, jak zarządzać stresem w organizacji – wskazuje Sylwia Kacprzak.

Okazuje się, że w ćwiczeniu własnych umiejętności z zakresu inteligencji emocjonalnej przydatna jest nowoczesna technologia. – *Aby nauczyć się skutecznie zarządzać emocjami własnymi i na tej bazie budować efektywność osobistą, pomocna jest m.in. technologia VR. To dzięki niej można indywidualnie doświadczyć emocji, jakie towarzyszą nam jako liderom np. w rozmowie z pracownikiem, co więcej – przetestować reakcje na nasz komunikat i sprawdzić, jak może być odbierany. To jedna z metod, dzięki której ćwiczenie inteligencji emocjonalnej jest naprawdę możliwe* – przekonuje Sylwia Kacprzak.

Organizacje inwestujące dzisiaj w budowanie wrażliwości na emocje, działają sprawniej, bo stawiają na liderów, którzy potrafią być wzorcem dla innych. Jeżeli lider sam jest zmotywowany, zaangażowany i ma wewnętrzną energię, to jest duża szansa, że ludzie w jego zespole będą mieli podobne podejście. Dlatego inteligencja emocjonalna wraz z efektywnością osobistą zajmują tak ważne miejsce w zestawie kompetencji pod hasłem Power Skills każdego menedżera i lidera zespołu. ©

HG

Przypisy:

¹ Raport „Juro zaczyna się dziś. Przewodnik po szkoleniach przyszłości”, EY Academy of Business, wrzesień 2024.

² N. Doyle, „Neurodiversity at work: A biopsychosial model and the impact on working adults”, „British Medical Bulletin”, wrzesień 2020.



Magdalena Shamiri

Dyrektor HR, teleperformance Polska

Jak podtrzymać wewnętrzny ogień?

Inteligencja emocjonalna to przede wszystkim umiejętność rozpoznawania, rozumienia i zarządzania swoimi emocjami, która niezwykle ułatwia współpracę z ludźmi. Według współczesnych badaczy, przygotowując się na przyszłość, powinniśmy skupić się na rozwijaniu inteligencji emocjonalnej, empatii i umiejętności współpracy. To właśnie te kompetencje mogą zapewnić nam przetrwanie nawet w najbardziej wymagających czasach. Dzięki nim nie tylko utrzymamy się na rynku pracy, ale w razie potrzeby łatwiej odnajdziemy się w nowym miejscu zatrudnienia. Lepsze relacje międzyludzkie przekładają się na większe wsparcie, co podkreśla kluczowe znaczenie inteligencji emocjonalnej. To właśnie inteligencja emocjonalna i empatia wyróżniają nas jako istoty ludzkie. W rozumieniu biznesowym są to kompetencje, których szukamy u naszych pracowników, współpracowników, partnerów, klientów. Chcemy i lubimy pracować z osobami, które odnoszą się do nas empatycznie – z szacunkiem, z koncentracją na rozwiązywaniu naszego problemu. Jest to coś, czego sztuczna inteligencja na razie nie potrafi, choć próby włączenia pewnych elementów inteligencji emocjonalnej np. w ChatGPT trwają, ale nie dotyka to wciąż istoty sprawy. Jeżeli chodzi o efektywność osobistą, w naszej firmie mówimy raczej o automotywacji, mistrzostwie, autonomii i celu zgodnie z koncepcją Daniela Pinka wyrażoną w jego książce „Drive”. Dzisiaj w erze zmian i transformacji technologicznej widzimy, że ludzie zmotywowani i niepoddający się mimo niestabilnych warunków na zewnątrz organizacji, jak i wewnątrz, potrafią adaptować się do rzeczywistości i działać w niej z sukcesem. Dlaczego? Bo mają wewnętrzny kompas – ten drive, który pozwala im nie tylko przetrwać na rynku pracy, ale i wyróżniać się na tle innych. I takie podejście mamy również w naszej firmie. Aby było to

możliwe w praktyce, realizujemy Projekt Inteligencji Emocjonalnej, który został globalnie wdrożony w Teleperformance. Ma na celu wzmocnienie równowagi między nastawieniem na nowoczesną technologię a inteligencją emocjonalną. Okazuje się bowiem, że w świecie skoncentrowanym na danych, liczbach i wynikach, ludzie muszą mieć cel wyższy – wartość osobistą, jaką daje im praca, a więc poczucie, że nie są traktowani jak podmiot, który przynosi wymierny zysk, ale jak partner, którego opinia się liczy. Nasz projekt obejmuje cały cykl życia pracownika w firmie. Już kandydaci do pracy przechodzą testy inteligencji emocjonalnej, które wprawdzie nie decydują o zatrudnieniu – stanowią jedynie wskazówkę, na ile dana osoba może potrzebować wsparcia w rozwijaniu tej umiejętności. Przygotowaliśmy testy zarówno dla konsultantów, jak i dla kadry zarządzającej, aby lepiej odpowiadały specyfice ich ról. Pracownicy i zleceniobiorcy mają także dostęp do platformy elektronicznej z programami wspierającymi rozwój takich kompetencji, jak: rozumienie własnych emocji, rozpoznawanie emocji innych czy samokontrola. Dzięki temu każdy pracownik może rozwijać te umiejętności w sposób dostosowany do swoich potrzeb. Największa zmiana, jaką obecnie przechodzimy, to projekt wdrożenia menedżera do roli coacha, zależy nam na tym, aby nauczyć wszystkich naszych liderów nowoczesnego zarządzania przez coaching. Z empatią, zrozumieniem drugiego człowieka i umiejętnością zadawania pytań, które pozwalają wejść w jego emocje. Takie zarządzanie wspiera autonomię, relacyjność i decyzyjność pracowników, a to przekłada się na lepsze wyniki ich pracy. Trudno jednak utrzymać zaangażowanie bez wewnętrznego ognia w sercu. Zainspirowani wspomnianą książką D. Pinka staramy się, aby podczas szkoleń, spotkań i zjazdów w naszej firmie menedżerowie mieli okazję ją otrzymać. Znajduje się w niej bowiem recepta na to, jak podtrzymać ten wewnętrzny ogień. Kluczem jest zapewnienie ludziom celu, autonomii, poczucia samodzielności oraz umożliwienie im wykonywania zadań, w których mogą wykorzystać swoje mistrzowskie umiejętności – dopasowane do ich kompetencji i osobowości. Zwracamy również uwagę na to, że pracownicy chcą widzieć wyższy cel swojej pracy. Dlatego inwestujemy w działania z zakresu CSR, a także organizujemy różne inicjatywy, np. „A ty komu pomagasz w pracy?”. Wewnętrzna motywacja w dużej mierze zależy od tego, jak traktujemy siebie nawzajem: czy potrafimy się słuchać, czy dostrzegamy i realizujemy pomysły innych, a także czy szanujemy emocje, które towarzyszą naszej codziennej pracy. Inteligencja emocjonalna ma zatem kluczowe znaczenie i jest jedną z najważniejszych kompetencji przyszłości.

Od rozmowy do sukcesu

Dlaczego komunikacja jest Power Skills każdego lidera?

Raport z badania „Juro zaczyna się dziś. Przewodnik po szkoleniach przyszłości”, przeprowadzonego jesienią 2024 r. przez EY Academy of Business, wskazuje kluczowe kompetencje, które w nadchodzących latach będą decydujące dla rozwoju pracowników i firm w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Okazuje się bowiem, że dzisiaj obok wysoko rozwiniętych kompetencji technicznych niezbędne są umiejętności określane jako Power Skills. To właśnie one są podstawą budowania relacji międzyludzkich, a w konsekwencji – skutecznego i mądrego zarządzania zespołem. Menedżerowie, którzy mają dobrze rozwinięte umiejętności miękkie, potrafią lepiej inspirować, motywować i angażować ludzi w działania prowadzące do realizacji celów biznesowych firmy.

Kompetencje przyszłości

Wśród tzw. Power Skills ważne miejsce zajmuje komunikacja. Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że kompetencje przyszłości dotyczą dzisiaj głównie automatyzacji, sztucznej inteligencji oraz big data, to ich efektywne i skuteczne wdrożenie jest możliwe właśnie dzięki umiejętnościom interpersonalnym – dzięki komunikacji menedżerów i liderów z pracownikami, w której w jasny i zrozumiały sposób wyjaśniony jest sens i cel prowadzonych w firmie działań z zastosowaniem nowoczesnych narzędzi. Co więcej, za przekazywanym komunikatem powinna iść także zdolność do słuchania pracowników, otwartość na przyjmowanie od nich rozmaitych opinii i uwag, jak też umiejętność dostrzegania różnych perspektyw i punktów widzenia oraz empatycznego podejścia do zarządzania zespołem. Rozmowa z pracownikiem, udzielanie feedbacku i słuchanie innych to baza, na której można budować m.in. programy szkoleniowo-rozwojowe dostosowane do preferencji ich odbiorców. I znowu źródłem poznania tych preferencji, potrzeb i oczekiwań pracowników jest komunikacja menedżera z członkami swojego zespołu.

Raport dostarcza cennych informacji, jak istotne dla pracowników są różne metody rozwojowe. Zdaniem 59 proc. uczestników badania EY Academy of Business szkolenia stacjonarne wciąż są ważnym elementem w rozwoju zawodowym. Pokazuje to, że tradycyjne metody nadal mają zastosowanie, szczególnie w kontekście budowania relacji międzyludzkich i sieci kontaktów zawodowych. Według 69 proc. ankietowanych dużą rolę odgrywa również udział w stacjonarnych konferencjach, które stanowią idealną okazję do networkingu i wymiany profesjonalnych doświadczeń. Aby uzyskać taką wiedzę o preferencjach szkoleniowo-rozwojowych zarówno w odniesieniu do zakresu, jak i optymalnych metod edukacji zawodowej, niezbędna jest dobra komunikacja menedżerska.

– Komunikacja to podstawa dobrej współpracy w zespole, szczególnie dzisiaj, kiedy mamy wielopokoleniowe i zróżnicowane organizacje. Dlatego tak ważna jest umiejętność komunikowania się z pracownikami i słuchania, co oni mówią i jakie mają potrzeby czy oczekiwania. Bo po prostu każdy z nas jest inny, różnimy się pod wieloma względami, np. młodzi ludzie zupełnie inaczej niż starsze pokolenia rozumieją niektóre kwestie i również inaczej przetwarzają przekazywane w firmie informacje. Ta wielostopniowość komunikatu i jego zrozumienia dzisiaj coraz bardziej się liczy. Organizując szkolenia w ramach Akademii Menedżera czy w programach typu Servant Leadership, widzimy, że ich uczestnicy bardzo sobie cenią te moduły, w których rozmawiamy o roli emocji i znaczeniu komunikacji w zarządzaniu zespołem – mówi Sylwia Kacprzak, Senior Manager EY Academy of Business.



Nawet najlepsze pomysły, projekty, inicjatywy i działania nie powiodą się, jeżeli nie będzie jasnej, zrozumiałej i skutecznej komunikacji ze strony menedżerów i liderów. To właśnie ta kompetencja ma kluczowe znaczenie w zarządzaniu zespołem. Umiejętność komunikowania się, udzielania feedbacku i słuchania innych ludzi to dzisiaj kompetencja przyszłości, bez której nie da się zbudować dobrych relacji.



Zmiana modelu

We wspomnianym raporcie z badania przeprowadzonego przez EY Academy of Business wskazane są wyraźnie widoczne dzisiaj trendy społeczno-kulturowe, które będą miały wpływ na rynek szkoleniowy w ciągu najbliższych trzech lat. Na takie kompetencje miękkie, jak empatia, komunikacja i współpraca, zwróciła uwagę aż jedna piąta respondentów. Podobna liczba badanych zadeklarowała, że rośnie zapotrzebowanie na personalizowane ścieżki kariery i rozwój zawodowy.

Wobec coraz silniejszych trendów społeczno-kulturowych ewolucji ulegają dotychczasowe modele zarządzania i przywództwa. Zdaniem respondentów badania „Juro zaczyna się dziś” trzeba:

- ▶ położyć większy nacisk na style bardziej współpracujące i mniej hierarchiczne (19,4 proc.),
- ▶ mieć większą świadomość znaczenia, jaką ma różnorodność, równość i inkluzja w miejscu pracy (17 proc.),
- ▶ w większym stopniu włączać mentoring i coaching do rozwoju pracowników (13 proc.).

Uwzględnienie tych aspektów w strukturze nowego modelu zarządzania także wymaga otwartej i skutecznej komunikacji, zwłaszcza w sytuacji, w której rzeczywistość biznesowa firm poddana jest technologicznej transformacji. – *I dlatego obecnie pracujemy nad nowym modelem przywództwa, łączącym w całość zmiany, jakie zachodzą w dzisiejszych organizacjach pod wpływem nowoczesnej technologii, sztucznej inteligencji i automatyzacji. Najwyższej kadrze zarządzającej chcemy pokazać, że po drugiej stronie mamy ludzi, a zatem jedną z istotnych kompetencji przyszłości staje się umiejętność połączenia w całość technologii i ludzkich emocji. Jako firma szkoleniowa staramy się odpowiadać na zjawiska, trendy i zmiany, jakie mają miejsce w dzisiejszym świecie biznesu. Proponujemy więc wdrożenie nowego modelu przywództwa, który łączy nowoczesne technologie z aspektem ludzkim i wskazuje, że to umiejętne powiązanie między nimi będzie decydować o powodzeniu i rozwoju organizacji w przyszłości* – wyjaśnia Sylwia Kacprzak.

Według respondentów badania EY Academy of Business obszary, w których aby efektywnie pracować, niezbędny jest rozwój w najbliższych pięciu latach, dotyczą kwestii miękkich, czyli

związanych z relacjami międzyludzkimi. To m.in.:

- ▶ empatia i współpraca zespołowa (13,3 proc. twierdzących odpowiedzi),
- ▶ zarządzanie emocjami (13,3 proc.),
- ▶ rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji (13,3 proc.).

Zarówno współpraca zespołowa, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie emocjami, jak i podejmowanie decyzji, które powinny być zrozumiałe dla pracowników, będą możliwe w praktyce wtedy, gdy będzie prowadzona otwarta komunikacja menedżera z zespołem.

Metoda rozwoju

W ćwiczeniu umiejętności z zakresu komunikacji przydatne są różne metody w zależności od celów i potrzeb osób, do których są adresowane. – *Rozwój tej kompetencji podzieliłiśmy na wiele programów szkoleniowych. Jako firma, która odpowiada za kształcenie menedżerów i liderów, poprzez naszą różnorodną ofertę pokazujemy, jak bardzo ważna jest umiejętność komunikacji. Z tego względu uczymy jej w różnych programach i pod różnym kątem, proponujemy więc szkolenia czy to z komunikacji, opierając się na porozumieniu bez przemocy, czy nastawionej na współpracę, czy też z komunikacji w sytuacjach trudnych. Oddzielne szkolenia dotyczą zarządzania konfliktami, gdzie podstawą całego procesu jest właśnie komunikacja. Mamy także osobne programy związane z udzielaniem feedbacku, lecz także z tym, jak przyjmować informację zwrotną* – podkreśla Sylwia Kacprzak.

Istotne jest rozróżnienie, jakie EY Academy of Business przyjmuje w projektowaniu programów rozwojowych. Inaczej są przygotowane programy dla średniej kadry menedżerskiej, np. dla tzw. first time managers, czyli dla osób, które po raz pierwszy przyjmują na siebie taką rolę, a inaczej – dla wyższej kadry zarządzającej, poczynawszy od poziomu senior managers i dyrektorów, biorących udział w programach typu leadership. – *Jednak za każdym razem, bez względu na zajmowane stanowisko menedżerskie, uczestnicy często zwracają uwagę na to, że w naszych szkoleniach wracamy do spraw podstawowych, wśród których komunikacja ma fundamentalne znaczenie. Jest na pierwszym miejscu. Zanim jeszcze lider czy menedżer będzie zarządzać zespołem i delegować zadania, musi przecież nauczyć się tego, jak prowadzić skuteczną komunikację* – dodaje Sylwia Kacprzak.



Sylwia Kacprzak

Senior Manager EY Academy of Business

Wirtualna rzeczywistość

Metody i narzędzia szkoleniowe są także zróżnicowane w zależności od odbiorców. Niejednokrotnie bardzo skuteczne okazuje się zastosowanie nowoczesnej technologii, jak VR (Virtual Reality). – *W szkoleniach dla menedżerów na niższych szczeblach zarządzania stosujemy metodę symulowania sytuacji biznesowych i odgrywania scenek, w których trener wciela się w rolę albo przełożonego, albo pracownika, potem całość analizujemy. Jedną z metod szkoleniowych są też krótkie filmy nakręcane przez trenerów, pokazujące różne sposoby prowadzenia rozmowy z pracownikiem, z podkreśleniem tych elementów, z którymi menedżerowie mają najczęściej do czynienia w zarządzaniu ludźmi. Natomiast w symulacjach z wykorzystaniem technologii VR pokazujemy, jaki może być odbiór przekazywanego komunikatu, a więc na ile może być skuteczny i zgodny w intencjach menedżera* – mówi Sylwia Kacprzak.

Z obserwacji i doświadczeń szkoleniowych EY Academy of Business wynika, jak nowoczesna technologia może pomagać w rozwoju kompetencji miękkich takich, jak komunikacja. – *Co ciekawe, najwyższa kadra zarządzająca bardziej doceniła technologię VR użytą w poszczególnych szkoleniach niż młodszy i najmłodszy menedżerowie. Chyba właśnie dlatego, że to narzędzie pozwala symulować rozmaite sytuacje biznesowe z pracownikami i rzeczywiście daje obraz, czy liderzy potrafią*

“

Komunikacja to podstawa dobrej współpracy w zespole, szczególnie dzisiaj, kiedy mamy wielopokoleniowe i zróżnicowane organizacje. Dlatego tak ważna jest umiejętność komunikowania się z pracownikami i słuchania, co oni mówią i jakie mają potrzeby czy oczekiwania. Bo po prostu każdy z nas jest inny, różnimy się pod wieloma względami...

komunikować się z innymi, w jakim stopniu ich komunikaty są zrozumiane i z jakimi reakcjami odbiorców muszą się liczyć, a więc także – jak na nie odpowiadać i jak się wobec nich zachowywać – przekonuje Sylwia Kacprzak.

Rozmowy jeden na jeden

W programach dotyczących komunikacji EY Academy of Business prowadzi również szkolenie z rozmów menedżerskich jeden na jeden. – *Wydawałoby się, że prowadzenie takich rozmów jest proste, a jednak tak nie jest. Bo tak naprawdę mamy tu szereg poważnych wyzwań związanych z psychologią zarządzania – od umiejętności słuchania pracownika, przez podsumowanie dotychczasowych osiągnięć i udzielanie mu feedbacku, po dobre zakomunikowanie kolejnych zadań oraz zasugerowanie propozycji dalszego rozwoju. W takich rozmowach jeden na jeden na pierwszy plan wysuwa się nie co innego, jak właśnie umiejętność komunikowania się z pracownikiem* – mówi Sylwia Kacprzak.

Zgodnie z założeniem i podejściem firmy szkoleniowej EY Academy of Business komunikacji można się nauczyć. Można ją w sobie rozwijać przy użyciu rozmaitych metod i narzędzi. A sposobem weryfikacji poziomu umiejętności są także nowoczesne technologie już z powodzeniem stosowane w realizowanych tu programach szkoleniowych z zakresu Power Skills. © HG

Power Skills.
Kompetencje,
które robią różnicę.

