

# TRANSFORMACJA ZACZYNA SIĘ OD LIDERA

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

**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, 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

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.

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.

#### **Metodologia, jaką stosuje EY Academy of Business we współpracy z biznesem, koncentruje się na doskonaleniu tzw. *power skills*. Czym różni 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?**

Myszę, 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 zapotrzebowania 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, zespołowej 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 zyskują 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

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,

**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 tym, co robisz, jest fundamentalna dla tego, kim jesteś.**

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 uznaję 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

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.

#### **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 projekta-

**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 *power skills* jako strategiczny priorytet niezbędny do długoterminowego wzrostu i przetrwania na rynku.**

mi, oczekują docenienia za swoje osiągnięcia i wkład w sukces firmy. Menedżerom średniego szczebla należy zapewnić 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.

#### **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 wyższej 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 nadążać 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.