



RE_work

RAPORT O RELACJACH Z PRACĄ

CONCORDIA
DESIGN

Doradztwo dla biznesu

2022

Concordia Design

Tworzymy produkty, usługi i przestrzeń, która zmienia rzeczywistość. Inspirujemy oraz wprowadzamy pozytywne zmiany w Twoim biznesie, życiu i otoczeniu. Jesteśmy w POZ_naniu i WRO_ćlawiu, w najbardziej charakterystycznych punktach tych miast. Wrastamy w miejską tkankę, utożsamiając się z miejscem, w którym jesteśmy oraz z osobami, z którymi współpracujemy. Stawiamy człowieka i jego potrzeby w centrum, łącząc je z trendami oraz sygnałami zmian. Zajmujemy się doradztwem biznesowym i nie tylko. Każdy z obszarów naszej działalności inspirowane do osiągnięcia **WIĘCEJ!**



Partnerzy projektu



BIDERMANN+WIDE



BOLDARE



Volkswagen Poznań
Fabryka Samochodów Dostawczych i Komponentów

SPISTREŚĆ

Od autorów	06
Badania	07
WNIOSKI	
JAK?	08
Praca zdalna jest kompetencją	09
Nierówna walka z listą zadań	10
Trudne stawianie granic	13
Wolność w pracy	14
Zdaniem Eksperta	
Aleksandra Pszczoła, Praca zdalna jest kompetencją	15
Agnieszka Petka-Szajowska, Największe źródło stresu to liczba zadań do wykonania – kilka inspiracji w temacie	18
Jacek Jokś, Nieustannie poznawaj siebie	20
Anna Zarudzka, Różne odcienie wolności	23
Z KIM?	27
Do biura przychodzimy po relacje	28
Relacje osobiste od 8:00 do 16:00	29
Bez small talków, do celu	32
Informacja zwrotna o informacji zwrotnej	34
Zdaniem Eksperta	
Danuta Korpaczka, Praca w IKEA... znaczy więcej!	37
Agata Waligórska, O feedbacku słów kilka	40
GDZIE?	42
Wystarczająco komfortowo	43
Home office nas pociąga	46
Odzyskać czas w drodze do pracy	48
Zdaniem Eksperta	
Maciej Bidermann, Work-life blending – czyli praca po pandemii	49
Katarzyna Bryze, Wolność zaczyna się w domu	52
PO CO?	55
Co daje nam praca?	56
Baza, a nie sens	58
Słodko-gorzki mit work-life balance	59
Walka o bezpieczeństwo	61
żyć efektywnie to wykorzystywać mikromomenty	62
Zdaniem Eksperta	
Katarzyna Salamończyk-Napierska, Nowy wymiar bezpieczeństwa	64
Julia Izmałkova, Praca? Punktem wyjścia jest życie	68
Sylwia Hull-Wosiek, Jakie są kompetencje przyszłości?	72
Olga Szaro, Małgorzata Cyganek, Monika Wietrzyńska, Rozwój w czasie pandemii – jak i po co?	75
Kamila Lachowicz, Wolność zaczyna się od dostępu do informacji	78
Podsumowanie	81
Bibliografia	82

Liderki projektu



SYLWIA HULL-WOSIEK

Development & Creativity Manager w Concordia Design, autorka metody Creativity+Thinking, certyfikowana trenerka biznesu, konsultantka, pedagożka, coach z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu zasobami ludzkimi



KATARZYNA RZAŚA

Moderatorka i facilitatorka design thinking i Creativity+Thinking w Concordia Design, ekspertka programu Dostępny Design



NATALIA SŁOWIKOWSKA

Badaczka, analityczka trendów, socjolożka w Concordia Design

Badania



AGNIESZKA MRÓZ

Projektantka usług, badaczka. Współpracowała z ponad 100 firmami, instytucjami i organizacjami. Kierowniczka studiów podyplomowych Projektowanie Usług na Uniwersytecie SWPS



AGNIESZKA SCHROEDER

Projektantka usług i doświadczeń, badaczka z 7-letnim doświadczeniem. Wspiera firmy i organizacje z różnych sektorów we wdrażaniu podejścia badawczo-projektowego. Współautorka kursu o projektowaniu usług, z którego skorzystało ponad 2 000 kursantów

Korekta, redakcja, wywiady, oprawa graficzna



NATALIA KOZANECKA

Marketing Specialist w Concordia Design Poznań, copywriter z ponad 10-letnim doświadczeniem, tworzy i realizuje strategie marketingowe, zarządza projektami



MICHAŁ KARBOWIAK

Business Development Manager w Concordia Design Wrocław. Wieloletni dziennikarz, który publikował w „Gazecie Wyborczej” czy „Newsweeku”



OLA WIENCŁAWSKA

Projektantka graficzna, specjalistka od komunikacji wizualnej, partnerka kreatywna w studio projektowym Zerka

Eksperci



AGNIESZKA PELKA-SZAJOWSKA

Ekspertka i trenerka Concordia Design, menadżerka i psycholożka biznesu, coach menadżerska, Pilotka Zmian w uczących się organizacjach



JACEK JOKŚ

Ekspert Concordia Design, Professional Certified Coach ICF, trener i superwizor coachingu, konsultant, terapeuta Gestalt w trakcie szkolenia



AGATA WALIGÓRSKA

Ekspertka i trenerka Concordia Design, HR Manager w Albedo Marketing, coach i mentor DlaSzeFowej, Pilotka Zmian w uczących się organizacjach



MONIKA WIETRZYŃSKA

Project Managerka, Concordia Design



KATARZYNA BRYZE

Head of R&D VOX



ALEKSANDRA PSZCZOŁA

CEO Bee Talents



MACIEJ BIDERMANN

Head of Interior Design – Partner, Bidermann+Wide, architekt wnętrz i product designer



JULIA IZMAŁKOVA

Psycholog, badacz, międzynarodowy speaker, założyciel i CEO Izmałkova Consulting



KATARZYNA SALAMOŃCZYK-NAPIERSKA

Kierowniczka Działu Komunikacji, Employer Branding i Diversity w Volkswagen Poznań



MAŁGORZATA CYGANEK

Menedżerka ds. Projektów Rozwojowych w Banku Pekao S.A., Koordynatorka Programu Talents Up



OLGA SZARO

Menedżerka ds. Projektów Rozwojowych w Banku Pekao S.A., Koordynatorka Programu Talents Up



ANNA ZARUDZKA

Co-CEO w Boldare – holokratycznej firmie, która od 16 lat buduje produkty cyfrowe we wszystkich fazach rozwoju



DANUTA KORPACKA

Liderka ds. Spotkań i Podróży w IKEA Retail w Polsce



KAMILA LACHOWICZ

Social Skills Advisor, Internal Trainer

Od autorów

CZY WIESZ, ŻE POCZUCIE SZCZĘŚCIA W PRACY MOŻE POPRAWIĆ TWOJE ZDROWIE?

Badania udowodniły, że osoby, które czerpią radość z pracy, rzadziej cierpią na nadciśnienie, zatrzymanie akcji serca oraz inne zaburzenia charakterystyczne dla zbyt stresującego trybu życia. W 2019 roku weszliśmy jednak w czas bardzo specyficzny i jednocześnie trudny. Pandemia załamała gospodarkę światową, czego skutki odczuwamy po dziś. Inflacja, wzrost cen produktów i usług oraz utrata pracy u wielu osób to tylko niektóre efekty tej sytuacji. Jak odnaleźliśmy się w postpandemicznych okolicznościach? Czy nadal czerpaliśmy przyjemność z pracy?

Niestety pandemia zachwiała nastrojami. Według badania ADP Research Institute, które zostało przeprowadzone pod koniec 2020 roku, optymizm obniżył się bardzo wyraźnie. Przyczyny były jasne: aż **28%** badanych osób została zwolniona, wysłana na bezpłatny urlop lub czasowo zwolniona z pracy, a blisko co czwartej osobie zostało obniżone wynagrodzenie².

Samo podejście do pracy również się zmieniło. Pandemia rozpowszechniła pracę w trybie zdalnym oraz home office. Mimo, że nie są to duże liczby – jedynie **16%** respondentów biorących udział w naszym badaniu pracuje zdalnie, natomiast **22%** hybrydowo – to niektórzy, przechodząc na taką formę pracy, otworzyli przed sobą nowe możliwości³. Zaczęliśmy oczekiwać od pracy więcej – wolności i elastyczności. Z drugiej strony ucierpiały nasze relacje ze współpracownikami, ponieważ nie przebywaliśmy już tyle w biurze, co przed pandemią. Dlatego bardziej niż kiedykolwiek zaistniała potrzeba nawiązania kontaktu również z pracodawcami na po prostu ludzkim poziomie, co było podstawą nowej koncepcji work-life blend. To nie benefity w skali makro, jak owocowe czwartki czy karnety na siłownię, a wysłuchanie pracownika na poziomie mikro (indywidualnym) jest przyczyną zwiększenia jego potencjału oraz poczucia zadowolenia i satysfakcji z pracy.

Czy pracodawcy w Polsce są gotowi na dostosowanie się do nowej rzeczywistości? Czy w Polsce istnieje work-life blend lub jego załączek? Jak wyglądają nasze relacje z pracą w postpandemicznym czasie? Na te wszystkie pytania postanowiliśmy znaleźć odpowiedź, przeprowadzając ogólnopolskie badanie wśród osób pracujących w wybranych branżach. Sprawdź wyniki i dowiedz się, czy i jak chcemy teraz pracować.

¹ Madhuleena Roy Chowdhury, *Happiness at Work: 10 Tips for How to be Happy at Work*, PositivePsychology.com, online: <https://positivepsychology.com/happiness-at-work/>, data dostępu: 10.05.2022 (Frone, 1999; Kivimäki i Kawachi, 2015; Rosenthal i Alter, 2012).

² ADP Research Institute, *People at Work 2021: A Global Workforce View*, adp.pl, online: <https://pl.adp.com/baza-wiedzy-hr/insights/people-at-work-2021-a-global-workforce-view.aspx>, data dostępu: 10.05.2022.

³ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

Badania

Wnioski przedstawione w dokumencie opracowane zostały w oparciu o zrealizowane badanie obejmujące:

DESK RESEARCH

– Analizę raportów podejmujących kwestie związane z satysfakcją z pracy oraz wpływem pandemii na model pracy.

SOCIAL LISTENING (z wykorzystaniem narzędzia SentiOne).

BADANIE ILOŚCIOWE CAWI

– Badanie zrealizowane zostało na panelu internetowym. Panel funkcjonuje zgodnie ze standardami branżowymi (PKJPA OFBOR, ESOMAR, RODO). Zrzesza ponad 55 000 osób w wieku od 15 lat wzwyż.

– Badanie zostało przeprowadzone na ogólnopolskiej losowej próbie osób pracujących, zróżnicowanych pod względem stanowisk w wybranych branżach (IT, Finanse/Ubezpieczenia, E-commerce, Telekomunikacja, Produkcja, Automotive, FMCG), kobiet i mężczyzn w wieku 18-70 lat. Założona wielkość próby n=350 wywiadów, ostateczna wielkość próby n=386.

Termin realizacji: kwiecień 2022.

BADANIA JAKOŚCIOWE

– 10 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Grupa respondentów zróżnicowana była pod kątem wieku, doświadczenia zawodowego, trybu pracy: stacjonarnej, homeoffice, hybrydowej, branży, zajmowanego stanowiska, satysfakcji z pracy.

Termin realizacji: kwiecień-maj 2022.

JAK?

JAK PRACUJEMY PO PANDEMII?

CZY KAŻDY Z NAS UMIE PRACOWAĆ ZDALNIE?

**I CZY NIE ZATRACILIŚMY GRANICY POMIĘDZY
ŻYCIEM OSOBISTYM A ZAWODOWYM?**

**CONCORDIA
DES I G N**

Doradztwo dla biznesu

PRACA ZDALNA JEST KOMPETENCJĄ

Pandemia zmieniła naprawdę wiele, w tym również model pracy. Forma zdalna lub hybrydowa, czyli wykonywanie obowiązków służbowych poza miejscem pracy, rozpowszechniła się też dlatego, że była rekomendowana przez najwyższe głowy w państwie w momencie, gdy liczba zachorowań osiągnęła wysoki poziom. Z przeprowadzonych przez nas badań wynika, że **16%** respondentów pracuje zdalnie, z czego ponad połowa pracowała w trybie home office już przed pandemią. Więcej, bo **22%**, wykonuje swoje obowiązki zawodowe hybrydowo, nieco ponad **1/3** tych osób miała doświadczenie pracy zdalnej przed pandemią COVID-19⁴. Ci pracownicy, dla których praca poza biurem była nowym doświadczeniem, zgodnie przyznają, że funkcjonowania w takim trybie trzeba było się nauczyć: od mądrego planowania spotkań poczynawszy, poprzez umiejętność efektywnego kreowania, po dzielenie się pomysłami online. Ważna stała się również umiejętność dobrej organizacji swoich obowiązków, priorytetyzacji zadań czy szacowania czasu niezbędnego na ich realizację.



“

Moje doświadczenia z pracą z domu można podsumować tak: to, co wydawało się niewyobrażalne, jest obecnie naszą rzeczywistością.

“

Na początku miałam poczucie, że cały czas muszę być przy komputerze, że nie mogę nawet na chwilę odejść. Teraz nauczyłam się i nie mam problemu, aby w trakcie pracy zjeść spokojnie obiad czy wstawić pranie. Swoje zadania i tak robię.

Niejednokrotnie praca zdalna i hybrydowa wymagała także wdrożenia do firmy nowych procesów oraz wspierających ją narzędzi. Istotnie zmieniło się również postrzeganie takiej formy wykonywania obowiązków służbowych. Możliwość realizacji zadań z kanapy w swoich czterech ścianach przestała być postrzegana w kategoriach benefitu, a zaczęła być traktowana jako sposób pracy.

→ **Pandemia upowszechniła zdalną/hybrydową formę pracy, której nauczyć musieli się zarówno pracodawcy, jak i pracownicy.**

PODSUMOWANIE

⁴ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

NIERÓWNA WALKA Z LISTĄ ZADAŃ

Firmy musiały nauczyć się również zaufania do pracowników. To, że nie wykonujemy obowiązków służbowych w biurze, nie znaczy, że w ogóle nie pracujemy. Wręcz przeciwnie – okazuje się, iż wiele osób zatrudnionych nie potrafi zakończyć dnia pracy o ustalonej godzinie, ponieważ chce uporać się z zadaniami, które są dla nich stresogenne.

23%

ogółu respondentów wskazało, że największym źródłem stresu jest liczba zadań do zrealizowania.

Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.



Dlatego pracownicy wykonują swoje obowiązki służbowe przed i po przyjętych w firmie godzinach. Czasem nie tylko w ten sposób nadrabiają zadania, ale również pracują „na zapas”, gdyż mają świadomość, że zaraz będą mierzyć się z kolejnymi licznymi obowiązkami.

Takie zachowanie wynika również z faktu, że ważna jest nie tylko liczba wykonanych zadań, ale także poczucie, że nasze działania jako pracowników są potrzebne i znaczące dla firmy – niezależnie, czy praca odbywa się w modelu stacjonarnym, hybrydowym czy zdalnym. Okazuje się również, że im wyższe stanowisko, tym więcej godzin spędzamy w pracy.

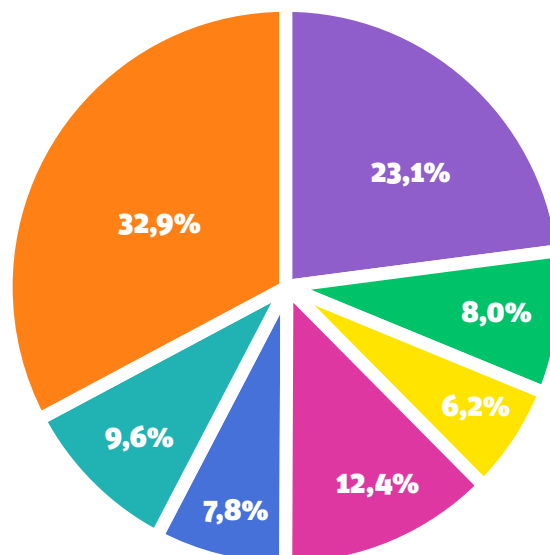
44%

kierowników/managerów pracuje ponad 41 godzin.

Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

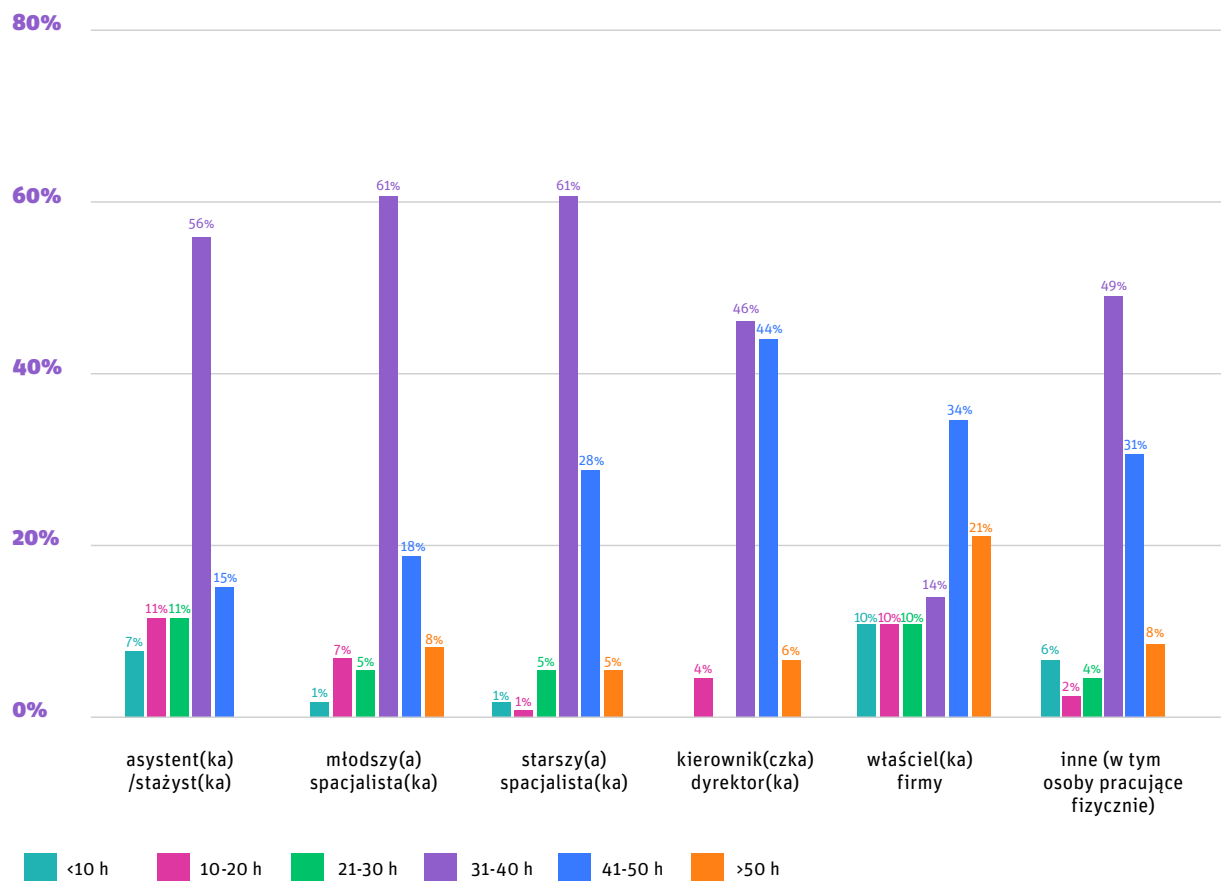
Najważniejsze źródła stresu w pracy

- liczba zadań, jakie mam do zrealizowania
- relacja z przełożonym
- relacja z zespołem
- tempo pracy
- liczba godzin, jakie spędzam w pracy
- konieczność pogodzenia obowiązków zawodowych z prywatnymi
- poczucie, że wynagrodzenie, które otrzymuję jest nieadekwatne do wymaganego zaangażowania



Źródło: Q.35. Co jest dla Ciebie największym źródłem stresu w pracy? Wskaż maksymalnie trzy odpowiedzi w kolejności od najważniejszej do najmniej ważnej dla Ciebie, Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

Średnia liczba godzin, jaką w tygodniu pracują osoby na poszczególnych stanowiskach



Źródło: Q.6.: Na jakim stanowisku pracujesz?, Q.8.: Ile godzin tygodniowo pracujesz (średnio)?, Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

Co ważne, sam moment realizacji zadania również ma znaczenie, ponieważ wpływa na to, jak je odbieramy. Gdy pracujemy szybko, pomiędzy spotkaniami, nadmiar zadań może frustrować. Jeśli jednak mamy możliwość realizować obowiązki w spokoju, praca staje się źródłem satysfakcji. Dlatego właśnie często decydujemy się wygospodarować czas na spokojną pracę nawet, gdy oznacza to działanie po godzinach.

“

Ja sobie robię listę zadań, którego dnia co zrobić, nie zawsze mi się udaje zaplanować z góry tydzień – wtedy praca jest chaotyczna.

“

Udany dzień pracy – poczucie, że te zadania, które zaplanowałam, zostały zrobione. To jest dzień, kiedy mam spokój, nikt mi nie przeszkadza, nie biega.

“

Tylko część rzeczy robię po godzinach dlatego, że goni mnie termin. Lubię nad czymś wieczorem posiedzieć i na spokojnie pomyśleć, wtedy mam z tego przyjemność. Gdy robię to samo między zadaniami, czuję frustrację.

Jeśli pracujemy po godzinach z własnej woli i takie działanie wynika z naszej wewnętrznej motywacji (nie zaś z kultury organizacyjnej firmy), to realizowanie zadań w czasie nadprogramowym może stanowić również formę pokazania, że zależy nam na pracy. Okazuje się jednak, że nie każdy pracodawca takie zachowanie może docenić i odebrać we właściwy sposób. Firmy dobrze funkcjonujące pod kątem organizacyjnym nie od dziś sięgają po takie rozwiązania, jak na przykład „zzzMail”, które zachęca, aby jednak nie wysyłać e-maili po godzinach pracy, w weekendy czy święta⁵.

“

Poświęcam na pracę więcej czasu niż bym musiała, bo mi zależy.

“

Nie muszę tego robić dziś, ale chcę. Bardziej mi się to opłaca, niż potem w stresie zarywać noc.

- Jednym z najbardziej stresujących elementów w pracy są niezrealizowane zadania.
- Często decydujemy się zostać po godzinach, by nadgonić pracę.
- 44% kierowników pracuje ponad 41 h – im wyższe stanowisko, tym dłużej przebywamy w pracy.

PODSUMOWANIE

⁵ Samantha McLaren, *These 6 Companies Made Work-Life Balance More Than a Buzzword*, LinkedIn, online: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-engagement/these-companies-made-work-life-balance-more-than-a-buzzword>, data dostępu: 20.05.2022.

TRUDNE STAWIANIE GRANIC...

szczególnie, gdy chce się mieć rękę na pulsie

Odcięcie się od komunikatów i powiadomień na telefonie, niewysyłanie i nieodbieranie wiadomości jest najtrudniejsze, bo – nawet, gdy nie podejmujemy działań – przychodzące powiadomienia mogą mieć wpływ na nas i nasze samopoczucie.



Postanowiłam, że od pewnej godziny nie otwieram maili. Były sytuacje, że jak odbierałam późnym wieczorem, albo w weekend, to zdenerwowałam się tym i później miałam z głowy część dnia.



Dlatego w stawianiu wirtualnych granic dobrze, jak przychodzi pomoc wewnętrznie. Pomoc wynikająca z polityki firmy, czy też panujących przepisów prawa.

Świadome firmy pozwalają na asynchroniczność, ale według pewnych reguł i dobrych praktyk. Przykładem jest firma Dropbox, która wprowadziła czterogodzinne tzw. Core Collaboration Hours. Poza „sztywnym” czasem pracownicy mogą w dowolny sposób zarządzać swoim dniem pracy⁶.

W styczniu 2021 Parlament Europejski przyjął rezolucję wzywającą do przyjęcia unijnego prawa, które dawałoby pracownikom możliwość cyfrowego rozłączenia się z pracą bez żadnych konsekwencji. Argumentem przemawiającym za jej przyjęciem było rozpowszechnienie pracy zdalnej, która utrudnia zachowanie higieny pracy i – przez nieustanną dyspozycyjność – zwiększa ryzyko depresji, lęku i wypalenia zawodowego⁷.

**STAWIANIE GRANIC JEST WAŻNE
I NIE MUSI WCALE OZNACZAĆ, ŻE
PRACA I ŻYCIE PRYWATNE NIE MOGĄ
SIĘ PRZEPLATAĆ, ALE JEŚLI TAK JEST,
TO MA TO BYĆ OSOBISTY WYBÓR.**

Osoby pracujące zdalnie potrzebują umiejętności stawiania granic. Bycie asertywnym pomaga im bowiem w większej dyscyplinie. Jednak z drugiej strony część respondentów jest zwolennikami „trzymania ręki na pulsie” i monitorowania, co dzieje się na skrzynce mailowej nawet w trakcie urlopu, aby w razie czego nie dopuścić do wystąpienia problemu lub jego eskalacji.

→ Asertywności trzeba się nauczyć.

→ Jeśli praca przeplata się z życiem prywatnym, to tylko na naszych zasadach i zgodnie z naszymi wyborami.

PODSUMOWANIE

⁶ FastCompany, *The 10 Most Innovative Companies In The Workplace in 2022*, fastcompany.com, online: <https://www.fastcompany.com/90724501/most-innovative-companies-workplace-2022>, data dostępu: 22.05.2022.

⁷ Parlament Europejski, *Prawo do rozłączenia się powinno być podstawowym prawem w całej UE*, europarl.europa.eu, online: <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/press-room/20210114IPR95618/prawo-do-rozlaczenia-sie-powinno-byc-podstawowym-prawem-w-calej-ue>, data dostępu: 22.05.2022.

WOLNOŚĆ W PRACY

W niektórych branżach bycie dyspozycyjnym jest albo charakterystyką danego stanowiska, albo – niekiedy – wymogiem pracodawcy. **Ponad 85% osób zatrudnionych w branży produkcyjnej i FMCG pracuje wyłącznie w miejscu zapewnionym przez pracodawcę⁸.** Co mówią na temat swojej pracy, wykonując obowiązki zmianowo lub będąc na dyżurach? Przede wszystkim mają poczucie „ograniczania wolności”. Ograniczanie to dotyka nie tylko ich osobiście, ale również dotyczy życia całej rodziny.

Taka forma pracy dzisiaj może być jeszcze większym źródłem frustracji niż kiedykolwiek.

„To nie tylko ograniczenie mojej wolności, ale wolności mojej rodziny.

„Kiedy jesteś tylko pod telefonem, gdyby była awaria maszyny, to nie możesz się wybrać na wycieczkę z rodziną, bo wewnętrznie czujesz, że musisz być na posterunku i zepsujesz rodzinie wypad – takie sytuacje zdarzają się z dnia na dzień.

Pandemiczna rzeczywistość bowiem odkryła wśród ogółu pracowników potrzebę elastyczności oraz to, co już dawno kielkowało, ale nie było wypowiedziane – potrzebę wolności. I to nie tylko w sferze decydowania o trybie pracy: zdalna/w biurze/hybrydowa, lecz także wolności w obszarze – z kim i nad czym pracujemy.

Wśród badanych to właśnie osoby prowadzące własną firmę przyznały, że mają poczucie wolności i elastyczności. Mimo, że tygodniowo pracują dłużej niż etatowi pracownicy – **34% właścicieli firm pracuje średnio ponad 40 godzin w tygodniu⁹.**

„Mogę być dłużej w pracy, ważne, aby na moich warunkach.

„Nie wyobrażam sobie siebie na etacie. Jak rozmawiam z osobami, które są na swoim, trudno to zmienić, jest większa elastyczność pod względem godzin pracy, **poczucie wolności**, mogę się rozwijać w dowolnym kierunku, podejmować współpracę z kim chcę. Z upływem lat się nabywa umiejętności dostosowania pracy do siebie.

- Pandemia COVID-19 ujawniła potrzebę elastyczności i wolności w pracy.
- Ponad 85% pracowników produkcyjnych i FMCG pracuje wyłącznie w miejscu zapewnionym przez pracodawcę.
- 34% właścicieli firm pracuje średnio ponad 40 godzin w tygodniu.

PODSUMOWANIE

⁸ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

⁹ *Ibidem*.

Praca zdalna jest kompetencją

Aleksandra Pszczoła – CEO Bee Talents



Rozmawia:

Katarzyna Rzęsa, ekspertka Concordia Design – Doradztwo dla Biznesu



Czy pandemia w przypadku branży IT, z której najczęściej rekrutujecie pracowników w Bee Talents, coś zmieniła?

Oczywiście, zmieniło się dużo. Przede wszystkim rynek IT otworzył się na pracę zdalną do tego stopnia, że pomimo ustępowania pandemii, firmy z tej branży nie chcą już wracać do pracy stacjonarnej. W aspekcie rekrutacyjnym natomiast zmiana polega na otwarciu się tzw. Talents Pool – zwiększył się dostęp do talentów (wykwalifikowanych pracowników) nie tylko lokalnie, ale również globalnie. Wzrosła także konkurencyjność wśród firm specjalizujących się w zatrudnieniu w branży IT. Już przed pandemią zainteresowanie pracownikami z tego sektora było spore, tymczasem pandemia jeszcze je wzmocniła – powiększył się rynek, wzrosła liczba ofert pracy. Czyli reasumując – jest więcej ofert zatrudnienia, ale też większy, bardziej globalny dostęp do pracowników.

Firmy z branży IT nie chcą wracać do pracy stacjonarnej, mimo ustąpienia pandemii.



Dla naszej organizacji pandemia również przyniosła ogromną zmianę. Jeszcze przed jej wybuchem byliśmy otwarci na różne formy pracy. Mieliśmy biuro w Poznaniu i pracowników głównie z tego miasta, ale planowaliśmy

też otwarcie biura w Warszawie. Wraz z nastaniem pandemii staliśmy się przede wszystkim remote first (firmy, które domyślnie zatrudniają w modelu zdalnym), zrezygnowaliśmy z centralizacji naszych usług i dzięki temu możemy zatrudniać pracowników z całej Polski, pracując zdalnie i nie koncentrując się na lokalizacji naszych biur. **Obecnie idziemy o krok dalej, rezygnujemy z biur na rzecz coworkingu. Korzystamy z tego rodzaju przestrzeni w dużych miastach po to, żeby każdy z naszych pracowników mógł mieć dostęp do pracy z innymi osobami z danego miasta.**

Czy z Twojej perspektywy wszyscy pracownicy są gotowi do pracy zdalnej? Czy wspieracie pracowników w nabyciu takiej umiejętności?

Nie każdy potrafi pracować zdalnie. Tutaj bardzo ważne jest umiejętne wyznaczanie i komunikowanie celów całej organizacji oraz kaskadowanie ich na działy, w tym na mniejsze zespoły.

Priorytety w pracy zdalnej to podstawa.



Ponadto osoby, które są często na stanowiskach juniorskich, uczą się dopiero pracy zdalnej. Wymagają więc większej opieki, takiej wprost, ponieważ muszą się nauczyć priorytetów w pracy i budowania własnej efektywności.

Czy Twoim zdaniem również charakterologicznie trzeba być przygotowanym do tego, żeby pracować zdalnie? Czy zdarza się, że rekrutujecie kogoś, kto ma silną potrzebę pracy z ludźmi i nie wyobraża sobie pracy w domu?

Jak najbardziej. Prowadzimy transparentny proces rekrutacji. Zawsze mówimy o tym, że rekrutujemy do pracy zdalnej i zawsze pytamy o umiejętność pracy w tym trybie. Nawet, jeżeli rekrutujemy na stanowisko juniorskie, do pewnego stopnia jesteśmy w stanie sprawdzić, czy kandydat/kandydatka ma potencjał do pracy zdalnej.

Zgadza się, że kontakt między ludźmi jest potrzebny, dlatego zdecydowaliśmy się na decentralizację biura i korzystanie z coworkingów. Dzięki temu ludzie spontanicznie mogą się ze sobą spotykać. Poza tym każdy z kilkunastu naszych zespołów ma do dyspozycji budżet integracyjny i może się spotykać offline, np. organizując warsztaty z integracyjnym wyjściem wieczornym. Mamy również raz do roku integrację wszystkich teamów. Ostatnia, dwudniowa, cieszyła się sporą frekwencją, **wzięło w niej udział ok. 85% pracowników. Widzimy ogromną korzyść z tego wydarzenia, badamy jego wpływ na organizację i satysfakcję pracowników. Widać, że tego typu spotkania są bardzo potrzebne.**

Czy oferując pracę zdalną, wspieracie również pracowników dodatkowo? Na przykład dbacie o miejsce pracy, zestaw startowy – typu krzesło, oferujecie szkolenie z ergonomii w pracy?

Tak, mamy tzw. **budżety biurkowe** na profesjonalne dodatki, np. lepszą myszkę albo słuchawki. Natomiast każdy z pracowników otrzymuje, poza komputerem, ergonomiczne krzesło oraz monitor jako pakiet startowy.

Czym różni się proces onboardingu nowej osoby zatrudnionej do pracy zdalnej?

Taki onboarding mamy bardzo dobrze zaplanowany. Trwa on intensywnie dwa tygodnie.

Proces onboardingu przy pracy zdalnej trzeba dokładnie zaplanować!



Staramy się, żeby te pierwsze dni były dość mocno zaprojektowane dla zespołu tak, by każdy mógł korzystać z przygotowanych materiałów. Mamy zarówno kurs online, który można sobie zrobić we własnym czasie i tempie, jak i spotkania w zespole business development, z CEO firmy oraz sales front office. Cały onboarding jest zaplanowany z wyprzedzeniem. Nie tylko onboarding, ale

też pre-onboarding – czyli wdrożenie do pracy przed dołączeniem do zespołu. Nowe osoby zawsze witamy pierwszego dnia i zapoznajemy z innymi tak, żeby każdy wiedział, kto do nas dołącza. Spotykamy się także na LinkedIn, żeby budować te relacje i poznawać się nawzajem.

Chodzi nie tylko o to, że przychodzę do pracy, ale o to, że powoli staję się częścią takiej małej społeczności?

Jak najbardziej, aspekt tworzenia społeczności to bardzo ważna rzecz w budowaniu kultury pracy zdalnej. Żeby czuć, że jesteśmy z jednej szkoły. **Zależy nam na tym, żeby nasi rekruterzy byli właśnie z Bee Talents, żeby znali nasze wartości.**

WARTOŚCI SĄ DLA NAS DROGOWSKAZEM W CODZIENNEJ PRACY,

a także głównym kryterium w doborze nowych członków organizacji. Dużą wagę przykładamy również do tego, aby nasz zespół nie był hermetyczny, ale otwarty i różnorodny. Dzięki temu możemy uczyć się od siebie nawzajem, a każdy z nas wnosi lepszą jakość do tego, co wspólnie robimy. Na co dzień w naszej pracy kierujemy się następującymi wartościami:

→ **Partnership** – traktujemy się na równi.

→ **Ownership** – jesteśmy odpowiedzialni za to, co robimy, 100% commitment – dajemy z siebie maksimum zaangażowania.

→ **Teamwork** – zawsze możemy na sobie liczyć. Bez względu na seniority.

Czy Twoim zdaniem możliwe jest jeszcze funkcjonowanie firm z Twojej branży, które nie mają elastycznego podejścia do sposobu pracy i nadal wymagają pracy z biura w ściśle określonych godzinach?

Trudno mi jest odpowiedzieć na to pytanie dlatego, że od początku pracy w IT pracowałam zdalnie i to jest sposób pracy, w który ja bardzo wierzę. **Jeszcze do niedawna firmy, z którymi rozmawiałam, deklarowały powrót do biur. Obecnie nie wyobrażają sobie braku możliwości pracy hybrydowej.** Zaczęły dostrzegać jej wartość dla

pracownika, ale również to, jakim jest wyzwaniem dla liderów. Uważam, że nie powinniśmy się martwić tym, jak pracownik dostosuje się do nas – to my musimy wymyślić, co zrobić, by nasi pracownicy i nasze zespoły dobrze pracowały.

Jakie Twoim zdaniem są dziś więc kluczowe kompetencje liderów?

Dla mnie dobry lider to ktoś, kto potrafi łączyć empatyczność, umiejętność wyznaczania celów i równocześnie wymagać efektywności. Jeżeli lider potrafi wyznaczać cele i wspólnie z zespołem nauczyć się ich egzekwowania, to praca zdalna nie powinna być żadnym problemem. Praktyka pokazuje, że jest różnie.

Dlaczego pracodawcy boją się pracy zdalnej?

Po pierwsze, boją się poczucia utraty kontroli. Mają przeświadczenie, że będąc w biurze widzieli, jak pracują ich pracownicy. Musimy się zmienić, bo świat się zmienił. Problemem nie jest tu kontrola, ale retencja i rotacja – problem z utrzymaniem pracownika. Pandemia ułatwiła niejako pracownikom decyzję o zmianie pracy, szczególnie gdy pracują zdalnie – to, czy ja sobie odpalę komputer i będę pracować dla tej, czy dla innej firmy, de facto przestaje mieć znaczenie. To już nie jest tak duży problem, gdy muszę podjąć decyzję o zmianie pracy. Dla pracowników taka decyzja stała się łatwiejsza, a dla nas – pracodawców – to jest wyzwanie.

Musimy szukać wciąż nowych argumentów, żeby utrzymać pracownika.



Czyli innymi słowami, musimy nauczyć się od nowa, jak przekazywać wartości i jak budować przywiązanie do firmy?

To jest rola HR-u. Trzeba na nowo stworzyć benefity i korzyści dla pracowników, dostosowane do pracy zdalnej, np. pomoc psychologiczną dla pracownika obciążonego stresem. W pracy zdalnej łatwiej jest np. wyrabiać nadgodziny, łatwiej jest stracić balans. W obowiązkach lidera jest to, by tych nadgodzin nie było, ponieważ to się wiąże z wypaleniem i tak naprawdę ze zmniejszeniem efektywności.

Jak, pracując głównie zdalnie, radzicie sobie z komunikacją w zespole?

Pracujemy głównie na Slacku, kontaktując się ze sobą i z klientami – tutaj zaletą są szybkie odpowiedzi. Głównym,

mniej bieżącym sprawom służy mail. W czasie pandemii zaczęliśmy też kontaktować się ze sobą telefonicznie. Kiedyś telefon oznaczał, że coś poważnego się dzieje, dziś dzwoniemy do siebie, by szybko przekazać sobie informacje.

Na koniec powiedz proszę o najważniejszych rytuałach sprzyjających temu, żebyśmy pracując z domu czuli się dobrze, bezpiecznie i mieli poczucie bycia częścią zespołu.

Zacząłabym z lotu ptaka od project management – zarządzania projektami. Wszystko, co robimy, to są de facto projekty, które powinny być widoczne i transparentne w organizacji. To daje poczucie bezpieczeństwa nam, liderom i naszym pracownikom. Ważnym rytuałem jest tzw. catchup/weekly czyli spotkanie, podczas którego omawiamy plany na kolejny tydzień, podejmujemy decyzje, podsumowujemy to, co zostało wykonane. To jest podejście scrumowe, znów dbające o poczucie bezpieczeństwa oraz dostęp do informacji o tym, co robią moi koledzy z zespołu. Ważne, by podczas tych spotkań przeznaczyć trochę czasu na mniej formalne rozmowy typu „co robiliście w weekend?” po to, by budować relacje i dowiedzieć się czegoś więcej o współpracownikach, ich pasjach, zainteresowaniach. Trzeci rytuał to nieformalne spotkania online na kawę, czy obiad – nieobowiązkowe, a jednak wbite do kalendarza. Mamy również raz na dwa tygodnie tzw. allhandsy, czyli spotkanie, na którym przedstawiamy kondycję całej firmy oraz główne ogłoszenia. Ja jako CEO mam też tzw. CEO hours – 30-minutowe spotkanie w każdy wtorek, podczas którego rozmawiamy sobie na nieformalne tematy, by móc się lepiej poznać.

Przychodzi mi do głowy takie podsumowanie naszej rozmowy: „Po pierwsze, dobry CEO i manager w ogóle powinien uświadamiać sobie, że żaden styl zarządzania, komunikacji nie jest na zawsze. Po drugie – praca w domu jest wyborem, a nie benefitem. To, jak my zadamy o jakość tej pracy zależy od nas – managerów. Pracodawca może, a nawet musi narzucać ten sposób. Po trzecie, realizacja celów to jedno, ale równie istotny jest sposób, w jaki to robimy, jak dbamy o swój komfort i siebie nawzajem”.

To ja jeszcze dodam na koniec, że dla mnie najważniejszą kompetencją liderów jest elastyczność, ale w aspekcie partnerstwa – w czasach pandemii jeszcze większą uwagę musimy skupić na partnerstwie, a nie na byciu pracodawcą. Owszem, mam biznes do zrobienia, ale to wyjdzie tylko, jeśli będę współpracować z moim talentem-pracownikiem.

Największe źródło stresu to liczba zadań do wykonania

– KILKA INSPIRACJI W TYM TEMACIE

Agnieszka Pełka-Szajowska

Ekspertka i trenerka Concordia Design, menadżerka i psycholożka biznesu, coach menadżerska, Pilotka Zmian w uczących się organizacjach



Pozwól, że zaproszę Cię do restauracji. Jesteśmy w niej w kilka lubianych przez nas osób. W pewnym momencie przychodzi kelner, który zaczyna zbierać od nas zamówienia... pierwsze danie... drugie danie... deser. Jednak jedna rzecz coraz bardziej zaczyna nas zadziwiać. Otóż kelner nie notuje naszych zamówień.

Po dłuższej chwili kelner przynosi **BEZBŁĘDNIE** pierwsze dania, **BEZBŁĘDNIE** drugie dania, a następnie **BEZBŁĘDNIE** desery. Bijemy brawa kelnerowi i po jakimś czasie kończymy nasze przemite spotkanie. Po pół godzinie od wyjścia z restauracji orientujesz się jednak, że nie masz ze sobą parasolki, która najpewniej została. No cóż, wracasz więc do restauracji, podchodzisz do kelnera (jeszcze jest!), pytasz o parasolkę wspominając, że jeszcze pół godziny temu zajmowaliśmy ten stolik pod oknem, co kelner kwituje: „Ale ja Pani/Pana nie pamiętam...”.

- No ale... jak to?!

Otóż okazuje się, że jakoś tak jest w naszej głowie (psycholodzy nazwaliby to nawykiem myślenia/biasem/heurystyką), że przeważnie lepiej pamiętamy rzeczy/sprawy... **NIEdokończone lub przerwane**. A jak już coś się skończyło, np. zapamiętaliśmy dania zamówione przez gości i je rozłożyliśmy na stole, to... po co mózg ma pamiętać szczegóły z nimi związane? Po co – tak teraz upraszczając – zajmować głowę, która ma jeszcze tyle innych spraw do zrobienia?

To trochę podobnie, jak z numerem telefonu, który przez chwilę pamiętamy, gdy jednocześnie szukamy kartki papieru, aby go zapisać i aby nie uciekł nam z pamięci. A potem, gdy już zapiszemy, kto z nas jest w stanie jeszcze go powtórzyć z pamięci? (A umówmy się, że mówimy tu o jakimś numerze całkowicie niecharakterystycznym).

I podobnie było z kelnerem. Kiedy składaliśmy zamówienie, kelner pamiętał twarze osób, pamiętał je także, kiedy rozkładał dania przed konkretnymi osobami. Ale potem już nie musiał. Mózg „przeszedł” do kolejnych zadań, bo naprawdę ma co robić.

I tę odkrytą tendencję w naszych głowach nazywamy „efektem Zeigarnik” (a ponoć historia odkrycia tego efektu właśnie zaczęła w restauracji).

Okazuje się, że takie chwilowe powtarzanie sobie w głowie numeru telefonu, by go zapisać, czyli chwilowe zapamiętywanie może trwać nie kilka chwil, ale nawet kilkanaście/kilkadziesiąt dni. A bywa, że i dłużej.

Mój efekt Zeigarnik?

Kiedy zarządzałam ponad 40-osobowym zespołem chciałam być liderką doskonałą. Więc do mojego szefa pisałam tylko w sprawach ostatecznych. Nie chciałam mu zawracać głowy drobiazgami, chciałam być samodzielna. Więc pisałam do niego maile albo dzwoniłam, tylko kiedy już coś mnie przerastało, KIEDY potrzebowałam jego interwencji w sprawie, kiedy moje moce już nie starczały. Po pół roku mi powiedział: „Aga, ty mi się kojarzysz tylko z eskalacjami w niezakończonych sprawach. Martwię się, czy u Ciebie w zespole jest OK?”. I BYŁAM MU WDZIĘCZNA ZA TO, ŻE MI O TYM POWIEDZIAŁ. No bo w sumie nie mówiłam mu też o tym, co się udaje i jakie są nasze sukcesy, żeby nie zawracać mu głowy. Jeśli coś się kończyło dobrze (albo nawet z sukcesem) po prostu „odhaczałam” w głowie i brałam na warsztat kolejne problemy...

A TERAZ WRÓĆMY DO NASZEJ LISTY ZADAŃ

Zachęcam – sprawdź, czy i jak występuje u Ciebie ten efekt. Bo możesz użyć go do „zhakowania” naszych zadań. Jak? Kilka pomysłów:

- Liczba zadań do wykonania rośnie nam często tak, że końca nie widać, prawda? Możemy więc mieć nieustannie POCZUCIE, że „tak wiele spraw się ciągnie, jest niedokończonych...”. A jakby podzielić te zadania na mniejsze?! Właśnie po to, by widzieć mniej spraw niedokończonych. Jednocześnie czerpiąc radość z tych zakończonych i mieć ich naprawdę sporo.
- Pod koniec dnia podsumuj zadania (często na to nie mamy czasu, prawda?). Daj nagrodę swojemu mózgowi, niech zwróci uwagę na tę chwilę i stwarza DOBRE WSPOMNIENIE o tym, jak wiele zadań się skończyło (bo są i takie!). Twórzmy świadomie dobre wspomnienia. A w pędzie i gonitwie w pracy często nie mamy na to chwili namysłu.

Choć ten efekt ma też swoją drugą stronę...

Uczestnicy moich szkoleń z krytycznego myślenia (i kreatywnego, bo je łączymy w myślenie konstruktywne) wymyślili, że:

- Nazwiemy to „metodą czubka nosa” ;-), czyli, że czasem dobrze świadomie zaczynać i po prostu nie kończyć. Dzięki temu lepiej coś pamiętamy. Więc może świadomie nie kończyć niektórych rzeczy tylko dlatego, by je zrealizować, bo wtedy o nich mniej zapominamy?
- To dobrze prze-ry-wać, czyli kończyć pracę nie po zakończeniu pewnego bloku/modułu czy partii materiału, lecz... w trakcie. Może dzięki temu lepiej zapamiętamy coś, co przed chwilą przerwaliśmy? Naukowcy badający ten efekt jeszcze podpowiadają, że zadania, których dokończenie danej osobie przerwano, są lepiej przypominane, niż te, które można było dokończyć.
- Zamiast tworzenia listy „do zrobienia” („to do”) może lepiej napisać „czy zrobię to?” (takie sformułowanie pytania brzmi trochę jak już zaczęte zadanie). Sprawdziłam i ten efekt zbadał I.Senay, zajmujący się self-talk (takie wewnętrzne mówienie do samego siebie). Okazało się, że może robić różnicę, czy powiem do siebie „Zrobię to” (ang. I will do this), czy raczej „Czy zrobię to?” (ang. Will I do this?). Jak zauważa sam badacz, zdziwione umysły, zastanawiające się, pytające (ang. questioning) wykonują... więcej zadań.

Sprawdźcie więc, czy u Was zadziałają zaproponowane rozwiązania i choć trochę pomogą w waszej „pracowej” rzeczywistości.

Z ROZMÓW Z PRACOWNIKAMI PODCZAS MOICH SZKOLEŃ:

“ Kiedyś przez pół roku szef sprzedaży wypominał mi niezrobione na czas dla niego wizytówki. Nieważne, ile się starałam i jak wiele od tego czasu spektakularnych projektów wykonałam. Ten ciągle wracał do tych wizytówek...

“ Pewnego dnia złapałam się na tym, że myślę o sobie raczej w ciemnych barwach, po prostu, jak wiele rzeczy mi się w pracy ciągle nie udaje... Otrzeźwienie przyszło, kiedy koleżanka mi powiedziała, że w firmie mówią o mnie, że jestem takim „naszym smerfem-marudą”. Dołożyłam to oczywiście do swojej listy, że „oto kolejna rzecz, która mówi mi, jak wiele rzeczy mi nie idzie”. A co zrobiła koleżanka? Zaproponowała, bym zapisywał codziennie, co mi się udało, a co nie. Hmm... Po miesiącu okazało się, że to co mi się udaje to prawie 95% mojej roboty.

“ W zespole uwielbialiśmy narzekać. Że znowu firma zapomniiała... Że znowu firma nie spełniła danego słowa... Że w firmie plan to jedno, a wykonanie to drugie... Znacze to pewnie z życia. U nas jednak w pewnym momencie to był główny temat rozmów. I męczący. Taki marudziński do kawy, bez tego jakoś nie szła rozmowa ;-). Nie było łatwo wyjść z tego, ale umówiliśmy się (na początek powodem było to „by nie zwariować”), że będziemy mówić tyle samo rzeczy na plus i na minus. I wiesz co? Okazało się, że tak źle to wcale nie jest...

Nieustannie poznawaj siebie

Jacek Jokś

Ekspert Concordia Design,
Professional Certified Coach ICF,
trener i superwizor coachingu, konsultant,
terapeuta Gestalt w trakcie szkolenia

CZYLI O TRUDNYM, ALE MOŻLIWYM STAWIANIU GRANIC

Zastanawiasz się, jak skutecznie stawiać swoje granice? Chcesz poczuć się lepiej i być bardziej asertywnym lub asertywną? **Jacek Jokś** podpowiada, jak dbać o siebie poprzez stawianie osobistych granic.

Rozmawia:

Natalia Kozanecka, specjalistka Concordia Design Marketing



Czas pandemii był wyzwaniem zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników. To nie tylko trudności gospodarcze, ale także wyzwania w sferze psychologicznej, mentalnej. Czy zgadzisz się z tym?

Zdecydowanie tak. Jako coach i konsultant w biznesie, a także osoba udzielająca wsparcia psychologicznego w gabinecie, zauważam wiele wyzwań, z którymi mierzą się klienci. Podczas pierwszego roku pandemii główne zagadnienia dotyczyły radzenia sobie z niepewnością, nierzadko z lękiem o siebie, bliskich oraz rzeczywistość zawodową. Jako społeczeństwo natomiast relatywnie szybko dostosowaliśmy się do zmian w obszarze form pracy. Jednak **praca z domu szybko okazała się pracą bez relacji z osobami z pracy, przez to może i bardziej efektywną, ale i też wykańczającą**. Klienci zadawali sobie pytania o to, jak to możliwe, że oszczędzają tyle czasu na dojazd do pracy, a i tak są bardziej zmęczeni i zapracowani. Niepokoiłi się, że stan ten się przedłuży. Uczynienie z domu biura – przy wszystkich zaletach, ale i niedogodnościach tego rozwiązania – niosło i nadal niesie ze sobą liczne konsekwencje. Wymieńmy choćby kilka: demotywacja, wypalenie zawodowe, depresje, wzrost przemocy domowej, bezsenność.

Czy dostrzegasz element wspólny, coś, co łączy problemy zarówno pracodawców, jak i pracowników?

Tak, temat stawiania granic. Mniej więcej od roku klienci zgłaszają się z potrzebą zajęcia się swoimi osobistymi granicami. Oczywiście rzadko kiedy jest to w ten sposób od razu nazwane. Zwykle zaczyna się od przemęczenia, braku poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy czy bliżej nieokreślonego poczucia, że od dłuższego czasu „coś nie gra”.

Cieszę mnie fakt, że sytuacja pandemiczna wpłynęła na wzrost świadomości w obszarze zdrowia psychicznego i do organizacji płynnie coraz większy merytoryczny przekaz z zakresu mental health.



Przekłada się to m.in. na to, że managerowie oraz HR Business Partnerzy wspierają swoich pracowników i zachęcają do udziału w procesach coachingowych czy pomocy psychologicznej, które mają na celu wesprzeć ich w budowaniu dobrego samopoczucia oraz radzeniu sobie z tym, co trudne.

Stawianie granic jest zatem tym, co pomaga w utrzymywaniu równowagi między pracą a życiem osobistym, dobrze rozumiem? Ale jak to robić? Jak stawiać granice?

Tak, stawianie granic – czasem w uproszczeniu mówi się po prostu o asertywności – wspiera zachowanie tej równowagi. Jest wiele sposobów i metod na to, jak pracować z osobistymi granicami. Najskuteczniejsze z nich – w moim przekonaniu – są do wypracowania w relacji. Niemniej warto pochylić się nad tym tematem i zastanowić się, jakie są te moje granice? **Zachęcam do tego, by wziąć kartkę i kolorowe kredki, pisaki i intuicyjnie narysować swoje granice. W kolejnym kroku obejrzyć ten rysunek i chwilę nad nim podumać.** Jakie są moje granice? Co widzę? Jakich kolorów użyłem? Czy granica jest gruba, wyraźna, czy może cienka i niemalże niewidoczna. Co to mówi o mnie i o mojej sytuacji? Czy moje granice łatwo jest innym przekraczać? A może to ja robię coś takiego, co powoduje, że ludziom (np. szefowi) łatwo je przesuwać?

Refleksja nad swoimi granicami to jedno. Druga kwestia dotyczy potrzeb. Można powiedzieć, że życie jest o zaspokajaniu potrzeb – dzięki temu możliwe jest życie. Organizm potrzebuje wody: pojawia się więc wrażenie w ciele (pragnienie, suchość w ustach), następnie uświadamiam sobie, że chce mi się pić, mobilizuję energię po to, by zaspokoić potrzebę, działam, piję. W ten sposób zaspokojona potrzeba robi miejsce na pojawienie się kolejnej. Powyższe to skrócony opis tzw. cyklu doświadczenia Zinkera. Podobnie jest z innymi naszymi potrzebami, także tymi wyższego rzędu. W momencie, kiedy potrzeby nie są zaspokojone, pojawia się frustracja. Oznacza to, że –

aby dbać o swoje granice – trzeba umieć identyfikować swoje potrzeby oraz na nie odpowiadać.



Z tego też powodu asertywna postawa jest tym, co wymaga porządnego treningu. Będąc asertywnym (czyli w zgodzie ze sobą mówić „tak” jednym sytuacjom, a „nie” – innym), dbamy o swoje granice, dbamy o siebie.

KILKA PRZYKŁADÓW

→ Managerka wysokiego szczebla, która narysowała swoje granice jako wątte, słabe i ciasne. Jak sama je opisała: nie było tam przestrzeni, było za ciasno, ograniczająco, z niewielkim polem manewru. Świadomość tego, że jej granice są tak blisko niej spowodowała, że podjęła decyzję o ich poszerzeniu i wzmocnieniu. Co to oznaczało z perspektywy działania? Odmawianie tego, co nie jest konieczne do wykonania, pilnowanie własnego zakresu odpowiedzialności, kontraktowanie się z osobami z organizacji (umawianie się każdorazowo na konkretne zasady) oraz kończenie pracy o 17:00. Klientka podjęła także decyzję o wprowadzeniu statycznych przerw na jedzenie, bo – przez dotychczasową niską asertywność – nie jadła w czasie pracy.

→ Świeżo awansowany lider z niskim poczuciem pewności siebie odkrył, że jego pewność spadała na przestrzeni ostatnich trzech miesięcy. Stanowisko zmienił przed pięcioma miesiącami. Spostrzegł, że jego niskie poczucie pewności wiąże się z niskim sprawstwem. A to z kolei wynikało z ciągłym niedowożeniem tematów, gdyż miał ich za dużo. W czasie pracy coachingowej zauważył, że to, co utrudnia mu odmawianie innym, dotyczy dwóch kwestii: chęci pomocy oraz obawy przed odrzuceniem.

Obie kwestie się łączą. Jest tu pewne ukryte przekonanie, którym klient się kierował:

jeśli odmówię pomocy, będę stanowczy i zarysuję w jasny sposób odpowiedzialność, to ta osoba przestanie mnie lubić. Zatem lepiej jest odpowiadać na wszystkie adresowane do mnie potrzeby.

Taki sposób działania prowadzi do frustracji, przepracowania i może wpłynąć na poczucie pewności siebie. Klient wypracował strategię dotyczące ćwiczenia postawy asertywnej i zaczął odważnie stawiać granice. Ku jego zdziwieniu, nikt nie przestał go lubić, a usłyszał od kilku osób, że kwitnie w nowej roli.

Te przykłady pokazują, jak stawianie granic pozytywnie wpływa nie tylko na polepszenie samopoczucia, ale i na jakość samej pracy. Od czego zacząć jednak, by uświadomić sobie, że te moje granice są przekroczone?

Warto odpowiedzieć sobie na kilka pytań: W jakich sytuacjach czuję, że moje granice są przekraczane, czyli w jakich sytuacjach czuję się niekomfortowo? Jak się wtedy czuję? Po czym to poznaję? Jak reaguje moje ciało? Co jest dla mnie w życiu naprawdę ważne? Jakie ważne dla mnie wartości są naruszane, gdy ktoś przekracza moje granice? Co utrudnia mi mówienie „nie”? Kiedy i czy potrafię komuś odmówić? I w końcu – co mogę zrobić, by dbać o swoje granice i tym samym dbać o swój komfort?

Zachęcam też do przyglądania się sobie w różnych sytuacjach i pytania siebie – tam w środku – o to, jak się czuję w danej sytuacji, czego potrzebuję, o co chcę zadbać, co decyduję się w związku z tym zrobić.

**NIEUSTANNIE POZNAWAJ
SIEBIE – W MYŚL STAROŻYTNEJ
DELFIKIEJ MAKSYM Y GNOTH
SEAUTON, CZYLI POZNAJ
SAMEGO SIEBIE. TO
Z PEWNOŚCIĄ POMOŻE
W SŁUŻĄCYM CI *WORK-LIFE
BLENDING*.**

Powodzenia!

Różne odcienie wolności

Anna Zarudzka

Co-CEO w Boldare – holakratycznej firmie, która od 16 lat buduje produkty cyfrowe we wszystkich fazach rozwoju

BOLDARE

Rozmawia:

Natalia Kozanecka, specjalistka Concordia Design Marketing



Co z Twojej perspektywy oznacza wolność w pracy? Czy istnieje w ogóle coś takiego?

Oczywiście, istnieje wolność w pracy. Co oznacza dla mnie ta wolność? Myślę, że każdy ma swoją definicję, ma inne poczucie wolności, inaczej ją rozumie.

Dla mnie wolność w pracy – i wolność jakakolwiek – trochę podobnie, jak w relacjach, zaczyna się i kończy na zaufaniu.



Skoro zatrudniłeś człowieka, to mu ufasz, inaczej – po co, z jakiego powodu go zatrudniłeś? Chodzi tu o frazes – obustronne zaufanie pracownika i pracodawcy. Wolność to praca na rezultatach, która otwiera drogę do usuwania mechanizmów kontroli. Żeby je usunąć, musisz ufać. Jesteśmy niestety przyzwyczajeni oraz uczeni głównie mechanizmów kontroli i praca kojarzy nam się z bardzo kontrolowanym miejscem.

Mam wrażenie, że programy talenckie w organizacjach sprawdzają głównie te kompetencje liderów, które związane są z kontrolą – jak bardzo potrafią kontrolować zespół, ile potrafią z niego wycisnąć...

Na tym opiera się nadal wiele starych, oldschoolowych, ale wciąż aktualnych szkół zarządzania. Moje krótkie

doświadczenie edukacji teoretycznej w temacie zarządzania kojarzę ze zdaniem profesora z Akademii Ekonomicznej, który twierdził, że kontrola jest najwyższym poziomem zaufania... A jestem przekonana, że pierwszym krokiem do budowania wolności, jest usunięcie standardowych mechanizmów kontroli – wyrzucenie zarówno z siebie, jak i z otoczenia. Nie sprawdzamy, czy ktoś jest w pracy o danej godzinie, nie mamy kart, nie liczymy minut. Sprawdzamy natomiast wzajemne rezultaty. Co to znaczy: „Sprawdzamy”? Mechanizm kontroli może się przenieść bardziej na zespół niż na szefa.

Wolność nie jest całkowitym brakiem kontroli – zamienia się mocno w samokontrolę – systemową (grupową), zespołową, osobistą.



Kończy się na wolności rozwoju, podejmowania decyzji, np. o tym, że o twoim wynagrodzeniu decydujesz ty sam, albo ty i twój zespół. Kończy się na zaufaniu w grupie.

Dla mnie wolność w pracy jest tą samą wolnością, o której rozmawiamy w kontekście wszystkich innych życiowych przestrzeni. To jest samostanowienie, oczywiście na określonych zasadach. Wolność w pracy nie powinna się różnić od każdej innej wolności.

Co jest charakterystyczne dla organizacji wolnościowych? Czy organizacje turkusowe są wolnościowe?

Wolałabym mówić o samoorganizacji, a nie turkusie, ze względu na jasność pojęcia. W obu jest niezaprzeczalnie ogromna doza wolności i zaufania. Dla mnie tzw. turkus tu się otwiera i kończy – jest tak pojemnym określeniem, że dotyczy wielu organizacji, różnie nazywanych: postępowe, progresywne, demokratyczne, oparte na samoorganizacji. Ich wspólnym mianownikiem jest wolność. Jeśli chcemy zejść głębiej, turkus już nie wystarcza – ideowo, bardzo dobry w założeniach, stał się dziś w rozumieniu rozmyty i tym samym trudny. Mnie osobiście jest blisko do mówienia o organizacjach samorządzących się, czy samoorganizujących się. One muszą być turkusowe, ale bazują na tej dozie wolności, o której tu rozmawiamy.

Żeby oddać samorządzenie ludziom, musimy mieć bardzo dużą wolność.



Czy Boldare jest taką organizacją?

Bardzo wierzę, że tak, ale chciałabym, żebyś zapytała kogoś innego. Robimy wszystko, żeby nią być, to jest nieustanna droga i uważam, że jesteśmy na niej bardzo daleko.

A co chciałabyś usłyszeć od swoich pracowników? Jaki jest Boldare?

Chciałabym usłyszeć, że jest samoorganizujący, ale chciałabym też usłyszeć: „Mam wolność w pracy i umiem sobie z nią poradzić”. Cieszę się nią, a nie jest ona dla mnie obciążeniem.

Jakie są największe mity o organizacjach samoorganizujących się?

Mój ukochany mit to taki, że jest tam chaos. Po drugie, że wszyscy mogą decydować o wszystkim. To mit firmy bez szefów, świetnego marketingowego chwytu w nazewnictwie firm turkusowych. Szczególnie holakracja, w której pracujemy, była nazywana systemem pracy bez szefów, bo wycina rolę pojedynczego menadżera. Trzeci mit jest taki, że to jest władca much – że silniejsi wygrywają, że jak dużo krzyczysz, to masz więcej do powiedzenia. To wizja, że wszystko toczy się na kompletnym flow nieokreślonych osób i decyzji...

I że to jest zarezerwowane dla IT.

Tak może być w Polsce, ale trudno mi powiedzieć, bo my funkcjonujemy w dużej międzynarodowej społeczności i tam jesteśmy jedną z nielicznych firm IT.

Panuje też takie przeświadczenie, że samoorganizacja jest zarezerwowana dla małych firm oraz start-upów i nie jest dla dużych, poważnych biznesów...

Poniekąd to rozumiem – przejście na drugą stronę mocy dla dużej, międzynarodowej firmy jest wizją kilkudziesięcioletnią. Ja na miejscu menedżerów też bym po to nie sięgała, bo **powiedzenie sobie, że zaczynamy się zmieniać, wymaga tak ogromnej zmiany myślenia o tym, czym jest biznes, że najpierw całe lata spędzić trzeba na podważeniu wieloletnich prawd i paradygmatów.** Łatwiej jest to zrobić w start-upie – to twój mały świat, twoje małe środowisko pracy. Wzięcie odpowiedzialności przez dwoje ludzi za dziesięć osób to trochę coś innego, niż odpowiedzialność dwudziestu dyrektorów za pięć tysięcy pracowników.

Czyli samoorganizująca się firma nie jest dla wszystkich? Czy każdy się odnajdzie w takiej organizacji?

Najbardziej spektakularne zmiany to zmiany w ogromnych firmach. Obserwuję niektóre korporacje i duże firmy z ogromnym podziwem dla ich pracy i determinacji w tej skali. Po drugie mam ogromne przekonanie, że nie mamy wyjścia – jako ludzie, jako planeta. Nie mamy wyjścia jako grupa – przedsiębiorcy, grupa odpowiedzialna za zmiany. Nadal mimo wszystko – tu i teraz, dzisiaj – to nie jest dla wszystkich. Jeśli chcesz wyłącznie zarabiać pieniądze, globalizować się – to nie jest dla ciebie. W starej koncepcji wzrostu/rozwoju nie jesteś w stanie podjąć tego ryzyka. Ze spokojem czekam, aż to się zacznie sypać... tak prędzej, czy później się stanie.

Może my jeszcze w Polsce nie jesteśmy na to gotowi? Nie dorobiliśmy się jeszcze?

W Polsce organizacje, głównie IT, ale nie tylko, sięgają po nowe rzeczy. Na arenie europejskiej mamy się naprawdę nieźle. Jesteśmy bardziej plastyczni i chłonni, kreatywni, interesuje nas to, co robi zachód. I to ma swoje dobre strony. Popatrz, o ile trudniej o takie zmiany, np. w Austrii, gdzie nie można otworzyć innej placówki edukacyjnej, niż ta oficjalna, państwowa. Firm

eksperymentujących z otwartością w stronę wolności, w stronę samoorganizacji, jest w Polsce naprawdę dużo. Nie zmienia to jednak faktu, że największym wyzwaniem tych firm jest brak gotowości ludzi.

Czy każda osoba się odnajdzie w tej wolności?

Teorie mówią, że to jest dla wszystkich i ja też w to wierzę na poziomie humanistycznym. Jest jednak tak, że osobista cena, którą zapłacisz za tę gotowość, może być za duża jak na to, ile warto w to włożyć. Nasze 15-letnie doświadczenie pokazuje, że większość ludzi bardzo chce wolności w pracy, ale mamy o niej różne wyobrażenia i nie jesteśmy do niej w ogóle przygotowani systemowo.

W naszym systemie edukacji mamy wszystko zaplanowane – masz plan zajęć, konteksty na 45 minut, poukładany świat, ktoś mówi ci, co jest dobre, a co złe poprzez system ocen i egzaminów. To, co jest efektem tego systemu, to fakt, że ktoś od 5 do 25 roku życia podejmuje za ciebie decyzje! To jest też system, który piętnuje zmienność i branie odpowiedzialności dalej niż zadanie, a wolność ma też swoją drugą stronę medalu – odpowiedzialność właśnie. Nie jesteśmy do niej przyzwyczajani podobnie, jak nie uczy się nas współpracy, dawania sobie feedbacku i transparentności. Czterech podstawowych elementów, bez których nie zadziała samoorganizacja. Funkcjonujemy w mechanizmach kontroli przez 20 lat, a potem wchodzimy do pracy i nagle tych mechanizmów nie ma. Najpierw jest zachłyśnięcie się, a potem jest różnie – rozpacz, bunt lub całkiem dobra adaptacja. Tych ostatnich pracowników, dobrze czujących się w samoorganizacji, jest tylko 1/3 ze wszystkich przyjmowanych przez nas do pracy. Mocno inwestujemy w to, by pomóc ludziom się w tej wolności osadzić.

Jakie stosujecie taktyki?

Są beznadziejne sytuacje z osobami po długim stażu w korporacjach i wtedy nasze rozwiązania nie pomagają, ale dla wszystkich, co do zasady, mamy 3-miesięczny onboarding, w którym wpadasz mocno w samoorganizację, ale pod opieką i ochroną. To jest np. stały proces odpowiadania na pytanie „dlaczego?”, ale też stały proces grupowej pracy, np. 10 nowych osób jest razem w zespole i korzysta z siebie nawzajem, by rozwiązać problemy wysokiego poziomu. Codziennym wsparciem wszystkich w firmie w feedbacku i decyzyjności jest cała grupa facylitatorów, prowadzących nowe osoby przez spotkania, działania, z doświadczeniem, które już mają i obserwujących momenty, w których ktoś wpada w czarną dziurę. Nie bez znaczenia są też kanały do marudzenia na to, jak mi jest

źle w tej samoorganizacji. To są bardzo proste pytania, np. Dlaczego nie ma szefa, który odpowiada za wybór technologii dla danego produktu? Kogoś, kto weźmie odpowiedzialność i na kogo można by ponarzekać?

Mamy w końcu Boldareship Academy – to akademia dla liderów w naszym rozumieniu tej roli. Uczymy ich przez rok, jak funkcjonować w tej wolności. Po latach okazało się, że bez tego nie jesteśmy w stanie rozwijać swoich pracowników, ponieważ oferowane przez rynek studia nie dają tak dobrej bazy. Szukaliśmy miejsca, które by do tego przygotowało, ale nie znaleźliśmy. Dlatego mamy swój własny program.

Zapisałam sobie hasło „holakracja”, które oznacza zwinność. Czy zwinność rzeczywiście daje supermoce?

Najpierw na początku spontanicznie stwierdziliśmy, że – tak na logikę – musimy się zmieniać. Nie możemy mieć struktur sprzed dwudziestu lat, skoro świat się zmienia w takim tempie. Świadome przyjęcie holakracji i podpisanie konstytucji jako systemu działania, miało nam zapewnić taką samą zwinność jak wówczas, gdy pracowaliśmy z 40-50 osobami. Wprowadziliśmy holakrację, by tę zwinność utrzymać.

Samoorganizacja jest jednym ze sposobów na utrzymanie zwinności



– istnieje w biologii, w przyrodzie, zaczerpnęliśmy ją do zarządzania. Jednym z ewidentnych przykładów samoorganizacji jest czarny rynek – nic nie jest tak zwinne, jak czarne rynki! Czy widziałaś kiedykolwiek w historii czas bez działającego czarnego rynku?

Czy w sytuacji pandemii pomogło wam to, w jaki sposób pracujecie?

Dla nas początek pandemii to był moment, w którym wystrzeliliśmy tak naprawdę w kosmos. Pandemia dała nam dowód na to, że to, co robimy, ma sens. W sytuacji skrajnej niepewności, dzień po ogłoszeniu lockdownu, siedzimy w 180 osób na zoomie i stwierdzamy, że damy radę, bo tak naprawdę nic się nie zmienia. Nie tylko dlatego, że umiemy rozmawiać ze sobą online, ale przede wszystkim dlatego, że wszystko i tak mamy rozproszone, w pełni otwarte.

Czy można się przygotować na pracę w samoorganizującej się firmie?

Najpierw zadaj sobie pytanie: „Dlaczego chcesz to zrobić? Czy chcesz tak pracować, żeby nie zliczać godzin i nie narzekać na szefa?”. To też jest ważne, ale może się okazać niewystarczające. Czy chcesz to zrobić, bo koncept pracy i poczucie wpływu ma duże znaczenie? Upraszczając – odpowiedź sobie na pytanie, czy chcesz mieć wpływ w firmie, czy nie. I każda odpowiedź jest dobra.

Jeśli chcesz mieć realny wpływ – to drugie pytanie jest takie, czy jest w tobie gotowość do podjęcia odpowiedzialności? Zacznij od samoobserwacji – jak sobie radzisz z odpowiedzialnością, np. gdy nawalasz? Kolejny punkt – jak się czujesz z porażką? Czy cię paraliżuje? Czy szukasz winnych? Konkluzja jest prosta: gotowość do wejścia do takiej firmy zaczyna się od siebie. Czy umiem dostawać i dawać feedback? Co się dzieje, gdy słyszę feedback od innej osoby, ale ważniejsze – czy potrafię go dać? Czy jesteś gotowy na to, że Twój zespół ma główny wpływ na wysokość twojego wynagrodzenia lub pracujesz w zespole, który ma nieograniczony urlop i informuje cię, gdy uważa, że przesadnie z tego korzystasz? I mówi to Tobie 5 osób z zespołu, a nie szef w rozmowie 1:1?

Jeśli nie chcemy mieć kontroli i chcemy pracować w samoorganizacji, musimy się przygotować na to, że

samoorganizacja nie istnieje bez feedbacku.



Zresztą, gdy przeczytasz sobie, czym jest samoorganizacja w przyrodzie na Wikipedii, to ona nie istnieje bez sprzężenia zwrotnego pomiędzy wszystkimi elementami systemu. Często te pytania to mocna weryfikacja, ale główne pytanie jest takie: „Po co pracujesz?”. Cały czas mówimy tu o wpływie.

Aniu, czy mogłabyś udzielić rad osobom, które chciałyby pracować w samoorganizującej się firmie?

Wstań i wyobraź sobie taki dzień – rano umawiasz się z zespołem na to, co będziesz robił i na koniec dnia rozliczasz się ze swoich działań. Wszyscy, w całej firmie, mogą zobaczyć wyniki Twoich prac i feedbacku rozwojowego, więc dostajesz o to pytania. Decyzje, które

musisz podjąć, pozostają te same, co gdzieś indziej, ale nie ma nikogo, kto powie ci „jak”, albo da ostateczny „glejt” od kogoś „decyzyjnego”, bo boisz się błędu... Jak już to sobie wyobrazisz i nadal masz siłę przeczytać o benefitach takiej pracy... to znaczy, że jesteś gotowy/a!

Prościej ujmując – jeśli do listy: laptop, komórka, pieniądze, firmowy samochód, relacje, ludzie, atmosfera dochodzi przeświadczenie, że mogę coś współtworzyć, dawać z siebie wszystko, brać udział – to wtedy jesteś gotowy lub gotowa na samoorganizację. Jeśli nie dochodzą – daj sobie spokój.

Na ostatnich warsztatach z pracownikami firmy X usłyszałam, że chcą się rozwijać, ale nie wiedzą, jak i twierdzą, że ich przełożeni nie mają na nich pomysłu, nie mają dla nich planu rozwoju.

Jednym z podstawowych powodów, który słyszymy od odchodzących pracowników na exit interviews jest to, że oni chcieliby, żebyśmy to my na nich mieli pomysł, wymyślili im plan rozwoju. U nas nie ma ścieżek rozwoju, u nas możesz dużo i wszystko. Co więcej, możesz zmienić rolę w organizacji i to jest duże obciążenie. **Kłeska urodzaju jest ogromnym wyzwaniem w takiej wolności. Kłeska urodzaju dla ludzi, którzy są samoświadomi, jest rajem. Samoświadomi ludzie, którzy wiedzą, czego chcą i mają dystans do siebie, czerpią z tej wolności.**

Czego życzysz ludziom pracującym w Polsce?

Więcej luzu! Niepotrzebnie demonizujemy pracę. To widać nawet w języku, którym ją opisujemy (robotą). Jest ciężka, ważna... ale nadal może być zmienna i lżejsza. Brakuje nam dystansu, z nadęciem mówimy o swoich ścieżkach kariery, pomijamy błędy i porażki. Mówimy o tym, że chcemy być wolni, ale równocześnie wygodnie nam w organizacji, w której możemy zwalić coś na szefa i gadać o tym godzinami wieczorami z ciężkim sercem. Jesteśmy też bardzo krytyczni wobec pracy –

nie doceniamy natomiast tego, że miejsca pracy dają nam niesamowite poczucie przynależności i bezpieczeństwa.



Z tej perspektywy przeceniamy „robotę” samą w sobie, a nie doceniamy przychodzenia do pracy i tego, co ona daje nam – ludziom.

Z KIM?

CZY RELACJE W PRACY SĄ DLA NAS WAŻNE?

**JAK KSZTAŁTOWAŁY SIĘ KONTAKTY MIĘDZY
PRACOWNIKAMI W CZASIE PANDEMII?**

**KTO I W JAKI SPOSÓB PRZEKAZUJE FEEDBACK
NA TEMAT PRACY?**

**CONCORDIA
DESIGN**

Doradztwo dla biznesu

DO BIURA PRZYCHODZIMY PO RELACJE

W pandemii zaczęliśmy pracować zdalnie, a ze współpracownikami kontaktowaliśmy się przez telefon lub narzędzia do komunikacji online. Rozmowy były zazwyczaj krótkie i rzeczowe, dotyczące bieżących zadań. Chcieliśmy jak najwięcej informacji przekazać w jak najkrótszym czasie, aby jeszcze efektywniej pracować. Szybko okazało się jednak, że w trybie home office może i wykonujemy swoje obowiązki produktywnie, natomiast cierpią na tym relacje międzyludzkie.

Dlatego nawet gorący zwolennicy pracy zdalnej od czasu do czasu doceniają wizytę w biurze. Inicjatywa, aby chociaż raz w tygodniu pojawić się w przestrzeni biurowej, jest często propozycją osób na kierowniczych stanowiskach. Wynika ona nie tyle z chęci kontroli, co stwarzania szans na budowanie i podtrzymywanie relacji. Traktowana jest także jako forma troski o zdrowie psychiczne pracowników.



“

Patrząc przez cele biznesowe, które mamy zrealizować, to nie potrzebuję, aby mój zespół przychodził do biura. Wprowadziłam jednak taki przymus: przynajmniej jeden dzień w tygodniu praca stacjonarna. Musimy też budować relacje międzyludzkie.

“

Chodzę do biura dwa dni w tygodniu bardziej, aby się socjalizować niż pracować. Dobrze mi to robi.

“

Jak idę do biura, to przynajmniej przez 1/3 czasu gadamy o pierdołach zamiast pracować.

Dni pracy w biurze dla tych z nas, którzy pracują hybrydowo, często nie są najbardziej efektywne. Realizacja zadań po części zastępowana jest rozmowami ze współpracownikami. W skali makro jednak przebywanie w towarzystwie współpracowników wpływa nie tylko na podtrzymywanie relacji, ale też na budowanie tożsamości zespołów, co bezpośrednio przyczynia się do większej identyfikacji z firmą/marką, dla której dana osoba pracuje.

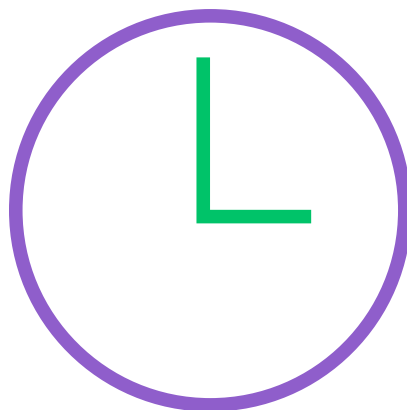
- Dni pracy w biurze służą podtrzymaniu relacji ze współpracownikami.
- Dobre relacje z kolegami z biura wpływają na poczucie tożsamości z miejscem pracy i marką, dla której pracujemy.

PODSUMOWANIE

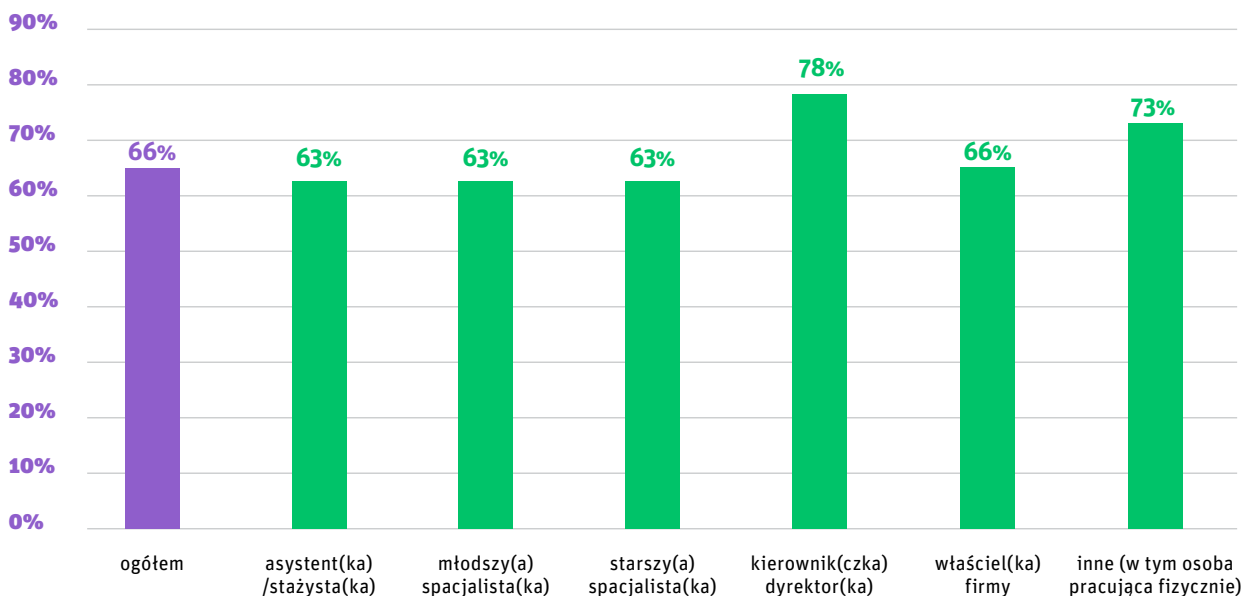
RELACJE OSOBISTE OD 8:00 DO 16:00

Okazuje się, że pracę postrzegamy właśnie jako szansę na budowanie wartościowych relacji niezależnie od wieku **(63-70%)**, zajmowanego stanowiska **(63-78%)** czy też branży **(55-74%)**¹⁰.

Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Gallupa „Relationally Charged: How and When Workplace Friendship Facilitates Employee Interpersonal Citizenship”, które wskazują, że ludzie posiadający w pracy najlepszego przyjaciela są nie tylko szczęśliwsi i zdrowsi, ale także mają siedmiokrotnie większe prawdopodobieństwo zaangażowania się w swoją pracę¹¹.



Praca to miejsce budowania wartościowych relacji



Źródło: Q.13.: W jakim stopniu zgadzasz się ze stwierdzeniem: praca to szansa na budowanie wartościowych relacji. Odpowiadając użyj skali 1-5, gdzie 1 - zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 - zdecydowanie się zgadzam, (suma odp. 4 i 5. **Q. 6.:** Na jakim stanowisku pracujesz?, Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

¹⁰ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

¹¹ Jincen Xiao, Jih-Yu Mao, Jing Quan and Tao Qing, *Relationally Charged: How and When Workplace Friendship Facilitates Employee Interpersonal Citizenship*, National Library of Medicine, online: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7045053/#B57>, data dostępu: 15.05.2022.

Z jednej strony budowanie relacji to przenoszenie życia osobistego do pracy. Ze współpracownikami chętnie rozmawiamy na prywatne tematy: żalimy się, dzielimy sukcesami, opowiadamy o osobistych planach.

“

Mam wśród współpracowników osoby, z którymi mogę pogadać na głębsze tematy, a nie tylko o korpo-pierdołach, ale po pracy mam innych znajomych.

“

Ciekawie jest obserwować ludzi nie tylko jako pracowników, ale też po pracy patrzeć, jak realizują swoje pasje.

“

Lubię relacje we współpracy. Odkryłam, że dla mnie relacje w pracy są ważne, źle bym się czuła, gdybym była tylko trybikiem.

Z drugiej strony zapraszamy współpracowników do naszej prywatnej strefy po godzinach, choć część z nas podchodzi do takich relacji już dużo ostrożniej.

“

W życiu nie wpadłabym na to, aby z ludźmi z pracy pojechać gdzieś na urlop.

“

To bardziej funkcjonuje na bazie kumpelstwa – w życiu bym tego przyjaźnią nie nazwał.

“

To nie są przyjaźnie, mamy z mężem grupę przyjaciół prywatnie – ta sfera jest zaopiekowana.

Jedno jest jednak pewne – czas prywatny spędzany ze współpracownikami nie jest pozbawiony rozmów o pracy. Mniej w nich natomiast kwestii merytorycznych, a więcej plotek i emocji, którym w ten sposób dajemy upust. Nikt bowiem nie zrozumie firmowych niuansów tak dobrze, jak ktoś, kogo też dotyczy.

“

Na początku spotkania z ludźmi z pracy ustalamy: teraz 30 minut na gadanie o pracy, a potem o niej zapominamy. Te 30 minut to głównie plotki.

“

Lubimy się spotykać po pracy i gdzieś wspólnie wychodzić, pogadać o rzeczach niezwiązanych z pracą.

Budowaniu relacji sprzyja dobra atmosfera, ale też... wspólny wróg – często w postaci przełożonego lub kierownictwa. Relacje budowane są także w trakcie wspólnej realizacji zadań oraz nieformalnego mijania się na korytarzu. Pandemia COVID-19 w znaczący sposób zminimalizowała szansę na przypadkowe nawiązywanie kontaktów, czego konsekwencją może być mniejsze zadowolenie z pracy oraz większa rotacja.

“

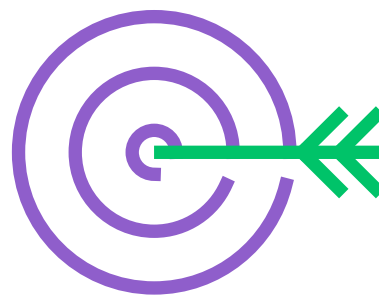
Z kolegami jesteśmy zżyci. Na tym polega okrutność tego układu. My świetnie działamy bez dotknięcia z góry, mamy regułę i jesteśmy nią związani. Jeśli firma bez dotknięcia traktuje to jako dobro oczywiste, a my nie dajemy rady tego uciągnąć – to nie jest problem tej firmy, tylko problem człowieka, który będzie na zmianie (praca zmianowa).

- Dobre relacje w pracy sprawiają, że jesteśmy szczęśliwsi i zdrowsi.
- Blisko 70% badanych traktuje pracę jako szansę na pozyskanie wartościowych relacji osobistych.
- Po pracy spotykamy się ze współpracownikami najczęściej, by poplotkować.

PODSUMOWANIE

BEZ SMALL TALKÓW, DO CELU

Praca zdalna i hybrydowa wymusiła zmianę kontaktu między współpracownikami oraz codziennego stylu komunikacji. Chcąc dostosować się, ale jednocześnie zapewnić sobie komfort pracy, zaczęliśmy poszukiwać takich form porozumiewania się, które szybko pozwalają na wymianę informacji, a jednocześnie najbardziej nam odpowiadają.



42%

respondentów
twierdzi, że osobiste
spotkania w małym
gronie to ich ulubiona
forma komunikacji.

11%

badanych jako dobry
sposób kontaktu
określa spotkania
online.

30%

pracowników IT
preferuje spotkania
online.

28%

osób pracujących
zdalnie chce
spotykać się przez
komunikatory.

9%

respondentów
postrzega rozmowy
telefoniczne jako
najlepsze rozwiązanie
dla siebie.

Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

Spotkania bezpośrednie są najchętniej wybraną formą komunikacji. Brakuje nam zebrań w przestrzeni biurowej, które zostały ograniczone przez pracę zdalną lub hybrydową, stąd – w czasach postpandemicznych, kiedy ryzyko zarażenia jest mniejsze – najchętniej uczestniczymy w spotkaniach stacjonarnych w małym gronie.

Okazuje się jednak, że nie wszyscy preferują taki rodzaj komunikacji. Respondenci, którzy wskazali spotkania online jako najlepszą formę kontaktu, twierdzą, że w kontekście realizacji celów to właśnie zebrania zdalne są bardzo efektywne – bez small talków, bez konieczności przemieszczania się, rezerwowania salek itp. Mankamentem jest oczywiście utrata spontanicznej wymiany myśli na korytarzu i brak możliwości budowania wspólnoty. Spotkania nastawione na relacje zostały zastąpione tymi ukierunkowanymi na cel.

“

Pandemia przyszła w momencie, kiedy miałam już naprawdę dosyć kolacji z klientami w drogich restauracjach i wina za kilkaset złotych i marzyłam, żeby po prostu posiedzieć w domu pod kocem i odpocząć.

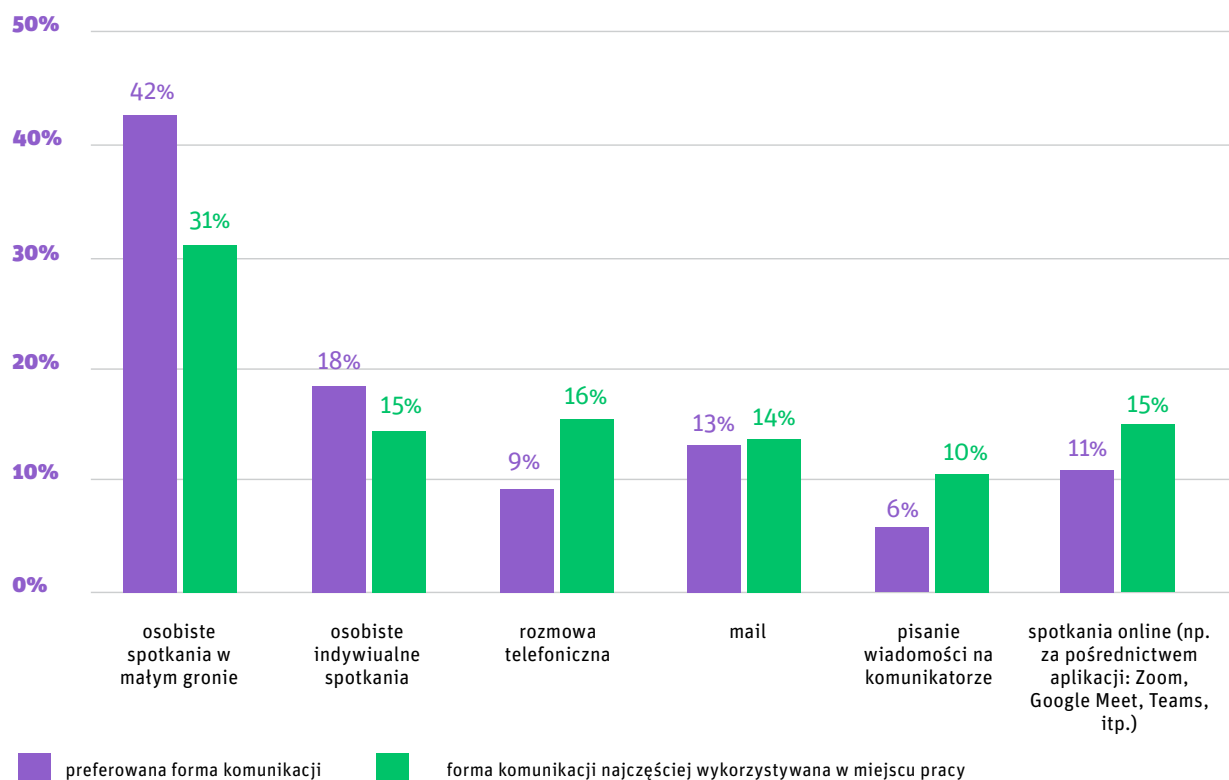
Na wybór formy komunikacji ma wpływ również branża, w której respondenci pracują. Na przykład pracownicy IT, którzy już przed pandemią wykonywali swoje obowiązki zawodowe w trybie home office, częściej preferują spotkania online, do których są już w pełni przyzwyczajeni.

Rozmowy telefoniczne natomiast zaczynają być formą, która popada w zapomnienie.

“

Przez telefon bardzo rzadko rozmawiam. Moi stali klienci czasem nie mają nawet mojego numeru. Zoom albo Google Meet – wolę online niż przez telefon.

Jak chcemy, a jak się w rzeczywistości komunikujemy w pracy?



Źródło: Q.27.: Jaką formę komunikacji w pracy najbardziej preferujesz?, Q.28.: Jaka jest najczęściej wykorzystywana forma komunikacji w Twoim miejscu pracy?, Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

→ Pandemia zmieniła styl komunikacji – nastąpił wzrost spotkań online, jednak 42% respondentów nadal uważa, że spotkania face to face są najlepszą formą kontaktu.

PODSUMOWANIE

INFORMACJA ZWROTNA O INFORMACJI ZWROTNEJ

Zmiana formy pracy i komunikacji miała swój oddźwięk również w sposobie oraz częstotliwości przekazywania feedbacku. O ile bowiem informację po każdym większym zadaniu otrzymuje **53%** osób pracujących stacjonarnie, to taką informację dostaje jedynie **30%** osób pracujących zdalnie oraz **37%** osób wykonujących swoje obowiązki zawodowe w formie hybrydowej¹².



Na częstotliwość otrzymywania informacji zwrotnej wpływ ma także to, jak pracujemy oraz w jakiej branży jesteśmy zatrudnieni. Dla przykładu feedback po każdym zadaniu słyszy **64%** osób pracujących w branży produkcyjnej, ale już tylko **34%** w IT i **29%** w branży e-commerce. Zdecydowana większość ogółu respondentów – aż **86%** – niezależnie od branży, w której pracują, stwierdza, że częstotliwość feedbacku jest w sam raz¹³.

46%

respondentów deklaruowało, że informację zwrotną otrzymują po każdym zrealizowanym zadaniu.

20%

badanych otrzymuje feedback raz na kilka dni.

6%

osób biorących udział w badaniu otrzymuje informacje na temat swojej pracy raz na kwartał.

3%

respondentów otrzymuje feedback raz do roku.

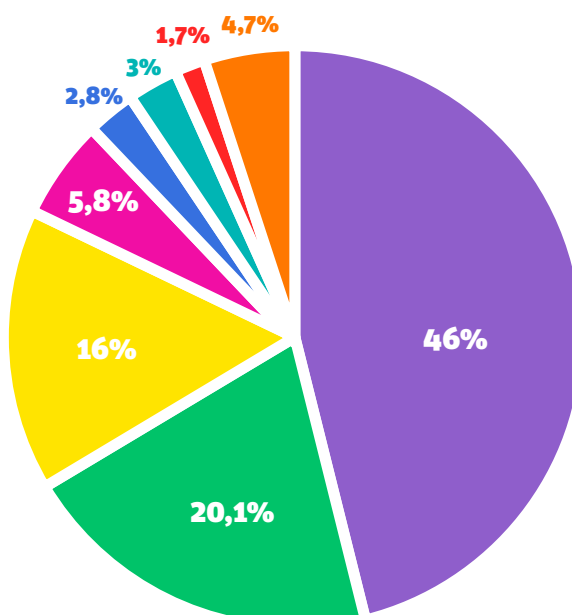
3%

respondentów otrzymuje feedback raz na pół roku.

Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

Jak często otrzymujesz informacji zwrotną od przełożonego?

- po każdym wykonanym zadaniu
- raz na kilka dni
- średnio raz w miesiącu
- raz na kwartał
- raz na pół roku
- raz na rok
- rzadziej niż raz na rok
- raz na pół roku
- nigdy



Źródło: Q.30. Jak często otrzymujesz informacji zwrotną od przełożonego?, Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

¹² Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

¹³ Ibidem.

Za częstotliwością informacji niekoniecznie idzie jej jakość. Blisko **40%** respondentów w skali 1-5 oceniło ją na 3¹⁴. W wywiadach respondenci podkreślali, że problemem jest nie tylko użyteczność informacji, ale także szczerść.

Użyteczność informacji zwrotnej jest tak nisko oceniana, ponieważ sama jej idea nie jest poprawnie rozumiana. Feedback rzadko jest traktowany jako informacje pozwalające na rozwój kompetencji, raczej przybiera on formę niewiele wnoszących, ogólnikowych pochwał lub z drugiej strony – jak sami liderzy przyznają – stanowi zwrócenie uwagi na to, co członkowie zespołu robią nieprawidłowo. W wielu przypadkach informacja zwrotna rozumiana jest błędnie, również jako podsumowanie osiągniętych wyników, np. celów sprzedażowych.

“

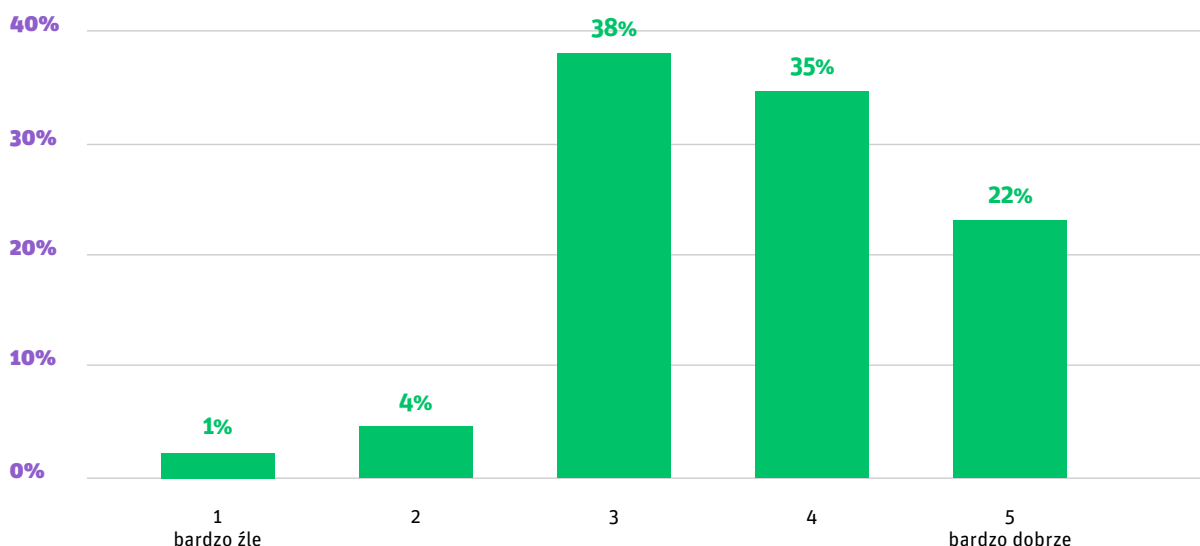
Szczerza informacja zwrotna cały czas jest problemem: wszyscy piszą laurki, które nic nie wnoszą, albo piszą o pierdołach, które nikomu do niczego nie są potrzebne.

“

Uważam, że lepiej dostać feedback nawet w nieidealnym stylu, niż go nie dostać.

W związku z tym, że sam termin informacji zwrotnej jest niejednoznaczny i źle rozumiany, warto zadbać o edukację w zakresie poprawnego wdrażania feedbacku w organizacjach oraz mówić o potencjalnych efektach, które można dzięki niemu osiągnąć w zespole. Na podstawie uzyskanego i dobrze zinterpretowanego feedbacku pracownik może dowiedzieć się, jak jego działania są odbierane przez otoczenie i na podstawie tej oceny ma możliwość zmienić to, co wykonuje nieprawidłowo. Takie działanie prowadzi do polepszenia wyników, a docelowo – do zwiększenia efektywności pracownika.

Jak oceniamy przydatność informacji zwrotnej?



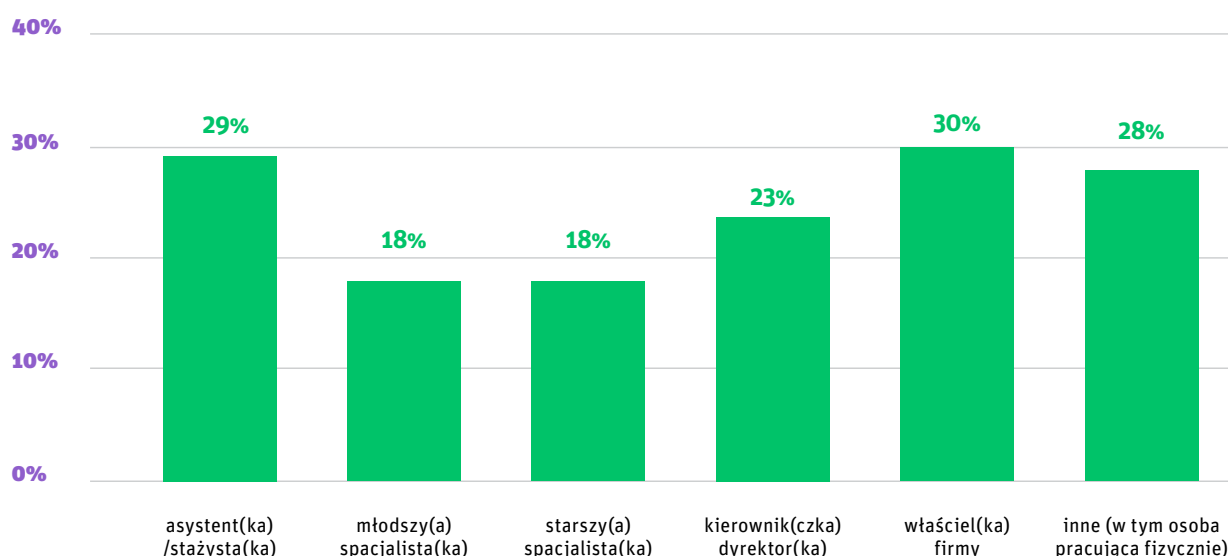
Źródło: Q.32.: Jak oceniasz przydatność otrzymywanej informacji zwrotnej?, Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

¹⁴ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

Feedback nie tylko otrzymujemy, lecz także go udzielamy i to niezależnie od pełnionego stanowiska. Choć wyniki badań wskazują, że im wyższa pozycja zawodowa, tym informacją zwrotną dzielimy się częściej. Z założenia regularny i rzeczowy feedback jest zjawiskiem pozytywnym, bo dzięki temu praca zespołu może być bardziej efektywna. Okazuje się jednak, że feedback niekiedy przybiera formę quasi-feedbacku, czyli nieformalnego dzielenia się opinią, co jest zjawiskiem stosunkowo powszechnym, choć istnieją znaczące rozbieżności pomiędzy poszczególnymi branżami.

Informacji zwrotnej udziela **63%** osób na stanowiskach asystentów/stażystów, **79%** młodszych specjalistów, **88%** starszych specjalistów i **96%** kierowników. Co ciekawe najbardziej komfortowo w tej sytuacji czują się osoby najmniej doświadczone (**29% wybrało 5 w skali 1-5**), co pokazuje otwartość młodszego pokolenia na przyjmowanie oraz dawanie feedbacku. Warto także zwrócić uwagę, że niespełna **1/4** kierowników czuje się bardzo dobrze, udzielając informacji zwrotnej¹⁵.

Ocena przydatności feedbacku vs zajmowane stanowisko



Źródło: Q.32.: Jak oceniasz przydatność otrzymywanej informacji zwrotnej?, Q. 6.: Na jakim stanowisku pracujesz?, Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

- Liderzy i pracownicy nie do końca wiedzą, jak poprawnie wdrażać feedback; informacja zwrotna jest spłaszczona do weryfikacji realizowanych zadań.
- O ile częstotliwość, z jaką otrzymujemy feedback, w większości jest dla nas w porządku (tak zadeklarowało 86% osób), o tyle jakość informacji zwrotnej nie jest zadowalająca.
- Najlepiej z przekazywaniem i otrzymywaniem informacji zwrotnej radzą sobie osoby najmniej doświadczone zawodowo.

PODSUMOWANIE

¹⁵ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

Praca w IKEA... znaczy więcej!

Danuta Korpacka

Liderka ds. Spotkań i Podróży
w IKEA Retail w Polsce



Rozmawia:

Katarzyna Rząsa, ekspertka Concordia Design – Doradztwo dla Biznesu

Rozpocznijmy od prowokacyjnego pytania: Na co stawia IKEA? Ważniejsze są relacje czy transakcje? Czy jedno wyklucza drugie?

Na co dzień pracujemy w atmosferze otwartości i życzliwości tak, aby wszystkie sprawy, nawet te trudne, omawiać szczerze i z szacunkiem dla drugiej strony. Robimy wszystko, aby nasi pracownicy mogli pozostać sobą i dbamy o nich, tworząc przyjazne i włączające środowisko pracy. Jednocześnie chcemy wspólnie, skutecznie dostarczać wysoką wartość biznesową dla klienta.

W IKEA cenimy sobie relacje i jednocześnie jesteśmy firmą komercyjną, której celem jest rozwój biznesu oraz pozytywny wpływ na ludzi oraz planetę.



Czy to jest wykonalne? Dla wielu organizacji to wybór zero-jedynkowy, a dla Was?

Niekoniecznie. Prowadzimy nasz biznes w zrównoważony sposób, myśląc w perspektywie długofalowej. Po prostu staramy się zabezpieczyć biznes i potrzeby naszych ludzi oraz klientów. Nie chcemy robić jednego kosztem drugiego. W pandemii wiele firm zwalniało pracowników. Naszym celem było zabezpieczenie jak największej liczby

osób i to się nam udało, pomimo lockdownu i zamkniętych sklepów stacjonarnych. Zdaliśmy egzamin z naszych wartości i troski o ludzi. **W IKEA ludzie są ważni, najważniejsi, bez nich nie da się robić biznesu.** Dzięki naszym pracownikom szybko udało się przenieść sprzedaż stacjonarną do kanału online. Mieliśmy mocne fundamenty, dobrą załogę i przetrwaliśmy trudności. Choć wiele rzeczy udało nam się rozwinąć w ostatnich dwóch latach, nie omijają nas trudności i problemy, mamy też swoje wyzwania.

Jakie są obecnie największe bolączki i wyzwania?

Wyzwaniem jest chociażby sytuacja gospodarcza czy inflacja, która również w bezpośredni sposób dotyka naszych pracowników i pracowniczki, a oczekiwania w stosunku do firmy stale rosną. Sprostanie sytuacji, w której jest wiele zmiennych, zarządzanie nieznanym oraz różnorodnymi oczekiwaniami to wyzwania dla każdej firmy. Dlatego stawiamy na dialog społeczny i otwartość w rozmowach w naszych zespołach. Dbając o indywidualny potencjał i potrzeby ludzi w 2021 r. w IKEA Retail w Polsce przeznaczyliśmy na ten cel ok. 76 mln zł. Fundusze zostały przekazane na szeroki pakiet świadczeń i benefitów, wynagrodzenia oraz nagrody, które przez cały rok wspierały naszych pracowników i pracowniczki.

Wyzwaniem jest też praca zdalna czy hybrydowa.

Dla pracowników Waszych sklepów właściwie niemożliwa.

Sklep to miejsce spotkania z klientem, gdzie stała obecność jest oczekiwana i doceniana w procesie planowania i wyposażenia wnętrza. Tam, gdzie możemy, wprowadzamy pracę hybrydową – w Centrum Wsparcia Klienta Domolinia, w IT Service Desk, w obsłudze finansowo-kadrowej. Ale również uwzględniając potrzeby i sytuacje indywidualne, na przykład w sytuacji, gdy pracownik sklepu zdalnie projektuje kuchnie czy prowadzi proces reklamacyjny. Jednocześnie w żadnej jednostce IKEA nie ma pracy w pełni zdalnej. Nawet w call center czy IT, choć na rynku zdarzają się takie przypadki.

Chcemy, aby zatrudnieni pracowali w biurze 2-3 razy w tygodniu, spotykali się, wymieniali wiedzę, ale też po prostu rozmawiali i podtrzymywali więzi międzyludzkie. Głęboko wierzymy, że właśnie te momenty, wspólna kawa, nie tylko wynikają z naszych wartości, ale budują prawdziwego ducha wspólnoty i bycia razem.

Osobiście pracuję i mieszkam w Gdańsku, ale przynajmniej raz w miesiącu przyjeżdżam również do Warszawy, aby spotkać się w większym zespole.

Być może dla osób, które przyzwyczały się do pracy wyłącznie z domu, takie podejście jest pewnym utrudnieniem. Ale dla nas wartością jest bycie razem. Wierzymy, że te relacje po prostu wezmą górę nad pewną wygodą odosobnienia.

I nie jesteście sami – potwierdzają to wykonane przez nas badania – do pracy przychodzimy po relacje! A jak radzić sobie z tym, że oczekiwania pracowników nie zawsze są zgodne z tym, co firma uznaje za potrzebne dla skutecznego prowadzenia biznesu?

Stawiamy na transparentną komunikację, największą możliwą elastyczność. I to jest też część naszego leadershipu, który stale rozwijamy, czyli umiejętność przedyskutowania sytuacji indywidualnej każdego pracownika i pracowniczki z jego przełożonym. Jak wiemy, są różne sytuacje życiowe. Jako przełożeni powinniśmy starać się wczuć się w jego czy jej sytuację, pomyśleć, jak możemy pomóc na różny sposób. Wysoka empatia, inteligencja emocjonalna, są u nas bardzo ważne. To zresztą tylko jedna z odstonów przywództwa, w które wierzymy i realizujemy w IKEA.

Poruszyłeś ważną kwestię, szczególnie w sytuacji dużej niepewności, np. tej związanej z pandemią czy wojną, jak Twoim zdaniem powinni obecnie pracować dobrzy liderzy?

Nasi liderzy i liderki tworzą z pracownikami autentyczną wspólnotę, pracują ramię w ramię. W sytuacjach absencji w dziale, kumulacji dostaw czy nieprzewidzianego dużego ruchu klientów, kierownictwo i pracownicy administracji pracują razem ze sprzedawcami i pracownikami logistyki, aby zapewnić jak najlepszą obsługę oraz dostępność produktów.

Ważną zasadą, jaką kierujemy się w IKEA, jest „leadership for all”. Od każdego oczekujemy swego rodzaju przywództwa – w różnym zakresie, w różnej skali, ale podstawy są takie same.

Bez względu na to, czy realizujemy cele biznesowe, ważne jest to, w jaki sposób to robimy – jak się komunikujemy, jak pracujemy w zespole, jak dbamy o wspólnotę, jak rozwijamy ludzi. **Takie „przywództwo dla wszystkich” przekłada się nie tylko na efekty w sprzedaży czy obsłudze klienta.**

Daje też pewnie poczucie sprawstwa i przynależności?

Daje też odwagę, uwalnia spontaniczność i inicjatywę. W czasach pandemii czy ostatnich miesiącach wojny w Ukrainie mieliśmy mnóstwo świetnych inicjatyw pracowniczych, zrywów pomocowych. Pamiętam taki mail ze sklepu, jeden z pierwszych: „Słuchajcie, mamy mieszkanie, chcemy je udostępnić uchodźcom, tylko wymaga remontu. Umawiamy się na weekend, mamy tam farby, drabiny, pędzle”.

Ludzie się skrzyknęli, pomalowali i wyremontowali to mieszkanie. A to było mieszkanie nawet nie dla pracowników IKEA z Ukrainy, ale dla rodzin naszych pracowników z serwisu sprzątającego. Podobnych inicjatyw było wiele, wszystkie chwyciły za serce i podrywały innych do działania. Staramy się w IKEA stwarzać warunki, aby właśnie pozostawać autentycznym, bez względu na to, co robimy, zachowując równocześnie dbałość o ludzi i wspólnotę również w stosunku do naszych współpracowników, kontrahentów czy oczywiście klientów.

Autentycznością i „wspólnotą” chcecie przyciągać utalentowanych pracowników?

Od lat rozmawiam z utalentowanymi ludźmi, którzy chcą pracować w IKEA. Wiem, że ich główną motywacją nie są ani pieniądze, ani charakter pracy. Praca w handlu jest ciężka i wymagająca. Przychodzą do nas, bo znają markę IKEA, pozytywnie im się kojarzy, także z perspektywy klienta. Pomaga nam również swego rodzaju marketing szeptany dotyczący tego, że jesteśmy dobrym pracodawcą i dbamy o ludzi, organizacją otwartą na feedback, która włącza głos każdego i każdej w podejmowanie decyzji. Powiedziałabym, że równie istotne jest zrozumienie tego, dlaczego ludzie przychodzą do IKEA, jak to, dlaczego z nami zostają. Tutaj właśnie wybija się kwestia relacji, braku dystansu między pracownikiem a przełożonym, uczciwość, wzajemny szacunek, własny rozwój i zaufanie.

Ty jesteś najlepszym przykładem rekrutacji zakończonej pełnym sukcesem - w IKEA pracujesz już 27 lat!

21 lat pracowałam w sklepie IKEA w Gdańsku, od sześciu jestem częścią zespołu People and Culture w biurze głównym w Warszawie. To była moja pierwsza praca po studiach. IKEA już wtedy znacząco wyróżniała się na rynku. W rekrutacji na HR Managera wzięłam udział, kiedy moja córka miała... dwa tygodnie. Zostałam awansowana właściwie na urlopie macierzyńskim, a to był 1997 rok.

Po urodzeniu drugiego dziecka mogłam w części pracować zdalnie. Dziś to standard, ale 22 lata temu, to było absolutne wow.

Co przez ponad dwie dekady zmieniło się w oczekiwaniach czy potrzebach kandydatów do pracy w IKEA?

Oczekiwania i potrzeby są w większości takie same – ludzie szukają tego, co dla nich ważne i doceniają wartości, którymi kieruje się firma.

Oczywiście, świat się zmienia i my zmieniamy się wraz z nim.

Dla „pokolenia Z” ważne są m.in. działania prospołeczne czy proekologiczne. Chcą wiedzieć, jak przyczyniamy się do rozwoju i ochrony planety. Chcą czuć, że pracując w IKEA mają wpływ. I na kwestie „duże”, jak ochrona środowiska, ale też na rzeczy bardziej osobiste, jak swoje środowisko pracy.

Przyszli pracownicy oczekują od nas błyskawicznego działania. Nie chcą podczas rekrutacji czekać na odpowiedź, bo w tym czasie mogą mieć trzy oferty z innych firm. Staramy się więc do tego dostosować – nasz rekord to niecałe 24 godziny od pierwszej rozmowy do zatrudnienia kandydata. Kandydaci oczekują od nas także dużej elastyczności.

Jak wygląda ona w praktyce?

Niektórzy dobrze się czują w wideorozmowach, inni wolą rozmawiać przez telefon albo spotkać się osobiście. Jesteśmy otwarci na różne formy spotkania. Pozwalamy też nagrać rodzaj expose, opowieści o sobie w formie i treści, która danej osobie najbardziej odpowiada. Technologia przynosi nam naprawdę wiele możliwości i ułatwia kontakt. Jednak mam poczucie, że to wciąż jest budowanie relacji, tylko różnymi kanałami.

O feedbacku słów kilka

Agata Waligórska

Ekspertka i trenerka Concordia Design,
HR Manager w Albedo Marketing, coach
i mentor Dla Szefowej, Pilotka Zmian
w uczących się organizacjach

Nie znam osoby, która powiedziałaby, że nie wie, czym jest feedback w organizacji. Gdy jednak proszę o podanie przykładów niejednokrotnie dostaję wypowiedzi lakoniczne, ogólnikowe – dokładnie te przykłady, które wcześniej zostały wskazane jako mało wartościowe. Wynik w badaniu, że choć dużo osób spotyka się z informacją zwrotną, to rzadko idzie za tym jakość, mnie nie zaskakuje. Blisko 40% respondentów w skali 1-5 oceniło jakość feedbacku na 3.



JAK WNIĘŚĆ JAKOŚĆ DO FEEDBACKU?

Czym jest mityczny konstruktywny feedback?

„Konstruktywny” według słownika języka polskiego to dający pozytywne rezultaty, wnoszący coś innowacyjnego, konkretnego oraz zdolny do stworzenia czegoś nowego, wartościowego.

Jak sprawić, żeby feedback taki był?

Aby **wnieść coś nowego** do świata naszego odbiorcy, potrzebujemy mówić o tym, jak zachowanie drugiej osoby na nas wpływa – na nas i otoczenie, wyniki, współpracę. Aby był **konkretny** – powinien się opierać o fakty i konkretne sytuacje, a nie nadinterpretacje. Aby mógł **stworzyć coś nowego** – powinien koncentrować się na znalezieniu nowego sposobu działania lub na zaproszeniu do refleksji. Feedback dajmy **niezwłocznie po wydarzeniu**, którego dotyczy (ale nie w emocjach) i udzielajmy go pod warunkiem, że mamy **dobre intencje** wobec osoby, która go otrzymuje oraz wobec naszej współpracy. I dla jasności – feedback to nie tylko komunikacja potrzeby zmiany, ale również docenienie drugiej osoby.

Jak wdrożyć kulturę feedbacku w organizacji?

Zazwyczaj firmy zaczynają od szkolenia dla menedżerów, dając jakiś model, z którego warto korzystać. Nie negując samych struktur – dla tych, którzy ich potrzebują, zaproponowałam na końcu modele dostosowane do różnych sytuacji. Tymczasem, żeby wdrożyć kulturę feedbacku spójrzmy na dwa aspekty: **kompetencji** oraz **aktywności wspierających**.

NA POZIOMIE KOMPETENCJI MÓWIMY O BUDOWANIU I ROZWOJU:

- zaufania emocjonalnego,
- samoświadomości i refleksji, jak wpływamy na innych,
- uważności na drugiego człowieka,
- umiejętności myślenia krytycznego,
- umiejętności proszenia o feedback,
- umiejętności dawania feedbacku i partnerskiej rozmowy w celu poszukiwania wspólnie rozwiązań,
- postawy zachęcania innych do feedbacku.

NA POZIOMIE AKTYWNOŚCI WARTO UWZGLĘDNIĆ RÓŻNE KONTEKSTY:



FEEDBACK NIEFORMALNY CODZIENNY,

który możesz wdrożyć poprzez poniższe inspiracje:

Zacznij od siebie – poproś o feedback. Kluczowe wskazówki, które warto uwzględnić, pozyskując wartościową informację zwrotną:

- uprzedź daną osobę, że poprosisz o feedback zanim to zrobisz (daj jej czas na przygotowanie się, nikt z nas nie nosi w kieszeni gotowych przemyśleń i obserwacji),
- jeśli interesuje Cię jakiś aspekt Twojej pracy i jej wpływu na innych – wskaż jaki,
- gdy otrzymasz feedback, postaw się w roli detektywa, który próbuje poznać fakty i przykłady, wpływające na odbiór Twojego rozmówcy,
- wspólnie z rozmówcą znajdźcie usprawnienia na przyszłość w Waszej współpracy.

Kudos board – klasyczne KUDOS, to po prostu karty (papierowe lub wirtualne), na których można napisać krótką pochwałę dla innego pracownika. Ja polecam zrobić wirtualną tablicę, na której każdy każdemu może zostawić pochwałę na e-postit.

5 minut na koniec spotkania – poproś o zostawienie karteczki, na której współpracownicy wskażą, co pomagało, co utrudniało, jak usprawnić tego typu spotkanie.



FEEDBACK ZADANIOWY/TEMATYCZNY,

czyli taki, który dzieje się po zamknięciu jakiegoś projektu, okresu rozliczeniowego, realizacji jakiegoś zadania, które mogą być realizowane np. w postaci:

retrospektywy zespołowej (nie tylko scrumowej), która ułatwia dawanie feedbacku od dołu do góry i poziomo,

regularne one-on-one z pracownikami, które warto wdrożyć raz na miesiąc lub kwartał – ich stałym elementem będzie prośba o feedback („Co mogę zrobić, aby nam się lepiej pracowało w kolejnym okresie?”). Z czasem druga strona nabierze gotowości na usłyszenie feedbacku („Czy chcesz usłyszeć moją perspektywę na naszą współpracę?”).



FEEDBACK FORMALNY,

czyli aktywności raczej w perspektywie rocznej, które są wdrażane ogólnofirmowo, np.:

ocena 360,
badania satysfakcji i zaangażowania pracowników.

W pracy korzystam z kilku modeli feedbacku decydując się na konkretny w zależności od tego, komu daję feedback (etap rozwoju pracownika: m.in. pracownik nowy czy doświadczony) i po co to robię (docenienie, rozwój, zmiana). Poniżej znajdziesz mój autorski model PKP, który jest najbardziej uniwersalny oraz GOLD, który wymaga już większych kompetencji: m.in. umiejętności myślenia pytaniami czy pracy z ciszą. Spróbuj tego pierwszego dla pracowników z mniejszym doświadczeniem, gdy potrzeba prostej korekty czy zmiany działania. Drugiego gdy chcesz rozwijać bardziej doświadczonego pracownika.

MODEL AUTORSKI PKP,

czyli pociąg do rozwoju



Przeszość – Do jakiej sytuacji (faktów) się odnoszę? Co zaobserwowałam?



Konsekwencje – Jakie konsekwencje wywołało to działanie, zachowanie drugiej osoby? Jaki wpływ na mnie miała? Uwzględnij wpływ na Ciebie, zespół, wyniki, Klienta, wizerunek itp.



Przyszłość – Czego potrzebujesz w związku z tą sytuacją? Co możemy zrobić w przyszłości, biorąc pod uwagę wnioski z otrzymanej informacji?

MODEL GOLD



Goal – Co było Twoim celem?



Outcome – Jaki był rezultat podjętych przez Ciebie działań?



Learnt – Jaka lekcja płynie dla Ciebie z podjętych działań? + Czy chcesz poznać moją perspektywę na ten temat?



Differently – Co zrobisz inaczej następnym razem?

We wszystkich jednak aktywnościach (szkoleniach, nowych zadaniach) trzeba pamiętać, że ich efektywność jest skorelowana z motywacją, a tym samym z zasadnością robienia tego czegoś. Jeśli pracownicy, menedżerowie będą widzieć wartość w jakości współpracy czy poprawie jakiegoś obszaru, będą mieć większą motywację do uczenia się. Można też nie mówić wprost ludziom, że wdramy kulturę feedbacku, a jedynie podpowiadać właśnie mikro rozwiązania, inny sposób przekazu informacji, prosić o feedback i pokazywać, co on daje. Zmiana nastąpi krok po kroku.

GDZIE?

CZY WAŻNE JEST DLA NAS MIEJSCE PRACY?

JAK PRACUJEMY W DOMU?

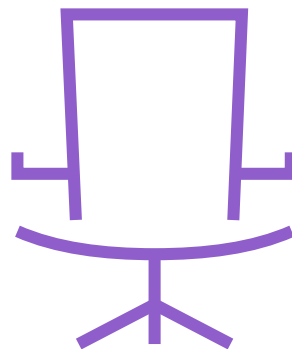
CO ROBIMY W DRODZE DO PRACY?

**CONCORDIA
DESIGN**

Doradztwo dla biznesu

WYSTARCZAJĄCO KOMFORTOWO

W momencie, gdy liczba zakażeń COVID-19 osiągnęła krytycznie wysoki poziom, ze względów bezpieczeństwa Ci, którzy mogli, rozpoczęli wykonywanie swoich obowiązków zawodowych w domu. Pracując w trybie zdalnym szybko okazało się, że nie mamy dużych oczekiwań względem przestrzeni, w której pracujemy. Ważniejszy jest dostęp do odpowiedniego sprzętu umożliwiającego wykonywanie obowiązków służbowych, na co wskazało aż **53%** ogółu respondentów¹⁶.



65%

osób pracujących **hybrydowo** wskazało, że najważniejsza jest dostępność sprzętu niezbędnego do wykonania obowiązków służbowych (komputer, drukarka itp.).

49%

pracowników **stacjonarnych** wspomniało, że dostępność sprzętu jest dla nich istotna.

42%

badanych wskazało, że istotna jest cisza i spokój.

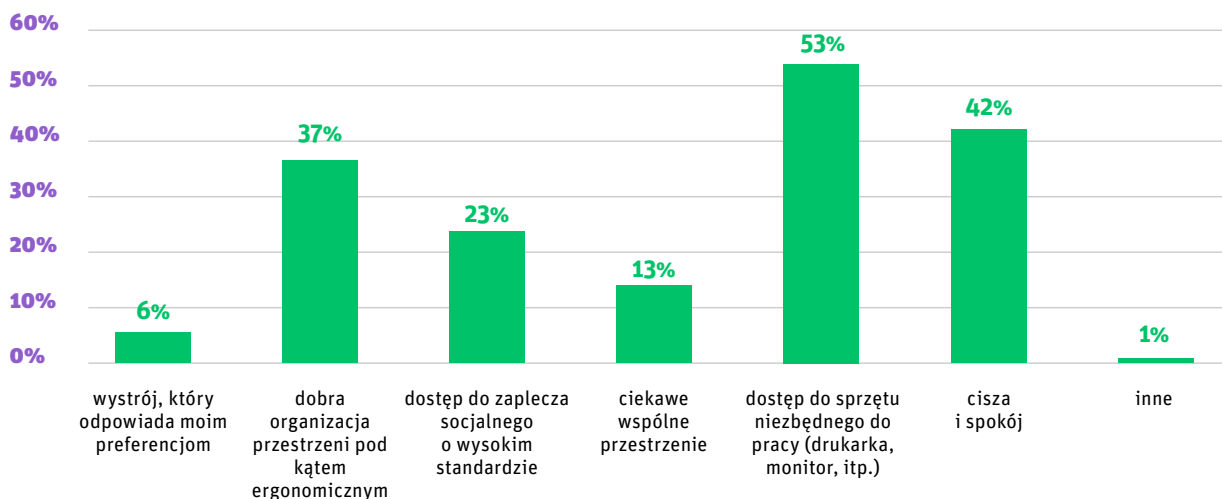
37%

osób badanych podkreśla, że ważna jest dla nich organizacja przestrzeni.

Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

Wystrój odpowiadający estetyce postrzegany jest raczej w kategoriach ekstrawagancji i ważny jest jedynie dla **6%** z nas¹⁷. Analizując wyniki badania, można stwierdzić, że wymagania wobec miejsca, w którym pracujemy, nie wydają się zbyt wyszukane i mają raczej charakter „higieniczny”.

Co jest najważniejsze w miejscu pracy?



Źródło: Q.19.: Które z cech są dla Ciebie najważniejsze w miejscu pracy?, Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

¹⁶ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

¹⁷ Ibidem.

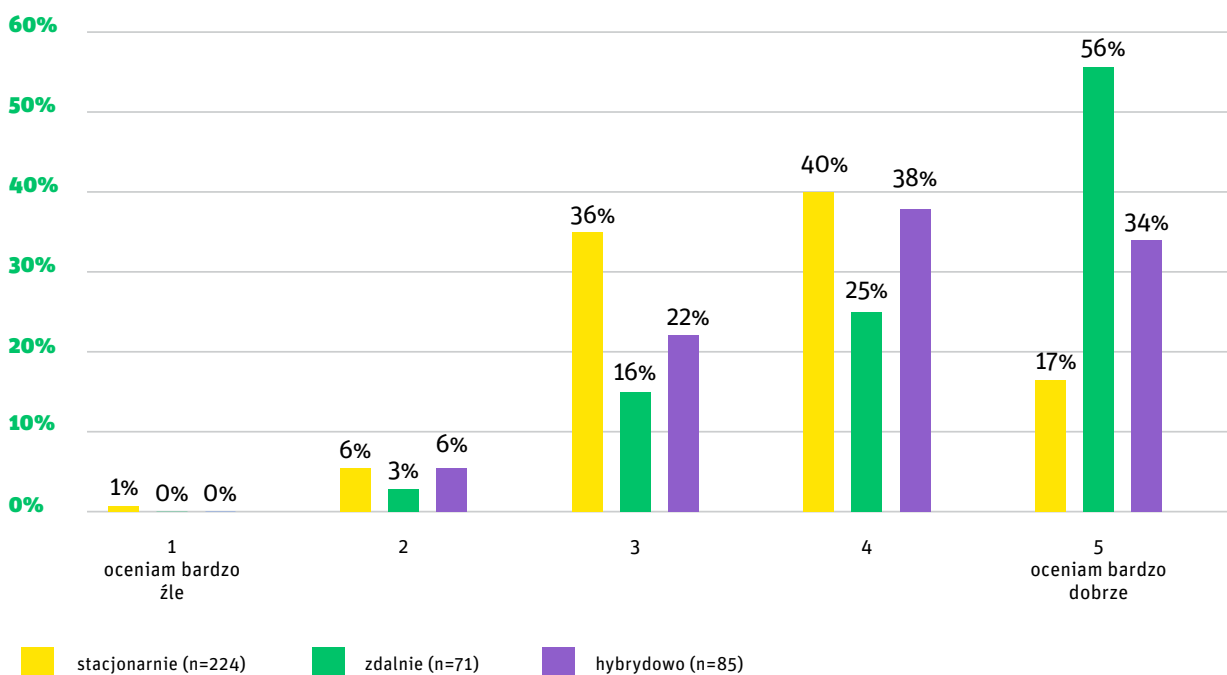
Wykonując obowiązki służbowe z domu, praca przy kuchennym stole, na kanapie pod kocem czy przy biurku dziecka jest dla nas rozwiązaniem akceptowalnym i dobrze ocenianym.

Aż **56%** z respondentów pracujących zdalnie swój komfort pracy oceniło na 5 – co było najwyższą notą. Dla porównania ocenę taką dało jedynie **17%** pracujących stacjonarnie¹⁸.

„Nie chciałam osobnego miejsca do pracy, choć mam wolny pokój. Lubię słyszeć, jak domownicy się krzątają. W pracy też zawsze ktoś chodził obok. Tak miałabym poczucie totalnej izolacji.”

Pozytywną ocenę pracy zdalnej szybko podchwyciły firmy z branży meblarskiej oraz wyposażenia wnętrz, które wykorzystwały trend home office w swojej komunikacji marketingowej¹⁹. Zmiany w strategii promocji musiały nastąpić, ponieważ ergonomiczny fotel czy obietnica biurka „zwiększającego produktywność” okazały się dla pracowników mało ważne.

Ocena komfortu pracy



Źródło: Q.17.: Jak ogólnie oceniasz komfort swojego miejsca pracy?, Q. 12.: Które zdanie najlepiej opisuje Twój obecny tryb pracy?, Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

¹⁸ Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

¹⁹ Wnioski powstały w oparciu o analizę treści pochodzących z monitoringu internetu przeprowadzoną przez SentiOne w maju 2022. Łącznie przeanalizowane zostało 98 982 wzmianek w języku polskim. Treści były analizowane na podstawie m.in. słowa kluczowego: praca zdalna.

Okazuje się również, że istnieje jeden z niezwykle ważnych aspektów wpływających na komfort pracy – możliwość wykonywania swoich obowiązków zawodowych w ciszy. Wskazało na to aż **58%** osób pracujących w domu²⁰. Praca w ciszy na home office była czymś trudnym do osiągnięcia podczas pandemii szczególnie dla osób posiadających małe dzieci.

Poza brakiem możliwości pracy w ciszy, rodzice małych dzieci, które na początku pandemii przebywały w domu ze względu na zamknięcie placówek edukacyjnych, borykali się z problemami takimi, jak:

“

Potrzebowałam osobnego pomieszczenia do pracy, gdzie mogę się zamknąć nawet na klucz, żeby ktoś tam nie wparował.

“

Jeśli dzieci są w domu, a ja mam pracować... to nie wychodzi i później jest kwestia, czy ja się z tym pogodzę, czy nie.

Brak wydzielonego miejsca do pracy

Trudność z zaplanowaniem czasu i priorytetów

Konieczność częstego przerywania rozpoczętych zadań

Poczucie rozproszenia

Brak możliwości 100% koncentracji na obowiązkach zawodowych

Zakończenie lockdownu i możliwość wystania dzieci do żłobka/przedszkola/szkoły dla wielu było momentem przełomowym, w którym dopiero zaczęli odkrywać plusy pracy zdalnej.

“

Cieężko było, kiedy Łukasz nie chodził do szkoły, ciągle wymagał mojej uwagi. Teraz się unormowało. Pracuję, gdy go nie ma i mogę się skupić.

- Najważniejszym elementem w miejscu pracy jest dostęp do niezbędnego sprzętu.
- 56% osób pracujących zdalnie oceniło komfort swojej pracy na 5, czyli najwyżej.
- Podczas lockdownu najtrudniej pracowało się osobom posiadającym dzieci.

PODSUMOWANIE

²⁰ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

HOME OFFICE NAS POCIĄGA, jeśli mamy w ogóle możliwość tak pracować

Jako pracownicy bardzo chwalimy sobie możliwość pracy w trybie home office.

Badania pokazały jednak, że wykonywanie obowiązków służbowych w domu to zjawisko mniej powszechne niż mogłoby się wydawać. Według GUS w czasie lockdownu – II kwartał 2020 roku – z takiej formy skorzystało jedynie 13,1% pracujących²¹.



W naszym badaniu 16% respondentów odpowiedziało, że pracuje zdalnie, z czego 55% w takim trybie pracowało już przed pandemią; natomiast 22% badanych wykonuje swoje obowiązki służbowe hybrydowo, z czego 35% w podobny sposób funkcjonowało już przed COVID-em. Największy odsetek pracujących zdalnie przed pandemią jest wśród właścicieli własnych firm (59%, n=29) oraz pracowników IT (45%, n=60)²². Wykonywanie obowiązków zawodowych w domu realizowane jest dosłownie, gdyż jedynie 11% respondentów spośród tych, którzy pracują zdalnie, decyduje się na pracę w alternatywnych miejscach takich, jak kawiarnie, coworkingi itp.²³

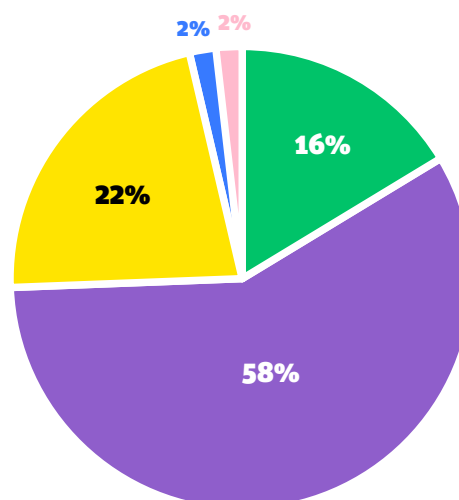
Tryb home office lub hybrydowy jest atrakcyjny dla osób, których forma pracy czy stanowisko pozwala na wykonywanie obowiązków służbowych poza miejscem pracy. Natomiast okazuje się, że takich osób jest raczej mniejszość. Aż 57% respondentów wskazało, że pracuje stacjonarnie, gdyż nie ma innej możliwości²⁴.

W pierwszej kolejności to branża determinuje możliwą formę pracy. Naturalnie wskazuje, czy pracownicy mogą przejść na tryb zdalny czy hybrydowy ze względu na charakter wykonywanych obowiązków. Dlatego na przykład – aż 68% osób zatrudnionych w branży produkcyjnej zadeklarowało, że ma możliwość jedynie pracy stacjonarnej²⁵. W taki sam sposób swoje obowiązki zawodowe wykonują osoby zatrudnione w sektorach, w których praca związana jest z produkcją czy bezpośrednim kontaktem z klientami – automotive oraz FMCG.

Możliwość pracy w trybie home office ogranicza również specyfika stanowiska. Na tryb zdalny najczęściej nie mogą przejść osoby na niższych stanowiskach – 64% to asystenci oraz młodszy specjaliści (również 64%). W domu natomiast najczęściej pracują właściciele firm (62%), najrzadziej osoby pełniące stanowiska kierownicze i dyrektorskie (60% pracuje wyłącznie w biurach), ale aż 1/3 kierowników pracuje hybrydowo²⁶.

Jak pracujemy - zdalnie, stacjonarnie czy hybrydowo?

-  pracuję wyłącznie z domu (praca zdalna)
-  pracuję wyłącznie poza domem w miejscu zapewnionym przez pracodawcę (biuro/fabryka/sklep/gabinet itp.)
-  pracuję w domu oraz w miejscu zapewnionym przez pracodawcę (biuro/fabryka/sklep/gabinet itp.)
-  pracuję w różnych miejscach np. kawiarnie, coworking itp.
-  żadne z powyższych



Źródło: Q.12. Które zdanie najlepiej opisuje Twój obecny tryb pracy?, Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

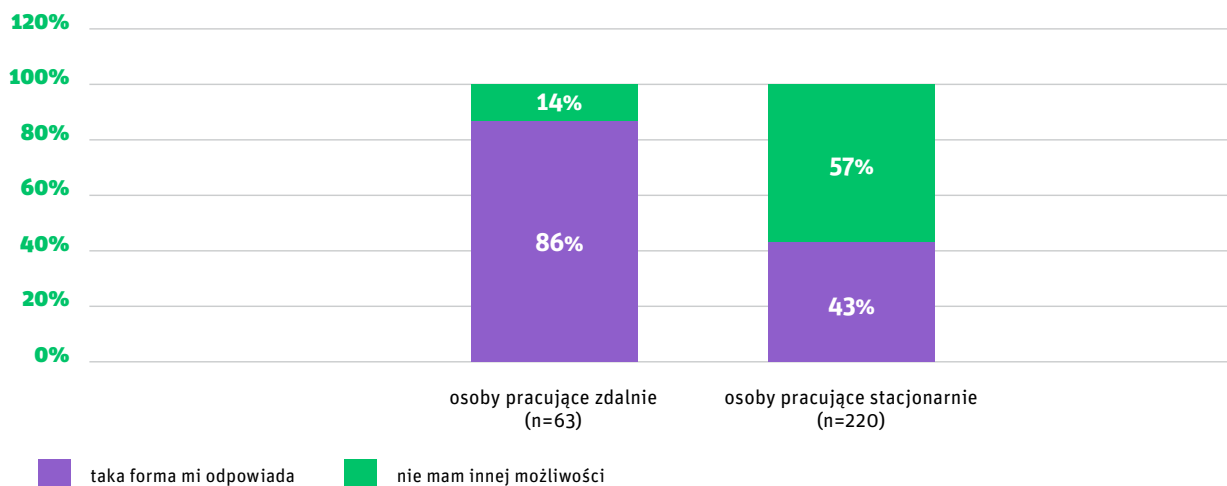
²¹ Główny Urząd Statystyczny, Informacja o rynku pracy w drugim kwartale 2020 roku (dane wstępne), stat.gov.pl, online: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-biurni-zawodowo-wg-bael/informacja-o-rynku-pracy-w-drugim-kwartale-2020-roku-dane-wstepne,12,42.html>, data dostępu: 03.06.2022

²² Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

²³⁻²⁶ Ibidem.

Praca stacjonarna często jest koniecznością, natomiast praca zdalna lub hybrydowa – wyborem. Choć i tu są wyjątki – **14%** respondentów wskazuje, że ich zatrudnienie opiera się tylko i wyłącznie na pracy w trybie home office²⁷ i zostało im to narzucone odgórnie.

Dlaczego pracujesz z domu/stacjonarnie?



Źródło: Q.16a.: Dlaczego pracujesz z domu (home office)?, Q. 16b.: Dlaczego pracujesz w miejscu zapewnionym przez pracodawcę?, Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

Najczęściej jednak – jeśli pracujemy zdalnie, to dlatego, że taka forma nam odpowiada. Jedynie **14%** respondentów pracujących na home office wskazuje, że chciałoby zmienić swój tryb wykonywania obowiązków zawodowych, natomiast w przypadku pracowników stacjonarnych – aż blisko **1/3** marzy o zmianie swojej sytuacji²⁸.

Zadowolenie z pracy zdalnej i hybrydowej wynika nie tylko z naszego badania, ale również znajduje potwierdzenie w badaniu Gallupa opublikowanym w marcu 2022. Respondenci zapytani o swoje długoterminowe plany potwierdzają, że praca hybrydowa będzie dominującym sposobem pracy. Około **53%** badanych osób spodziewa się, że będzie pracować hybrydowo, a **25%** wyłącznie zdalnie²⁹.

- Według danych GUS w II kwartale 2020 roku (lockdown) jedynie 13,1% pracujących wykonywało swoje obowiązki zdalnie.
- Wyniki naszego badania wskazują, że aktualnie (kwiecień 2022 r.) zdalnie pracuje ok. 16% badanych, a 22% w formie hybrydowej.
- Praca zdalna jest wyborem – 86% osób pracujących w trybie home office świadomie wybrało taką formę pracy.
- Aż 57% respondentów pracuje stacjonarnie, ponieważ nie ma innej możliwości.
- 1/3 pracujących stacjonarnie chciałaby przejść na pracę zdalną lub hybrydową.

PODSUMOWANIE

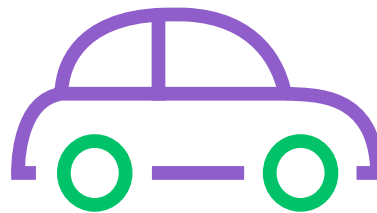
²⁷ Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

²⁸ Ibidem.

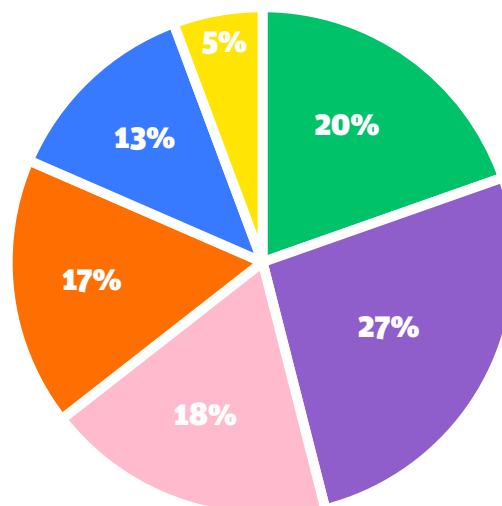
²⁹ Gallup, *The Future of Hybrid Work: 5 Key Questions Answered with Data*, gallup.com, online: <https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx>, data dostępu: 20.05.2022.

ODZYSKAĆ CZAS W DRODZE DO PRACY

Osoby pracujące stacjonarnie za minus tego trybu uznają przede wszystkim dojazd do firmy. **18%** respondentów pracujących w miejscu zapewnionym przez pracodawcę dziennie przeznaczają na dojazd do pracy więcej niż 60 minut w obie strony. Wśród osób dojeżdżających do pracy ponad 1 godzinę aż **76%** uważa, że jest to zdecydowanie za długi czas³⁰.



Średni czas przeznaczany w ciągu dnia na dojazdy do pracy



Źródło: Q.17. Ile czasu dziennie poświęcasz na podróż do pracy? Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

Pokonywanie dużej odległości jest dla pracowników obciążeniem psychicznym. Uważamy, że to czas stracony i moglibyśmy spędzić go bardziej produktywnie. **Zbyt długa droga do pracy jest jednym z głównych powodów jej zmiany!** Długi dojazd do pracy wpływa również na zmniejszone zaangażowanie i jest przyczyną problemów zdrowotnych związanych ze stresem.

Dlatego drogę do pracy staramy się niekiedy wypełnić różnymi działaniami, aby w ten sposób odzyskać czas. Realizujemy zadania, które i tak musielibyśmy wykonać, albo zajmujemy się działaniami, na jakie zazwyczaj nie znajdujemy czasu w ciągu dnia. Tym samym droga do pracy staje się jedynym momentem w trakcie dnia, który mamy dla siebie.

“

Zaczęłam słuchać książek w samochodzie – odzyskałam 1,5 godziny życia dziennie, codziennie. Namiastka wolności. To chyba był początek przemiany. Ten czas, który odzyskałam, bezpowrotnie zmarnowany na dojazd.

“

Ostatnio nie mam czasu uprawiać sport – okazuje się, że odprowadzając córkę do przedszkola rowerkiem, ja – zagorzały przeciwnik biegania – mogę biec. Odkryłem wolny czas, lepiej się czuje, załatwiam coś szybciej, razem z dzieckiem.

- 76% badanych, którzy przeznaczają na dojazd i powrót ponad 1 godzinę dziennie, uważa, że zbyt dużo czasu przeznaczają na podróż do pracy.
- Część osób wykorzystuje dojazd do pracy jako chwilę dla siebie.

PODSUMOWANIE

³⁰ Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

Work-life blending

CZYLI PRACA PO PANDEMII

Maciej Bidermann

Head of Interior Design – Partner, Bidermann+Wide,
architekt wnętrz i Product Designer

BIDERMANN+WIDE



Co obnażył COVID-19?

COVID-19 budzi w nas zdecydowanie złe skojarzenia. W jednej kwestii natomiast pandemię oceniam jako pozytywne zjawisko. Świat się na chwilę zatrzymał! W końcu można było spojrzeć na wiele tematów z innej, wyraźniejszej perspektywy. Ta optyka pokazała nam, niestety, raczej smutny stan rzeczywistości. Degradujący wpływ człowieka na środowisko naturalne czy niesprawiedliwości społeczne uwidoczniły się jak na dłoni. Wykluczenie cyfrowe mniej zamożnej części naszego społeczeństwa wystawiło mnóstwo dzieci poza nawias powszechnej i darmowej (czy na pewno?) edukacji. Tych kilka przykładów to zapewne wierzchołek góry lodowej. Dostaliśmy niespotykaną do tej pory okazję, aby zrewidować nasze dotychczasowe działania i złe decyzje. Część złych nawyków właśnie ulega transformacji.

Jedną z tych zmian na pewno jest nowa definicja miejsca pracy, którą traktuję jako szansę naprawienia relacji pracownik-pracodawca. Pracownik stał się stroną, której należy i trzeba słuchać. Niby to takie oczywiste, ale dopiero rok 2020 uświadomił wielu firmom, że ich największy potencjał to ludzie. To oni budują wartość każdej organizacji.

Specjaliści o biurach w nowej rzeczywistości

Wiele raportów, które opisują tematykę miejsca pracy w czasach po COVID-19, porusza między innymi kwestię nowych modeli pracy. Nie ma jednak sensu przytaczać kolejnych liczb i statystyk. Ilu ludzi woli home office

z dziećmi „na głowie”, a ilu wybierze biuro i kawę w firmowej kuchni z kolegami i koleżankami? Różne raporty podają różne liczby. Jedno jest natomiast pewne: **powrotu do – znanej z czasów przedpandemicznych – stacjonarnej pracy już nie ma**. Model hybrydowy zagościł w biznesie i zostanie z nami na długo. Tylko nieliczne organizacje wrócą do modelu sprzed pandemii.

SKUPMY SIĘ ZATEM NA TRENDACH

W opracowaniu „Przyszłość pracy. Raport o trendach biurowych 2021” przygotowanym przez Hbreavis wymieniono cztery megatrendy:

- 1** Normą stanie się hybrydowy model pracy.
- 2** Technologia będzie mieć większy udział we wzroście wydajności.
- 3** Kluczem do sukcesu będzie elastyczność, która przyniesie więcej zwinnych rozwiązań.
- 4** Zdrowie i samopoczucie (dobrostan) będą miały nadrzędne znaczenie.

KILKA SŁÓW O TRENDACH

Skupmy się może na dwóch z nich, które są według mnie kluczowe.

→ ELASTYCZNOŚĆ

Pożegnajmy biuro i home office, powitajmy ekosystem pracy. Ponieważ elastyczność to zdecydowanie więcej niż wybór miejsca pracy, to także możliwość samodecydowania o godzinach, w jakich wykonujemy służbowe obowiązki. Osobiście bardzo lubię to określenie, ponieważ idealnie opisuje relacje między miejscem, czasem i technologią. Odpowiedzmy sobie na pytanie: „Czy obowiązków służbowych nie mogę wykonać w kawiarni lub jadąc uberem, mając do dyspozycji telefon, tablet lub laptop?”. Model zarezerwowany do tej pory dla branż kreatywnych i samozatrudnionych opanowuje bardziej „tradycyjne” biznesy. Taki ekosystem dający elastyczność, to jeden z częstych postulatów wymienianych przez pracowników w raportach. Aby jednak wdrażać takie strategie, organizacja musi być gotowa, aby zaufać. Niestety z tym mamy cały czas duży problem. Jednak Ci, którzy zaryzykują, mają szansę zbudować zupełnie inną, bo nową relację ze swoimi pracownikami. Relację, która da wymierne korzyści firmie.

→ ZDROWIE I DOBROSTAN

To absolutny znak nowych czasów. Dbałość o zdrowie na wszystkich poziomach – od fizycznego, przez psychiczne, po społeczne – stało się kluczowe dla pracowników. Stres, jakiemu byliśmy poddani przez ostatnie dwa lata, odbił prawdziwe piętno na pracownikach. Według raportu Regenerative Workplace opublikowanego we wrześniu 2021 przez JLL na pytanie: „W jakim stopniu czujesz się bezpiecznie, pracując w domu i w biurze, w odniesieniu do COVID-19?” – 55% ankietowanych odpowiedziało, że czuje się bezpiecznie w domu, natomiast tylko 15%, że w biurze.

To samo badanie pokazało różnicę w poczuciu jakości życia w sytuacji pracy zdalnej z domu versus pracy z biura. I tak, w pracy home office wyraźnie bardziej zadowoleni jesteśmy z jakości posiłków, możliwości efektywnego wypoczynku w przerwach czy jakości snu. Natomiast już możliwość skupienia się na zadaniach, czy czas spędzony z przyjaciółmi, wypadły bardzo podobnie w pracy zdalnej, jak i biurowej. W biurze zdecydowanie jednak bardziej udaje nam się nawiązywać formalne i nieformalne kontakty oraz relacje z kolegami z zespołu, niż poza nim.

Badania pokazują bardzo jasno, jak jakość życia (jedzenie, wypoczynek, mniejszy stres) wzrosły po przejściu pracowników w tryb home office. Tworząc odpowiedzialne przestrzenie do pracy, musimy zadbać o to, by tę nową jakość utrzymać.

ARCHITEKCI WNĘTRZ I ICH NOWA ROLA

Profesjonalne biura projektowe już dawno stały się konsultantami miejsc pracy. Dla swoich klientów analizują trendy, opracowują strategie przestrzenne, współtworzą ekosystemy.

W przypadku naszego biura samo projektowanie to w całym procesie około 60% usług, które świadczymy. Wiedza i doświadczenie, jaką możemy przekazać naszym klientom, daleko wykracza poza standardowe myślenie o projektach architektonicznych. W czasach, w których firmy musiały wykazać się zwinnością w obliczu pandemicznych wyzwań, nasze doświadczenia i ciągle aktualizowana wiedza stały się nieocenione w zmianach, które należało i należy ciągle wdrażać.

Jak będą wyglądały wnętrza biur postpandemicznych?

W ankiecie przeprowadzonej wśród członków CoreNet Global na potrzeby raportu „Office of the future revisited” przygotowanego przez Cushman&Wakefield 70% respondentów wskazało biuro postpandemiczne jako centrum kreatywności i innowacji, a także najlepsze miejsce do budowania kultury firmy.

Jest kilka stałych elementów projektu, które niezależnie od branży, dla jakiej pracujemy, powinny być traktowane jako standard i punkt wyjścia.

→ BIURA MUSZĄ BYĆ ELASTYCZNE I WSPIERAJĄCE

Dużo się mówi o elastycznych biurach, ale co to tak naprawdę znaczy? W mojej definicji jest to kształtowanie przestrzeni tak, aby mogła być multifunkcyjna i zwinna jak organizacja, dla której służy. Naszym klientom może to dać realne oszczędności finansowe. Z punktu widzenia naszego biura zaangażowanego w środowiskowo odpowiedzialne projektowanie – im mniej metrów „pustych i jednofunkcyjnych”, tym lepiej. Wolimy projektować mniejsze metraże, ale zdecydowanie

bardziej efektywne. Mniej wbudowanego węgla to zawsze krok do przodu. Wspierająca z kolei przestrzeń to ta dająca możliwości wyboru stylu pracy, ale jednocześnie zapewniająca możliwość regeneracji, wypoczynku, wyciszenia. Oczywiście ważny jest kontakt z naturą w samym biurze, jak i na zewnątrz. Dostęp do świeżej wody pitnej (kranowej najlepiej), czy zdrowe jedzenie na wyciągnięcie ręki, to także powinien być już standard.

→ ODPOWIEDZIALNOŚĆ ŚRODOWISKOWA I SPOŁECZNA

W naszej pracowni od kilku już lat pracujemy nad wewnętrznymi standardami, które mają naszym klientom zapewnić dostęp do preselekcjonowanych materiałów oraz fabryk, które w sposób realny działają na rzecz środowiska i społeczności. Co ciekawe, analizując raporty głównie z Europy Zachodniej i Ameryki Północnej, okazało się, że wbudowany węgiel (taki, który powstaje podczas produkcji i wyposażania budynków) to gigantyczny problem i duża część emisji całego sektora jest właśnie generowana przez branżę wnętrzarską. Uznaliśmy, że nie możemy nad tym przejść bez refleksji i reakcji. Dlatego obecnie oferujemy naszym klientom możliwość projektowania wnętrz korporacyjnych niskoemisyjnych. Nazwaliśmy tę usługę „Future-conscious space design”. Efekty prac projektowych przeprowadzonych w procesie, o którym wspominałem powyżej, to korzyści dla planety, ale oczywiście dla naszych klientów również. Miejsca pracy, jak już wyżej wspominałem, muszą odpowiadać wymaganiom pracowników, które zostały zdefiniowane na nowo. To właśnie – paradoksalnie – dzięki pandemii ta głęboka refleksja nad standardami pracy stała się możliwa.

→ NOWA ROLA PRZESTRZENI WSPÓLNYCH

Części wspólne, takie jak kuchnie, lobby, strefa breakout czy ad hoc meeting, nabrały zupełnie innego znaczenia. Wcześniej traktowane przez pracodawców trochę z przymrużeniem oka, nie zawsze chętnie w nie inwestowano. Obecnie te przestrzenie to epicentra biur, miejsca, w których spotyka się cała energia organizacji. W modelu hybrydowym większość pracowników pojawia się w biurze właśnie w celu wymiany myśli i kreatywnych dyskusji czy spotkań zespołu. Pracę, do której potrzebne jest skupienie i wyciszenie z powodzeniem (jeśli warunki domowe na to pozwalają) możemy wykonywać z poziomu home office.

Na koniec kilka wskazówek od Bidermann+Wide, jakie powinno być biuro.

BIURO POWINNO:

- **umożliwiać zderzenia** – osób, myśli, idei, kultur, bo przestrzeń może być katalizatorem dla kreatywności, innowacji i relacji,
- **być platformą dla wymiany wiedzy**, myśli, dobra, zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz; być gościnne dla pracowników i ich rodzin, ale i lokalnej społeczności, sąsiadów, partnerów biznesowych,
- **tworzyć kulturę** – inspirować, by pomagać w budowaniu społeczności, dawać przestrzeń na kreatywność i wyrażenie siebie,
- **być drugim domem**, w którym jest miejsce na bycie razem i działanie, ale i odpoczynek, wyciszenie; być przestrzenią, w której użytkownik ma wybór oraz sprawczość,
- **wspierać w dobrych decyzjach**, czyli promować zdrowe nawyki w trosce o fizyczny i psychiczny dobrostan użytkownika,
- **łączyć człowieka z naturą**, minimalizować negatywne skutki urbanizacji i odłączania się człowieka od przyrody. Redukować stres, wspierać natomiast naturalne procesy,
- **żyć** – transformować się, ewoluować, dzielić i scalać, by zawsze odpowiadać na zmieniające się potrzeby użytkowników.

Wolność zaczyna się w domu

Katarzyna Bryze

Head of R&D



CZYLI O PROJEKTOWANIU PRZESTRZENI DO PRACY W SWOICH CZTERECH KĄTACH

Rozmawia:

Katarzyna Rząsa, ekspertka Concordia Design – Doradztwo dla Biznesu



Dla wielu z nas praca z domu stała się integralną częścią życia. Jak VOX podchodzi do projektowania przestrzeni domowej, która ma być jednocześnie przestrzenią do pracy?

W VOX zajmowaliśmy się tematem pracy z domu na długo przed pandemią. Ponad 10 lat temu zaprojektowaliśmy kolekcję mebli 4 You. Jednym z obszarów, które były brane wówczas pod uwagę, stanowiła właśnie praca w domowym zaciszu.

Już wtedy intensywnie badaliśmy, czego ludzie potrzebują i co jest dla nich istotne. Poruszaliśmy takie obszary, jak wydzielenie komfortowego miejsca do pracy, możliwość wykonywania obowiązków służbowych w ciszy i budowanie poczucia intymności w domu, w którym pracujemy również wtedy, kiedy pozostali mieszkańcy w nim przebywają.

Z naszych badań wyraźnie wynikało, że pracę w domu należy oddzielać od życia codziennego.



Dlatego w projekcie zwróciliśmy uwagę na to, aby miejsce pracy nie rzucało się z nadto w oczy, a także, aby można było zamknąć tę roboczą przestrzeń choćby w symboliczny sposób. Jednocześnie mieliśmy świadomość, że najczęściej domowa strefa pracy pozostaje cały czas w zasięgu wzroku. Stąd istotne, by

elementy takie jak dokumenty, nie znajdowały się cały czas na widoku i nie skłaniały nas do ciągłego myślenia o służbowych obowiązkach.

Biorąc te wszystkie aspekty pod uwagę, zaprojektowaliśmy funkcjonalne łóżko. Za samym łóżkiem istnieje możliwość ustawienia dwustronnego regału oraz biurka, dzięki którym można zaaranżować wygodne miejsce do pracy. **Z jednej strony w sypialni wydzielamy obszar do wykonywania zadań służbowych, z drugiej strony, nie jest to przestrzeń oczywista, nie znajduje się „na wierzchu”, nie jest też centralnym miejscem w pokoju.**

Proces, o którym mówisz, w ogóle był innowacyjny również pod względem sposobu projektowania tej kolekcji. Do projektu zaproszeni byli projektanci, fizjoterapeuci, psycholodzy czy też osoby zajmujące się zielenią...

Zgadza się. **Projekt rozpoczął się obszernymi badaniami, w których uwzględniliśmy również potrzeby osób starszych oraz z drobnymi niepełnosprawnościami. Sam proces był zatem bardzo szeroko zakrojony. Idea projektowania uniwersalnego pozwoliła stworzyć rozwiązania, które zaspokajały potrzeby większej i bardziej zróżnicowanej grupy odbiorców.**

Po badaniach odbyły się kilkuetapowe warsztaty z udziałem nie tylko projektantów i osób reprezentujących

VOX, ale też specjalistów z różnych obszarów z firm zewnętrznych. I tak jak wspominałaś, byli wśród nich fizjoterapeuci, socjologowie i psychologowie, a także reprezentanci innych branż. Pracowaliśmy w zespołach multidyscyplinarnych, które zajmowały się różnymi tematami, takimi jak sen, przechowywanie czy też obszar pracy. Efektem tego procesu jest wspomniane już łóżko funkcjonalne, ale także stół, który zresztą do dzisiaj cieszy się bardzo dużym zainteresowaniem. Produkt ten spełnia codzienną, oczywistą funkcję stołu w domu, czyli miejsca, gdzie spotyka się rodzina, żeby spędzić wspólnie czas i zjeść posiłki. Z drugiej strony jest to również stół-biurko, który może być miejscem do pracy. Chętnie korzystamy z tego modelu również w naszej voxowej przestrzeni biurowej.

Postawię zatem taką śmiałą tezę, że już 10 lat temu zespół VOX myślał realistycznie o tym, że można pracować w domu po prostu inaczej.

Można tak powiedzieć. Temat ten był przez nas wielokrotnie poruszany w trakcie wielu procesów projektowo-badawczych. Kilka lat temu, jeszcze przed pandemią, badaliśmy koncepcję umiejscowienia stanowiska pracy w przestrzeni sypialni, w specjalnie zaprojektowanej szafie. W tamtym czasie to rozwiązanie nie zyskało dużej akceptacji. Większość osób czuła się zamknięta w tej przestrzeni i uznała ją za bardzo ograniczającą, niekomfortową. Jednak wraz z nastaniem pandemii takie rozwiązania stały się bardzo popularne.

Wszelkiego rodzaju szafy, które wewnątrz miały schowane biurka i pozwalały zorganizować sobie miejsce do pracy, dawały również szansę na chwilę wyciszenia i odgródzenia od pozostałych członków rodziny, którzy często dekoncentrowali nas w czasie wykonywania obowiązków służbowych.



To ciekawe, jak nowe okoliczności doprowadziły do powstania zróżnicowanych potrzeb i całkowicie zmieniły perspektywę użytkownika wobec niektórych rozwiązań.

Nieustannie badacie potrzebę Waszych użytkowników. Łatwo mówić o komfortowej pracy z domu, jak ma się osobne pomieszczenie do tego, gabinet. Większość z nas musi jednak współdzielić przestrzeń do pracy z innymi osobami, albo łączyć różne funkcje u siebie w mieszkaniu. Od czego zacząć tworzenie dla siebie dobrej przestrzeni do pracy?

Na początek warto zadać sobie pytanie, jak lubimy pracować i czego potrzebujemy, żeby się skupić. Każdy z nas ma inne potrzeby i warto je sobie uświadomić, bo jak wynika z naszych badań – szybko się przyzwyczajamy do pewnego dyskomfortu. Co oczywiście nie jest dobrym rozwiązaniem, bo negatywne aspekty ciągłego odczuwania dyskomfortu prędzej czy później przerodzą się w nieznosną frustrację.

A potrzeby potrafią być bardzo zróżnicowane. Są osoby, które potrafią pracować tylko w bardzo uporządkowanej przestrzeni i powinny wspierać się organizatorami, pomocnikami, aby uporządkować tę domowo-biurową przestrzeń. Są też osoby, które pracują w chaosie i zupełnie im to nie przeszkadza. Efektywnie wykonują swoje obowiązki służbowe z kanapy czy fotela.

A co z salonem?

Część z nas pracując z domu preferuje strefę dzienną. Dzieje się tak szczególnie wtedy, kiedy musimy pełnić wiele ról naraz – np. dzieci są w domu, uczą się zdalnie i „jednym okiem” trzeba je obserwować. W takich chwilach sprawdzają się wielofunkcyjne stoły, o których już wspominałam. W tym produkcie zaprojektowaliśmy miejsce do przechowywania biurowych akcesoriów, podręcznych dokumentów czy chociażby laptopa. W stole zostały uwzględnione również sposoby na organizację kabli, co pomaga zadbać o estetykę w naszej dziennej przestrzeni, w której niekoniecznie chcemy patrzeć na plątaninę przewodów i stertę papierów. W trakcie pandemii szybko zareagowaliśmy i zaprojektowaliśmy parawany, które również pozwalają podzielić blat stołu i wyznaczyć kilka miejsc do pracy.

Taki domowy open space?

Tak. Przestrzeń, gdzie zarówno rodzice, jak i dzieci, mają możliwość wydzielić swoją strefę. A po zakończeniu pracy czy nauki, w mgnieniu oka możemy wrócić do formy pozwalającej na codzienne funkcjonowanie.

Mam wybrane biurko. Kolejna rzecz, o której powinienam pomyśleć w przypadku home office, to?

Poza wyborem mebli warto poświęcić chwilę na zaplanowanie dobrego oświetlenia. Najlepsze jest oczywiście światło dzienne i warto wybierać takie pomieszczenia, które są naturalnie doświetlone. Druga bardzo istotna rzecz to ergonomiczny fotel, którego design będzie utrzymany jednocześnie w domowej estetyce.

Ja bardzo długo nie kupowałam odpowiedniego krzesła, bo wszystkie rozwiązania ergonomiczne, jakie widziałam na rynku, wydawały mi się brzydkie. I myślę, że nie jestem w tym odosobniona. Coraz częściej ludzie chcą mieć nawet ten przysłowiowy kącik do pracy ergonomiczny, ale też ładny...

Myślę, że w temacie tworzenia sobie przestrzeni do pracy, gdy przyszła pandemia wszyscy byliśmy niezwykle kreatywni. Słyszało się, że znajomi pracują wykorzystując deski do prasowania zamiast biurek, krzesła ogrodowe... to były ciekawe, ale tymczasowe rozwiązania, które na pewno nie przetrwały próby czasu. Praca zdalna czy hybrydowa stała się dla wielu z nas codziennością. Dlatego zainteresowanie produktami zwiększającymi komfort pracy w domu i jednocześnie wpisującymi się w jego wystrój zdecydowanie wzrosło.

Jak zadbać więc o tę naszą przestrzeń do pracy, żeby ona faktycznie była naszą przestrzenią? Czy są jakieś recepty na to, żeby coś nam pomagało się bardziej skupić?

To bardzo indywidualna sprawa. Na pewno warto zaaranżować domowe biuro zgodnie z naszym stylem pracy i estetycznymi upodobaniami. W VOX chcemy dawać jak najwięcej wolności w tworzeniu własnych przestrzeni, bo wierzymy, że najlepiej czujemy się w domu, na którego wygląd mieliśmy wpływ. Dlatego projekty w naszej ofercie są w większości stonowane i pozwalają tworzyć neutralne tło, które można zindywidualizować np. przez dołączenie odważnych i oryginalnych dodatków. Ale też mamy system meblowy Creative, który pozwala od początku do końca zaprojektować chociażby swoje biurko. Creative daje duże pole do kreacji właśnie od strony kolorystycznej – niektórzy potrzebują wielu barw, aby ich w pewien sposób stymulowały. Najczęściej taką odwagę

w kolorach widzi się w projektach biur dla kreatywnych sektorów. Zupełnie inaczej projektuje się natomiast klasyczne biura, gdzie dominują stonowane barwy przestrzeni i bardziej standardowe tekstury.

W swoich projektach zawsze pokazujecie również rośliny. Dlaczego?

W trakcie pandemii bardzo mocno wzrosła liczba roślin we wnętrzach. Niemal wszyscy poczuliśmy potrzebę obcowania z naturą, przede wszystkim dlatego, że zostaliśmy zamknięci, odcięci od przebywania na powietrzu, w terenach zielonych. Obserwujemy również silny trend wprowadzania roślinności do biur. Ich dobroczynny wpływ na ludzi jest coraz częściej uwzględniany przy projektowaniu przestrzeni do pracy. Rośliny po prostu wpływają pozytywnie na człowieka. Do naszej oferty sukcesywnie wprowadzamy rozwiązania, które umożliwiają tworzenie zielonych ścian, parawanów czy niewielkich roślinnych kącików.

Gdybym miała podsumować naszą rozmowę, to znowu wracamy do wolności, o której tak wiele mówi VOX. Posłuchaj siebie i swoich potrzeb. Zdefiniuj, co lubisz, a dopiero później szukaj rozwiązań.

TWORZĄC SWOJĄ PRZESTRZEŃ DO PRACY W DOMU:

- 1. Zadaj sobie pytanie, jak lubisz pracować.** Czego najbardziej potrzebujesz, a co może Ci przeszkadzać.
- 2. Nie podążaj za modą – zadaj sobie pytanie, co Cię stymuluje do działania,** jakie kolory, faktury, obrazy.
- 3. Nie zapomnij o naturalnym świetle.**
- 4. Jeśli nie masz wyraźnie wydzielonej w domu przestrzeni do pracy,** postaraj się, aby twój stół roboczy/biurko były zaprojektowane tak, abyś po pracy mógł/mogła **symbolicznie zamknąć ten etap.** Na przykład chowając wszystko do szuflady, zamykając biurko w szafie.

PO CO?

CZY PRACA JEST NASZYM SENSEM ŻYCIA?

CZY I JAK ROZWIJAMY SIĘ W PRACY?

**POTRZEBA BEZPIECZEŃSTWA - CZY JEST
WAŻNA DLA PRACOWNIKÓW?**

**CONCORDIA
DESIGN**

Doradztwo dla biznesu

CO DAJE NAM PRACA?

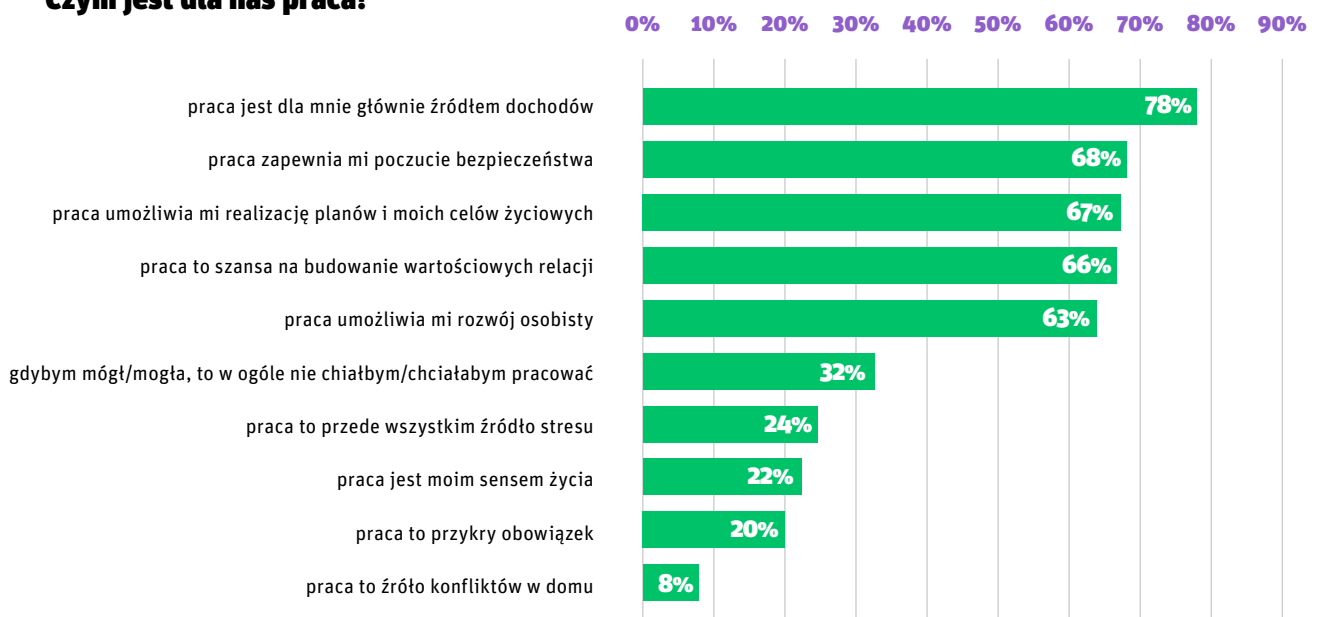
Praca to dla nas przede wszystkim źródło dochodu – **78%** wskazań. W związku z tym naturalnym jest, że dla większości badanych (**68%**) praca daje poczucie bezpieczeństwa – właśnie z tego powodu, że gwarantuje byt i jest podstawą egzystencji ekonomicznej³¹.

Okazuje się również, że praca to ważny element naszego życia społecznego. Jest postrzegana jako miejsce, w którym rodzą się wartościowe relacje, na co zwraca uwagę blisko **3/4** badanych³².

Aż **67%** respondentów twierdzi, że praca umożliwia realizację planów i celów życiowych, w szczególności ze stwierdzeniem tym zgadzają się osoby na wyższych, ambitnych i lepiej płatnych stanowiskach – **84%** to osoby na stanowiskach kierowniczych, **79%** to właściciele firm. Ponadto **63%** badanych podkreśla, że praca umożliwia im rozwój osobisty³³.



Czym jest dla nas praca?



Źródło: Q.13.: W jakim stopniu zgadzasz się ze stwierdzeniem. Odpowiadając użyj skali 1-5, gdzie 1 - zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 - zdecydowanie się zgadzam (suma odp. 4 i 5), Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

³¹ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

³² Ibidem.

³³ Ibidem.

Okazuje się również, że pracownicy odczuwają możliwość rozwoju, kiedy zyskują poczucie sprawczości i odpowiedzialności za wykonywane obowiązki. Efektem tego jest większe zadowolenie ze swojej pracy.

Niezależność na stanowisku jest motorem napędzającym do rozwoju. Często sprawia też, że osobisty cel staje się tożsamy z wizją firmy, co również przekłada się na poczucie satysfakcji. **Jeśli poczucie wpływu jest niskie, brakuje wewnętrznej motywacji na rozwój zarówno w pracy, jak i poza jej obszarem.**

“

To nie jest, że mi się kartony znudziły, że mam coś do przemysłu opakowań – to jest to, że nie możesz uciągnąć wewnętrznie modelu pracy, modelu braku pracy, próbujesz coś zmienić, albo na coś się nie godzisz.

“

W dotychczasowej pracy nie było płaszczyzny wspólnej, praca nie motywowała mnie, żeby się rozwijać.

Jak widać, rozwój zawodowy jest nierozdzielnie powiązany z rozwojem osobistym – i na odwrót. Rozwój osobisty przekłada się na rozwój zawodowy. Ponadto zainteresowania niezwiązane z pracą wbrew pozorom nie zabierają czasu, nie dekoncentrują i nie zmniejszają motywacji do działań zawodowych, jak to powszechnie sądzono. Wręcz przeciwnie. Pracownik z aktywnym hobby jest sprawniejszy w obowiązkach zawodowych i bardziej zmotywowany. Firmy, które to rozumieją i zaczęły wspierać osoby zatrudnione w prywatnych pasjach – wygrają!

18% badanych wskazało, że samorozwój i zdobywanie nowej wiedzy to najważniejszy powód, dla którego pracują³⁴. Podejście do rozwoju w pracy nie jest jednak jednolite. Dla części badanych rozwój jest celem samym w sobie – ważne dla nich jest ciągłe poszerzanie wiedzy, zdobywanie nowych umiejętności. Podczas gdy inni traktują go jako coś, co dzieje się „przy okazji” zadań, które otrzymują do realizacji. Niezależnie od podejścia pracujący uważają, że to głównie przełożeni i firma powinni budować odpowiednie środowisko, stwarzać warunki sprzyjające rozwojowi.

“

W pracy rozwijam się, gdy dzieją się nowe rzeczy. Wtedy wykorzystuję okazję, wychodzę ze strefy komfortu i angażuję się w nie.

- Praca daje nam przede wszystkim zabezpieczenie finansowe, poczucie bezpieczeństwa, dzięki niej jesteśmy w stanie realizować swoje plany i cele życiowe, to również przestrzeń, w której budujemy wartościowe relacje i mamy szansę na rozwój osobisty.
- Warto inwestować w pracownika, rozwój jego zainteresowań, nawet niezwiązanych z pracą – to zwiększy jego zaangażowanie i motywację.

PODSUMOWANIE

³⁴ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

BAZA, A NIE SENS

Jak się okazuje, praca często napędza do rozwoju i podnosi poczucie wartości. Jednak, czy jest sensem życia?

Na to pytanie twierdząco odpowiedziało jedynie **22%** respondentów, z czego zdecydowanie zgadza się tylko **4%**. Badani, którzy przyznali, że praca jest dla nich wszystkim, to osoby zazwyczaj po 50. roku życia. Wynika to z faktu, że grupie tej bliższy jest tzw. etos pracy. W tym rozumieniu praca ma wymiar wartości autotelicznej, jest wartością samą w sobie, a nie środkiem do osiągnięcia celu. Warto też zaznaczyć, że praca jest sensem życia częściej dla właścicieli firm (**10%**), czyli osób, które swoje marzenia, pomysły i kapitał finansowy postanowiły zainwestować we własny biznes niż dla osób niebędących „na swoim”³⁵.



Zdecydowana większość z nas traktuje pracę jako źródło dochodu, które pozwala na realizację swoich osobistych celów. Niezwykle istotne jest dla nas to, aby praca dawała nam czas i przestrzeń na prywatne zajęcia. Podsumowując – wystarczające źródło dochodu oraz czas na sferę prywatną stanowią dwa czynniki wpływające na zadowolenie z pracy.

Ilu z nas marzy natomiast o tym, by w ogóle nie pracować? Okazuje się, że jednak mniejszość – 1/3 badanych zgodziła się ze stwierdzeniem: „Gdybym mógł/mogła, to w ogóle nie chciałabym/chciałbym pracować”³⁶.

- Jedynie dla 22% respondentów praca jest sensem życia.
- Zdecydowanie cenimy pracę, która nie zabiera nam czasu, a daje możliwość na realizację siebie poza nią (np. dzięki finansom).
- 1/3 ankietowanych stwierdziła, że gdyby nie musiała, to w ogóle by nie pracowała.

PODSUMOWANIE

³⁵ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

³⁶ *Ibidem*.

SŁODKO-GORZKI MIT WORK-LIFE BALANCE

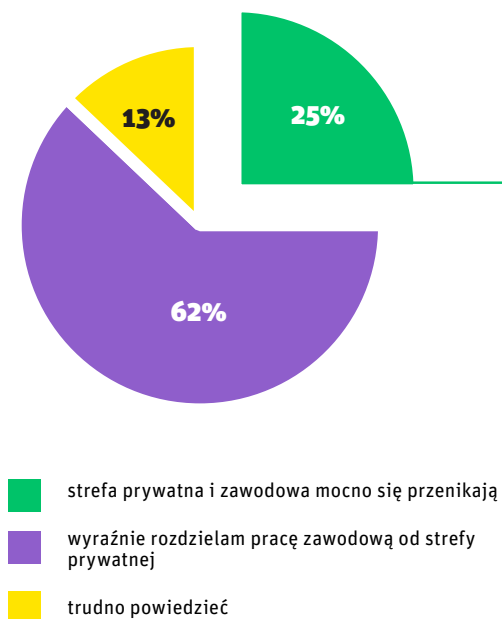
Jak wskazuje „World Happiness Report”, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest prawdopodobnie najsilniejszym aspektem przyczyniającym się do szczęścia pracowników³⁷. Nawet nie permanentne wakacje, lecz właśnie balans pomiędzy obowiązkami zawodowymi, w których również się spełniamy, a życiem prywatnym, prowadzi do zadowolenia. Jednak, czy rzeczywiście jesteśmy w stanie osiągnąć work-life balance? Czy to tylko nieosiągalny słodko-gorzki mit?



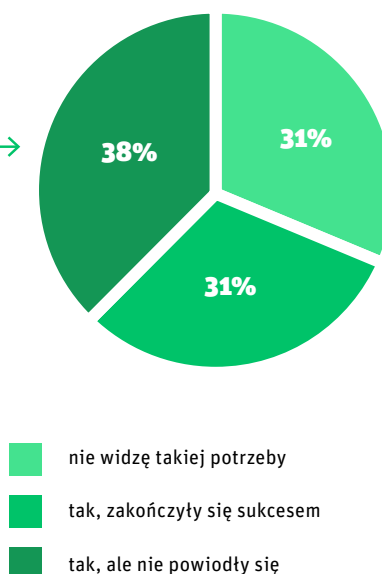
Badanie „State of Business Travel” przeprowadzone przez National Car Rental pokazuje, że **67%** respondentów wciąż próbuje rozgraniczyć swoją pracę i życie osobiste, jednocześnie aż **65%** uważa, że jest to nierealny cel³⁸.

W przeprowadzonym przez nas badaniu ilościowym z kolei 62% respondentów zadeklarowało, że wyraźnie rozdziela życie prywatne od zawodowego. Natomiast ¼ badanych wskazała, że strefa prywatna i zawodowa mocno się przenikają. Równocześnie spośród osób, które podejmowały próby postawienia granicy, blisko dla **40%** zakończyły się one niepowodzeniem³⁹.

Życie zawodowe vs. prywatne



Czy podejmowałeś/aś próby rozdzielenia życia prywatnego od zawodowego?



Źródło: Q.39.: *Które zdanie najlepiej opisuje Twoją sytuację?*, Q.40.: *Czy podejmowałeś/aś próby rozdzielenia życia prywatnego od zawodowego?*, Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

³⁷ J.E. De Neve, G. Ward, *World Happiness Report 2017*, online: https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2017/HR17-Ch6_wAppendix.pdf, data dostępu: 25.07.2022.

³⁸ National Car Rental, *2020 State of Business Travel Survey Fact Sheet*, nationalcar.pl, online: <https://www.nationalcar.com/en/blogs/business-travel-survey-fact-sheet.html>, data dostępu: 13.05.2022.

³⁹ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

Rozdzielenie życia prywatnego od zawodowego okazało się szczególnie trudne dla osób pracujących hybrydowo – w przypadku **43%** z nich próby zakończyły się niepowodzeniem⁴⁰. Wszystko dlatego, że taki tryb i zmiana przestrzeni pracy może zaburzać codzienny rozkład dnia oraz zacierać granice pomiędzy obowiązkami zawodowymi a innymi – mniej lub bardziej ważnymi – osobistymi sprawami.

Odseparowanie dwóch sfer okazało się zdecydowanie trudniejsze dla młodszych specjalistów, którzy są na początku swojej drogi zawodowej, i kierowników posiadających większą odpowiedzialność w pracy niż specjaliści. Odpowiednio **57%** i **48%** nie osiągnęło założonego celu. Zdecydowanie lepiej poszło starszym specjalistom, spośród których tylko **28%** nie udało się zastosować podziału pomimo podejmowanych prób⁴¹.

Podział na życie prywatne i zawodowe to jednak nie tylko kwestia odpowiedniego działania i planowania różnych aktywności. Na efektywne oddzielenie dwóch sfer wpływa również dystans emocjonalny, a także fakt, czy jesteśmy w stanie takie odseparowanie dwóch sfer wykonać w... swojej własnej głowie. Niestety tutaj sytuacja nie jest prosta, ani jednoznaczna.

Pracę do domu zabieramy szczególnie, gdy dzieje się nie najlepiej w naszym życiu prywatnym. Zagłębienie się w obowiązki zawodowe odbiera nam uważność na domowe sprawy, lecz nie dodaje energii do działania. W drugą stronę sytuacja wygląda podobnie. Do pracy przenosimy raczej trudne emocje, które nas dekoncentrują. Wyjątkiem jest sytuacja strategii „ucieczki w pracę”, kiedy stanowi ona oderwanie od prywatnych perturbacji⁴².

Niemal **80%** ankietowanych biorących udział w badaniu twierdzi, że czas na pracę i życie prywatne powinien być wyraźnie oddzielony. Pamiętamy również, że **62%** badanych uważa, że udaje im się rozdzielać życie prywatne od zawodowego⁴³. Na poziomie deklaracyjnym widać chęć stawiania granicy, rozdzielenia sfery prywatnej od zawodowej. Z drugiej jednak strony wydaje się, że nie dostrzegamy (bądź nie chcemy dostrzec) przenikania się tych dwóch światów. Z pożądanego i nieco zmytyzowanego (lecz nie zawsze wprowadzonego z sukcesem) work-life balance zaczynamy przechodzić w work-life integration, czyli współtłostnienia życia zawodowego i prywatnego. Z pewnością praca zdalna i hybrydowa wpłynęła na większe poczucie integracji dwóch sfer życia. Filozofia work-life integration zakłada bowiem możliwość realizacji zadań ze sfery życia prywatnego – jak np. wizyta lekarska, uczestnictwo w uroczystości dziecka w przedszkolu, prywatne rozmowy telefoniczne czy nawet trening na siłowni w czasie pracy. Jednocześnie obejmuje również biznesowe spotkanie online w trakcie urlopu. Przenikanie się tych dwóch światów – bardziej lub mniej świadomie – zdaje się coraz bardziej następować.

→ **62% badanych uważa, że rozdziela życie prywatne od zawodowego, jednocześnie obserwujemy zjawisko przenikania i przeplatania się realizacji zadań ze sfery zawodowej i prywatnej.**

PODSUMOWANIE

⁴⁰ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

⁴¹ *Ibidem*.

⁴² Tylko 8% naszych respondentów jako najważniejszy powód, dlaczego pracują, wskazało oderwanie się od życia prywatnego - rodziny. Źródło: Q.8.: Uszereguj powody, dla których pracujesz od najważniejszego do najmniej istotnego, Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

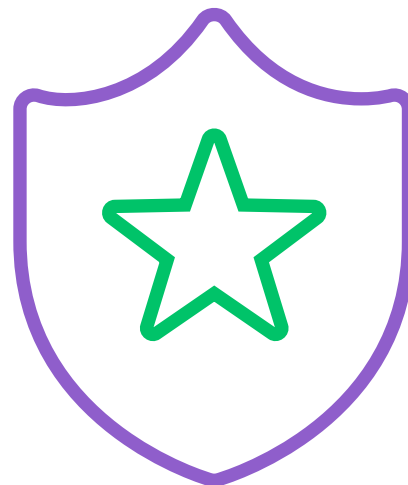
⁴³ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

WALKA O BEZPIECZEŃSTWO

Aż **68%** naszych respondentów zgodziło się, że dzięki pracy zyskują poczucie bezpieczeństwa. To pokazuje, jak pracownicy, szczególnie młodzi, przyglądają się pracodawcom podczas kryzysów⁴⁴.

W czasie pandemii pojawiła się obawa utraty pracy, co było powodem do wyjścia przez wielu pracowników poza swoje standardy obowiązków, a to zrodziło z kolei wiele frustracji.

Dla przykładu: **76%** pracowników przez obawę o zatrudnienie przyjęło dodatkowe zadania lub zgodziło się na większe obciążenie pracą, a ponad **1/3** pracowników w czasie pandemii wykonywała dodatkowe obowiązki⁴⁵.



→ W pandemii baliśmy się o utratę swojego stanowiska, co doprowadziło do przesuwania granic i wyjścia np. poza dotychczasowe obowiązki.

PODSUMOWANIE

⁴⁴ Badanie własne CAWI, *Work Life Blending*, n386, kwiecień 2022.

⁴⁵ ADP, *People at Work 2021: A Global Workforce View*, adp.pl, online: <https://www.adp.pl/wszystko-o-kadrach/zaangazowanie-pracownikow-zarzadzanie-talentem/people-at-work-2021-a-global-workforce-view/>, data dostępu: 22.05.2022.

ŻYĆ EFEKTYWNIĘ TO WYKORZYSTYWAĆ MIKROMOMENTY

Wcześniej wskazaliśmy czynniki, które wpływają na poczucie spełnienia w pracy oraz szczęścia. A co wpływa na komfort wykonywania obowiązków służbowych? Okazuje się, że elastyczność. Cecha ta jest ważna dla wszystkich ankietowanych.

Bazą z pewnością jest odpowiednie wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia, dobre relacje w pracy oraz „czas na życie po pracy” – to fundamenty pracy w komforcie. Jednak badani wyróżnili jeszcze jeden ważny element – elastyczność – wybrana została przez **23%** respondentów. Ta cecha szczególnie ważna była dla osób pracujących zdalnie (**37% vs 17%** pracujących stacjonarnie). Kluczowa okazała się również dla właścicieli firm (**59%**). Co ciekawe, jedynie dla **7%** stażystów/asystentów elastyczność stanowi kluczową wartość⁴⁶.

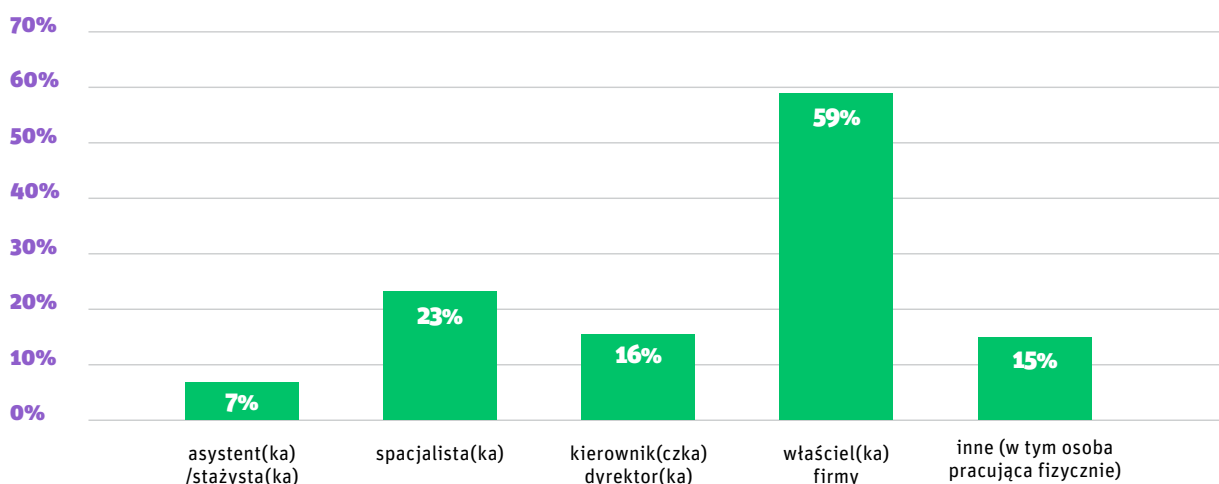


Elastyczność to przede wszystkim możliwość pracy w miejscu, w którym chcemy; w czasie, który nam odpowiada, a także szansa na decydowanie o tym, kiedy i co robimy, bez konieczności zgłaszania naszego planu przełożonemu. Fundamentem elastycznej pracy jest bowiem zaufanie.



Nie można mówić więc o znaku równości pomiędzy pracą zdalną a elastyczną. Elastyczność wymaga sprzyjającej kultury organizacyjnej.

Odsetek wskazań elastyczności jako najważniejszego czynnika wpływającego na komfort pracy



Źródło: Q.14.: Które ze wskazanych elementów mają największy wpływ na Twój komfort pracy?, Q.6.: Na jakim stanowisku pracujesz?, Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

⁴⁶ Badanie własne CAWI, Work Life Blending, n386, kwiecień 2022.

Elastyczność w pracy z jednej strony postrzegana jest jako szansa na życie we własnym rytmie, z drugiej jako zagrożenie całkowitego zatracenia się w obowiązkach zawodowych. Ci, którzy ją cenią, podkreślają konieczność nauczenia się stawiania granic.

Życie jest bardziej efektywne, gdy jest elastyczne. Możliwość wstawienia prania w trakcie calla, czy też odpisania na służbowego maila, gdy czekamy na rozpoczęcie zajęć na siłowni, daje poczucie efektywności i sprawczości. Pod warunkiem jednak, że jest zaplanowaną strategią, a nie przypadkiem. Gdy takie funkcjonowanie nie jest naszą decyzją, przeplatanie się stref w mikromomentach daje poczucie nie efektywności, lecz chaosu i przytłoczenia.

“

Będę pracować w weekend, bo muszę coś dopisać na koniec miesiąca, ale w poniedziałek, jak inni będą w biurze, pójdę pojeździć po lesie na rowerze.

- 23% respondentów wskazało, że elastyczność ma największy wpływ na komfort pracy.
- Praca zdalna i elastyczna to nie to samo!
- Elastyczność powinna być realizowana zgodnie z przyjętą strategią, inaczej da poczucie chaosu.

PODSUMOWANIE

Nowy wymiar bezpieczeństwa

Katarzyna Salamończyk-Napierska

Kierowniczka Działu Komunikacji, Employer Branding i Diversity w Volkswagen Poznań



Samochody Dostawcze

Volkswagen Poznań

Fabryka Samochodów Dostawczych i Komponentów

Rozmawia:

Natalia Kozanecka, specjalistka Concordia Design Marketing



Czy można budować dobre miejsca pracy na poczuciu bezpieczeństwa? Kiedyś było to nie do pomyślenia, hasło „bezpieczeństwo” było nisko usytuowane w piramidzie Masłowa.

Myślę, że pandemia mocno pokazała, że można. Cofnijmy się do marca 2020, kiedy to rozpoczęła się pandemia i wszyscy żyliśmy w dużej niepewności. Gdy myśleliśmy, że sytuacja się uspokoiła, w lutym 2022 wybuchła wojna w Ukrainie. To również nam uświadomiło, że właśnie poczucie takiego pierwotnego bezpieczeństwa jest dla nas jako pracowników istotne. Pewność, że firma, w której pracujemy, jest duża i stabilna, stąd zabezpieczyć nasze podstawowe potrzeby; że będę miała gdzie wrócić po pandemii, w końcu – że dostanę wynagrodzenie. Najdłuższy postój w pracy u nas trwał 5 tygodni – to nie zawsze na rynku jest takie oczywiste.

Często żartowaliśmy, że zdrowie jest najważniejsze – taki slogan, który wszyscy często powtarzają. A nagle się okazało, że tak właśnie jest. „Choć zdrowie nie jest na pewno wszystkim, to bez zdrowia wszystko jest niczym” – jak mówił Arthur Schopenhauer. Dlatego ogromną wartością i wyróżnieniem dla naszej firmy jest to, że w ramach struktury mamy jednostkę medyczną. Dzięki profesjonalnej wiedzy i doświadczeniu personelu medycznego w pierwszej fazie pandemii udało nam się ochronić zdrowie tak dużej liczby pracowników

i zapobiegać rozprzestrzenianiu się nieznanej wtedy choroby zakaźnej. Dołożyliśmy najwyższych starań, by niedostępne wówczas środki ochrony, jak maski czy płyny dezynfekcyjne, zapewnić pracownikom jak najszybciej. W kolejnej fazie zapewniliśmy szybkie, bezpłatne i powszechne testowanie. Kolejną kwestią było zorganizowanie na terenie firmy szczepień przeciwko COVID-19 dla pracowników oraz członków rodzin i dzieci. Wykonaliśmy ponad 2 tysiące szczepień! A także przygotowaliśmy program profilaktyki #PoWracamyPoCovidzie dla wszystkich, którzy przeszli chorobę. Cel był zarówno w tym, by dokonać przeglądu zdrowia po zachorowaniu, ale przede wszystkim możliwie szybko rozpoznać i zapobiegać dalszemu rozwojowi negatywnych skutków COVID-19 na zdrowie. Pamiętajmy też, że mówimy o dużej liczbie pracowników - prawie 10 tysięcy osób, gdzie 75% z nich pracuje na produkcji, w systemie 3-zmianowym.

Myślę, że to wszystko uświadomiło nam, że wróciliśmy do podstaw. I oczywiście, i na szczęście, po 2 latach wznowiliśmy tematy skupiające się na wyższych potrzebach budujących motywację pracowników.

Czy myślisz, że mogłybyśmy pokusić się o taką definicję, że bezpieczeństwo to inaczej to, czy firma ma strategię na przetrwanie lub strategię na rozwój?

Ciekawe pytanie. Nie wiem, czy odnosiłabym bezpieczeństwo do tych dwóch elementów równorzędnie.

PRZETRWANIE nie kojarzy mi się z bezpieczeństwem. To jest bardzo krótkoterminowe spojrzenie, reagowanie ad hoc. Bezpieczeństwo odniósłabym do zabezpieczenia miejsc pracy w tak trudnym czasie, zabezpieczenia również wynagrodzeń.

Pandemia, potem wojna, pokazały nam, że właśnie to bezpieczeństwo fizyczne jest niezwykle istotne. Myślę, że ważne dla pracowników jest również zapewnienie bezpieczeństwa ekonomicznego.

Te miesiące pandemii pokazały też, że Volkswagen skupił się na długofalowym planowaniu pewnych aktywności, również w kontekście dbałości o zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników.

A czy sprawdzaliście, jakie są potrzeby postpandemiczne? Dostawaliście informację od przełożonych? Czy partner społeczny dawał wam wskazówki, jakie są potrzeby pracowników i jak zmieniać ten program?

Korzystaliśmy ze wszystkiego po trochu. Wiadomo, że głos partnera społecznego jest bardzo ważny. Dodatkowo nawet w trakcie tego najtrudniejszego okresu pandemii regularnie spotykaliśmy się z przełożonymi. To jest też ciekawe, że w firmie produkcyjnej przeszliśmy praktycznie w 100% na komunikację zdalną, nawet z pracownikami produkcji. To, co kiedyś robiliśmy w formie newsletterów i rozmów na linii produkcyjnej, teraz przenieśliśmy do digitalu. Jasne, z mistrzami nadal ta komunikacja funkcjonowała na zasadach sprzed pandemii – raz w tygodniu odbywały się spotkania.

Po dwóch tygodniach trwania pandemii uruchomiliśmy aplikację do kontaktu z pracownikami i w ciągu następnych dwóch tygodni ponad 60% osób zaczęło z niej korzystać, to jest prawie 6 000 osób. Dziś 75% osób zatrudnionych aktywnie korzysta z aplikacji – to prawie 7 500 pracowników, wynik z którego jesteśmy bardzo dumni!

Pandemia nam w tym na pewno pomogła, ponieważ ludzie szukali sprawdzonego źródła informacji. Stracili częściowo zaufanie do instytucji państwowych, co pokazał raport EBT opublikowany pod koniec 2021 roku. W tym momencie naprzeciw wyszli pracodawcy, dając poczucie, że zależy im na pracownikach, że się o tych pracowników dba.

Nasza aplikacja ma miejsce na wystawienie komentarzy, więc pod konkretnymi postami można zadawać pytania: „A co dalej?”. My też zachęcaliśmy pracowników, mówiąc, że wszystkie aktualne informacje pojawiają się w aplikacji – i też tak było.

W 2021 roku robiliśmy też audyt komunikacji wśród całej załogi. **Feedback wykazał, że doceniono szybką informację zwrotną od przełożonych oraz wskazano, że ważne było sygnalizowanie, że czegoś po prostu nie wiemy. Mówiliśmy: „Słuchajcie, nie mamy rozwiązania, ale jak będziemy mieli, to Wam powiemy”.**

W drugiej połowie 2022 roku mamy w planie badanie stricte dotyczące potrzeb pracowników w zakresie szeroko rozumianego zdrowia – w wymiarze fizycznym, jak i psychicznym. Nie boimy się pytać o oczekiwania, chcemy jeszcze lepiej przygotować się i odpowiadać na to, co niesie świat VUCA.

Okazuje się zatem, że bezpieczeństwo to też usłyszeć, że ktoś może powiedzieć, że czegoś nie wie.

Tak. Myślę, że szczerłość również zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa. Ale też to, że przekazujemy jak najbardziej wiarygodne informacje. W pandemii zorganizowaliśmy szereg webinarów eksperckich, oswajających zarówno z niełatwą dla przeciętnego pracownika wiedzą dotyczącą wirusa SARS-CoV-2, jak i bezpieczeństwa szczepień przeciw COVID-19. Zaprośiliśmy do współpracy lekarzy wirusologów, epidemiologów, pediatrów, a także psychologów. Pamiętam opinie po spotkaniu z jednym z ekspertów, że to jest osoba niegodna zaufania. Takie oceny również się zdarzają, są subiektywne, ale właśnie taki był cel - zapraszać różne osoby, niezależnie od poglądów politycznych i przekonań, aby każdy z pracowników mógł znaleźć coś dla siebie.

A czy widzicie różnice w postrzeganiu bezpieczeństwa w różnych grupach wiekowych?

Mam poczucie, że na początku nie było takiej różnicy. Nie robiliśmy żadnych badań, ale myślę, że wtedy wszyscy, niezależnie od tego, na jakich stanowiskach pracowali i w jakim wieku byli, potrzebowali tej bazy, o której

mówiłam wcześniej. Teraz faktycznie zauważamy – przy okazji wybuchu wojny – różną potrzebę bezpieczeństwa. Inną mają doświadczeni pracownicy z długim stażem pracy, inną kobiety, które są matkami. Dlatego szybko reagując na bieżące potrzeby pojawiające się wśród załogi, wspólnie z naszym działem Ochrony Zdrowia zorganizowaliśmy webinary eksperckie z psychologami. Pierwsze z nich dotyczyły sposobów radzenia sobie ze stresem w ciągle niepewnej rzeczywistości. Kolejne spotkania dedykowane były pracownikom-rodzicom, by dostarczyć wiedzę o tym, w jaki sposób rozmawiać z dziećmi o kryzysie wojny. Równolegle Centrum Rozwoju Kompetencji i Organizacji publikowało w aplikacji artykuły mające na celu wsparcie pracowników w kryzysie. Początkowo byłam przekonana, że z przygotowanych webinarów skorzysta może kilku czy kilkunastu pracowników. Wzięło w nich udział natomiast kilkaset osób, które aktywnie dopytywały, szukały wiedzy. To też pokazuje, że dla różnych grup wiekowych różne sytuacje generują stres.

Czy da się zapewnić bezpieczeństwo pracownikom, mając na względzie pandemię, która być może wraca, wojnę w Ukrainie, inflację, skoki cen paliw?

Myślę, że robimy wiele, aby zapewnić **POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA**. Ostatnie lata pokazały nam, że świat zmienia się w niesamowitym tempie, dlatego jeśli ktoś twierdzi, że zapewnia bezpieczeństwo, to jest to w moim odczuciu dość buńczuczne.

W Volkswagen Poznań staramy się zagwarantować na tyle szeroki wachlarz możliwości, aby każdy znalazł coś dla siebie. Ogromną rolę odgrywa Dział Ochrony Zdrowia, bo właśnie ten zespół zapewnia poczucie bezpieczeństwa na co dzień – od takiej fizycznej strony. Od wielu lat systematycznie realizujemy zadania wynikające ze Strategii Zdrowia. Przeprowadzanie badań, dostępność do porad specjalistów, udzielanie pierwszej pomocy medycznej, możliwość korzystania z pakietu medycznego – to jest nasz codzienny standard w opiece nad pracownikami. Na początku pandemii stanęły przed nami jeszcze inne wyzwania – jak poszukiwanie sprawdzonych informacji oraz w kolejnym kroku przekazywanie rzetelnych faktów pracownikom. Wszystko po to, by nadal chronić zdrowie nas wszystkich.

Czyli pierwszą opcją jest bezpieczeństwo rozumiane w kontekście zdrowia fizycznego i psychicznego. Druga rzecz, o której mówiliśmy, to bezpieczeństwo pod względem komunikacji tu i teraz, i też umiejętność powiedzenia „nie wiem”, co podkreśla, że pracownik nie jest w propagandzie i wskazuje na to, że pracodawca mówi, że nie wie, ale działa i sprawdza pewne informacje. A czy zauważyłaś, że zmieniły się oczekiwania względem przełożonych w kontekście bezpieczeństwa?

Zanim przejdziemy do przełożonych, chcę zaznaczyć, że bazą w naszej firmie jest właśnie komunikacja, o której wspomniałaś. Wszystko, co robiliśmy, od razu komunikowaliśmy pracownikom, używając bardzo wielu kanałów – zarówno tych digitalnych (aplikacja, ekrany na produkcji, Intranet), ale też offline'owych – nadal na terenie fabryk w wielu miejscach są plakaty i naklejki, zwracające uwagę na bezpieczeństwo. To były konkretne rzeczy, rozwiązania, które zostały wdrożone, aby pracownicy czuli się fizycznie bezpieczni.

Wracając do przełożonych – regularna komunikacja z przełożonymi jest dla nas kluczowa. I rzeczywiście, oczekiwania względem liderów się zmieniły. Jak myślę o swoim zespole, to przede wszystkim czuję oczekiwanie, by komunikacja z mojej strony była bardzo szybka i autentyczna. Pracownicy mają świadomość dużej zmienności i wolą usłyszeć, że czegoś nie wiem, ale jak tylko otrzymam informację, to im ją przekażę.

Niezwykle istotna jest również elastyczność. Pamiętasz o ciągle zmieniającym się świecie VUCA i wszystkich szkoleniach, które przeszliśmy? Teoretyczną wiedzę mieliśmy w małym paluszk. I przyszły czasy, w których trzeba było tę teorię wdrożyć w życie – wszystko, czego się nauczyliśmy na szkoleniu. To był dobry moment rozliczenia się – wówczas okazało się, kto jest liderem, kto zarządza. Ciekawy czas dla nas swoją drogą.

Dużo mówi się na temat bezpieczeństwa psychicznego. Czy jakoś przygotowaliście przełożonych do tego, aby w inny sposób pracowali z zespołami? W dużej grupie inżynierów, którzy pracują bardzo zadaniowo, często są introwertycy – nagle konieczność obudzenia w sobie gallupowej empatii i partnera może być bardzo trudne.

Sformułowania, jakim jest well-being, dobrostan, zdrowie psychiczne czy odporność psychiczna (resilience) – myślę, że teraz nie trzeba się ich bać nawet w firmie produkcyjnej. Można, a nawet trzeba, mówić o dobrostanie pracownika oraz o tym, że istnieją narzędzia, aby o ten dobrostan dbać. Koleżanki z działu Ochrony Zdrowia przygotowały program wsparcia

zdrowia psychicznego, którego aktywności wspierają dbanie o siebie w roli menedżera, jak i szeregowego pracownika. Jednym z autorskich działań jest comiesięczny Kalendarz Uwagi, warsztaty online, szkolenie e-learningowe na naszej platformie, dzięki którym chcemy wspierać naszych pracowników w budowaniu zdrowego psychicznego balansu oraz podcast traktujący o stresie, po to by, móc nim lepiej zarządzać.

Zadbaliśmy też o szkolenia dla przełożonych, jak zarządzać zespołem zdalnie. Miałam przyjemność uczestniczyć w takim szkoleniu i oczywiście oprócz ogromnego inputu wiedzy, najbardziej wartościowa była dla mnie możliwość wymiany doświadczeń – jak sobie wszyscy radzimy w tym trudnym czasie, jak odczytywać emocje pracownika, gdy kamera jest wyłączona.

Badania pokazują, że większość osób w trybie zdalnym pracuje szybciej, ale też ciężiej, bo nie ma tej chwili oddechu. Według raportu CBRE „Wellness. Poznaj biurową przyszłość” do 2040 roku granica między pracą a życiem prywatnym zostanie całkowicie zatarta.



Dlatego tak ważne jest, aby zadbać o higienę pracy – robić przerwy, odchodzić od komputera, ale też – regularnie jeść, bo okazało się, że o tak podstawowej czynności też łatwo jest zapomnieć.

Od maja 2022 wdrożyliśmy pracę hybrydową – 40% czasu pracy w ciągu tygodnia to praca na terenie firmy. To ułatwia identyfikację z firmą oraz z produktem – jesteśmy przecież fabryką, w której powstają auta! Myślę, że to szczególnie ważne dla nowozatrudnionych osób – sama zatrudniłam pracownika w czasie pandemii, z którym fizycznie spotkałam się dopiero po roku!

Uważam też, że to jest jedno z kluczowych wyzwań, jakie stoi przed nami – identyfikacja z firmą i integracja z zespołem wśród pracowników, którzy mogą pracować z każdego miejsca.

Pracujemy inaczej po pandemii, pracujemy hybrydowo, trzeba się było tego nauczyć. Wam poszło to bardzo dobrze. Jakie wskazówki mogłabyś przekazać innym na bazie doświadczenia w firmie Volkswagen Poznań?

Na pewno bardzo ważna jest transparentna komunikacja. Należy mówić otwarcie nawet wtedy, kiedy czegoś nie wiemy.

Wszyscy już dawno wiedzieliśmy, że trzeba odpowiadać na indywidualne potrzeby. Tylko teraz w naszej firmie te potrzeby nie dzielą się na potrzeby pracownika produkcyjnego i pracownika biurowego. Każdy z nas ma indywidualne potrzeby uzależnione od wielu aspektów, np. sytuacji rodzinnej.

Wyzwaniem jest też oduczyć się tego, do czego byliśmy przyzwyczajeni. **Wiele osób, wracając po pandemii, chciało wrócić też do starych schematów.** Na przykład zawsze mieliśmy spotkania we wtorki, dlaczego teraz nie przychodzimy we wtorki? To są takie proste rzeczy, a jednocześnie trudne do zmiany. Dużo osób też jest bardzo sentymentalnych, wspominają, jak to kiedyś robiliśmy - na przykład pracownicy z łezką w oku mówią o naszym sztandarowym evencie dla pracowników i ich rodzin. Trzeba zatrzymać się na chwilę, bo wspomnianie zawsze jest przyjemne, ale nowe też może być dobre. Element oduczania się jest dla mnie czymś ważnym, ale też nowym.

Zmiana również nastąpiła w aspekcie elastyczności – nie można już planować na wiele lat do przodu, musimy być szybsi i elastyczniej reagować na zmiany.



Jesteśmy częścią dużego koncernu, więc zawsze porównuję naszą firmę do statku. A zwrócenie tak wielkiego okrętu to wielka praca.

Z Twojej perspektywy - jakie największe wyzwania stoją teraz przed pracodawcami?

Kluczowa dla mnie teraz jest wspomniana już identyfikacja z produktem i firmą, szczególnie w dobie rozproszonych prac.



Przez lata zajmowałam się rekrutacją, więc nadal jako wyzwanie definiuję pozyskanie nowych, ale też utrzymanie aktualnych talentów w organizacji. Świat pokazał nam nowe możliwości – naszym wyzwaniem jest na nie odpowiedzieć. Ostatnio na konferencji Ania Macnar powiedziała, że pracodawca jest jak każda inna usługa, jak każdy inny produkt – oceniasz go gwiazdkami. I to jest super porównanie! Ciekawa jestem, czy inne firmy również tak o sobie myślą. Ile gwiazdek będą dawali nam aktualni i przyszli pracownicy.

Praca? Punktem wyjścia jest życie

Julia Izmałkowa

Psycholog, badacz, międzynarodowy speaker, założyciel i CEO IZMAŁKOWA CONSULTING



psychomama_julia



Punktem wyjścia jest nasze życie. Nie praca, nie moja rola jako rodzica, nie ja jako pracownik, nie jako żona, ale nasze życie. Bo każdy ma różnie rozłożone akcenty i różne priorytety.

Rozmawia:

Katarzyna Rząsa, ekspertka Concordia Design – Doradztwo dla Biznesu

Julia, podczas naszego spotkania obie doświadczamy tego, jak bardzo zmieniła się nasza mentalność odnośnie pracy. Ja łączę się z lasu, znad jeziora, ty natomiast z Meksyku. Obie jednak walczyłyśmy z połączeniem internetowym... Zacznijmy więc od tak prozaicznej rzeczy, jak narzędzia do pracy.

W dalszym ciągu podstawą tego, żebyśmy sprawnie zdalnie pracowali, jest niestety Internet. W Meksyku, w którym aktualnie mieszkamy, to jeden z tematów bardzo na czasie. W Puerto Escondido wszyscy jesteśmy bardzo podekscytowani, ponieważ już niebawem pojawi się u nas internet satelitarny Elona Muska - i wtedy wszyscy wierzą, że jakość ich życia natychmiast się poprawi.

Czy work-life balance rzeczywiście istnieje? A może relację naszego życia prywatnego i zawodowego lepiej oddaje pojęcie work-life blending lub nawet work-life integration?

Każdy sam musi zdecydować, co dla niego znaczy balance. I jaki balance mu służy. Nie powinno to być narzucone, ale musi wynikać z samoświadomości.



Jestem wielką fanką tego, żebyśmy wybrali taką pracę i taki czas wolny, który jest w zgodzie z nami. Próbowaliśmy z moim partnerem Fergusiem wyznaczyć sobie weekend bez ekranów. Już po pierwszych próbach zrezygnowaliśmy z tego pomysłu nie dlatego, że jesteśmy uzależnieni, ale dlatego, że praca jest integralną częścią naszego życia. Często mamy potrzebę, by coś napisać, stworzyć, poprawić i nie mamy poczucia, że praca nam coś zabiera. Więc poczuliśmy, że rezygnacja z ekranu na weekend to sztuczny dla nas koncept – tylko dlatego, że inni tak robią nie znaczy, że my powinniśmy. Bo to nie jest zgodne z tym, kim my jesteśmy i jak my pracujemy.

Ludzie często szukają winy w pracy, a być może czasami po prostu dajemy niewystarczająco dużo uwagi innym aspektom życia? I to nie prace mamy zmienić, ale... to, co robimy w innych obszarach. A jeśli nie jest to możliwe – to wtedy poszukać „winy” w pracy.



Wierzę, że praca zgodna z naszymi pasjami i miłością, wykonywana nie tylko dla pieniędzy, może zapewnić równowagę. Nie powinniśmy więc koncentrować się na pracy, ale na nas i na naszym życiu.

Mamy teraz powszechną narrację atakującą nasze życie zawodowe – jakby ono było winne wszystkim tragediom w naszym życiu prywatnym. Tymczasem każdy stosunek do pracy jest dobry – pod warunkiem, że jest w prawdzie. Ja muszę mieć sens w tej pracy większy niż ja sama i większy niż aspekt materialny. Ale szanuję również te postawy, w których praca służy głównie zarabianiu pieniędzy. Wtedy jednak trzeba być ze sobą szczerym i określić, jakie warunki muszą zostać spełnione, żeby to, jak zarabiam, było dla mnie ok.

Każdy wybór jest dobry pod warunkiem, że dokonujemy go świadomie. Jako dorosłe osoby musimy w dorosły sposób przyjmować pracę z dobrodziejstwem inwentarza - nie biadolić, że nie mamy wszystkiego. Bo nie można mieć wszystkiego naraz.

Pasja ma cenę.

Brak pasji też ma cenę.

Więc pytanie – jaka cena dla Ciebie jest ok?

Na co Cię stać?

Musimy więc zacząć od uświadomienia sobie, jak chcę, a jak zdecydowanie nie chcę pracować?

Uważam, że punktem wyjścia jest nasze życie. **Nie praca, nie moja rola jako rodzica, nie ja jako pracownik, nie jako żona, ale nasze życie, bo każdy ma różne rozłożone akcenty i różne priorytety.** Dla mnie praca jest ekstremalnie ważna, naprawdę. Moja praca definiuje mnie również jako człowieka – jeśli ktoś zapyta mnie, kim jestem, mówię: „Jestem psychologiem”. Psychologia jest moim powietrzem i religią, więc nie potrzebuję równowagi od niej. Tak jak nie myślę o równowadze między oddychaniem a jedzeniem. Biorę sobie w jednym i drugim tyle, ile potrzebuję.

Ale nie dla każdego tak musi być – nie musi być tak, że dla każdego praca jest równie ważna, jak dla mnie czy dla Fergususa...

Uświadomienie sobie tego, kim my jesteśmy, to absolutna konieczność. Jeżeli chodzi o pracę – musimy zrozumieć, że nawet najwspanialsza czynność na świecie zawsze ma jakieś wady i nie możemy cały czas szukać tylko doskonałości.



Lody są pyszne, ale tuczą. Dziecko jest wspaniałe, ale jest męczące. Mąż jest genialny, ale wymaga kompromisów. Meksyk jest najlepszy, ale ma komary i to bardzo dużo. Każda rzecz ma w sobie też ciemną stronę. Tymczasem my cały czas uważamy, że te ciemne strony należy wyeliminować, że dopóki jest ciemna strona, dopóty to coś nie jest dobre. W uproszczeniu chodzi o to, żeby się zgadzała matematyka, czyli – czy jestem do przodu emocjonalnie, fizycznie, poznawczo z moją pracą, a nie – czy idealnie. Każda praca składa się z jakichś elementów, których nie lubimy. Każda praca czasem jest wkurzająca. Każdej pracy człowiek czasami ma dość i to jest ok.

Często w poradnikach czytamy: „Zacznij od zadbania o swoją przestrzeń”, „wydziel sobie biurko”, „zorganizuj przestrzeń”. A ty mówisz: „Zadbaj najpierw o to, żebyś wiedział, co chcesz robić i jak chcesz robić, a dopiero później zajmij się tym symbolicznym biurkiem”.

Uporządkowanie przestrzeni jest ogromnie ważne. Zresztą badania pokazują, że przestrzeń jest jednym z czynników, który w największym stopniu sprzyja produktywności. Dzieje się tak, kiedy mamy wpływ na to, gdzie i w jakim miejscu pracujemy. Natomiast, żeby wiedzieć, jaka ma być ta przestrzeń, musimy najpierw poznać siebie i wiedzieć, czego potrzebujemy. W moim przypadku ok. 90% pracy to pisanie raportów i książek, i żeby mogła to robić komfortowo, potrzebuję otwartych przestrzeni. Z kolei Obama wszystkie swoje książki i przemówienia pisał w ciasnej, zamkniętej kanciapie. Ja, żeby pisać szybciej, muszę widzieć horyzont. Od kiedy zaczęłam podróżować wiem, że potrzebuję słyszeć morze. Jako Travelling CEO (podróżująca prezes, Chief Executive Officer - przypis red.) wybierałam miejsca nad morzem lub oceanem. Jak to wpływa na moją pracę? Znam bardzo dobrze swoje potrzeby, wiem, co sprzyja mojej produktywności i dopasowuję swoje życie do tego, czego potrzebuję. Wiem, że nie potrzebuję tego rodzaju poczucia bezpieczeństwa, jakie daje stała pensja, ponieważ dla mnie bezpieczeństwo to życie według własnej prawdy.

Zabałaganiony desktop to zabałaganiony umysł? To o czym wtedy świadczy pusty desktop? Każdy ma uporządkować przestrzeń tak, żeby jemu służyła. I nie słuchać ogólnych rad innych.



Łatwo Ci mówić. Możesz pracować zdalnie...

Mogę – bo dokonałam wyboru, który dla mnie jest dobry. Postawiłam siebie w centrum mojej decyzji. I tak, jak inni – mam kredyt i mam dziecko, ale mimo wszystko znalazłam sposób, żeby tak zorganizować, by było dobrze i efektywnie. Nikt nie powiedział, że to jest łatwe. Tak, jak wspominałam, zawsze płacimy cenę za nasze wybory. Ja też płacę cenę za swój wybór, np. wiele projektów, które wymagają mojej fizycznej obecności muszę odpuścić (np. uczestniczenie w nagraniach telewizyjnych, w wielu podcastach itd.), ale zgadza mi się matematyka – to jak jest, jest dla mnie najlepsze. Spędzamy tak dużo godzin pracując, że sami musimy zdecydować, czy wykonujemy swoje zawodowe obowiązki z poczuciem szczęścia, czy jesteśmy głęboko nieszczęśliwi.

Często widzimy w dziecku powód, dla którego uważamy, że mamy nieszczęśliwe życie zawodowe. A w naszej książce „Parents First”, którą właśnie kończymy, podaję dane, które bardzo wyraźnie mówią, że dziecko czuje się bardziej zestresowane wtedy, kiedy rodzic przychodzi zestresowany i nieszczęśliwy z pracy, a nie wtedy, kiedy go widzi mniej, bo ten dużo pracuje.



Jako rodzic masz obowiązek wobec swojego dziecka zorganizować swoją pracę tak, żebyś ją lubił. Liczy się jakość relacji, a jakość relacji wynika z jakości życia, które prowadzi dorosły. Jeśli więc mówimy o work-life integration, to pamiętajmy, że nasze zawodowe emocje również przenoszą się i są wyczuwane przez nasze dzieci. **Kluczem w rodzicielstwie jest dla mnie to, że jeżeli dotąd nie zadbałeś o siebie i swoją pracę to, gdy zostajesz rodzicem, masz obowiązek zadbać o to, żebyś był zadowolony.** Masz obowiązek wobec swojego dziecka, żebyś robił rzeczy, które kochasz. Bo twoja relacja z pracą również rezonuje na twoją relację z dzieckiem.

Jak więc rozmawiać z dzieckiem o pracy?

Psychologowie rekomendują, żeby nie mówić: musimy pracować, bo musimy zarobić pieniądze, żeby kupić jedzenie, zabawki. Uczymy w ten sposób nasze dziecko, że praca jest karą. A co, jeśli lubię moją pracę? I też czasami jej potrzebuję? Ty lubisz się bawić, ja też lubię się bawić. Twoja zabawa to twoja praca i moją zabawą jest moja praca.

Widać to pięknie w Meksyku, zresztą w ogóle w Ameryce Łacińskiej, gdzie dzieci zaczynają pracować, według naszej definicji, bardzo wcześnie. Na przykład nasz sąsiad, sześciolatek, pasie owce, kiedy nie ma szkoły i traktuje to jako rzecz naturalną. Czuje się za nie odpowiedzialny i nie jest to dla niego kara. Jest częścią rodziny, częścią swojej mini społeczności, ma swoje obowiązki.

Nie możesz mieć jedzenia, pięknych wakacji, samochodów i domów, jeśli nie włożysz w to pewnego wysiłku. Szukaj więc takiej pracy, która będzie dawała ci frajdę i radość. Super, jeśli dzięki pracy będziesz też częścią jakiegokolwiek społeczności. Musisz coś z siebie dawać. Już od najmłodszych lat możesz więc uczyć swoje dzieci odpowiedniego podejścia do pracy. Jak? Mój syn od zawsze ma obowiązki. Od kiedy zaczął chodzić, od 12 miesiąca życia, robi mi kawę. Nauczył się, jak wkładać kapsułki do ekspresu i bardzo pilnowałam, żeby to było jego zadanie. Tymczasem w zachodnim społeczeństwie często wychodzimy z założenia, że dziecko ma się tylko bawić, bo praca jest przeciwieństwem zabawy. Nieprawda.

Uczmy dzieci od najmłodszych lat po pierwsze, że praca jest integralną częścią naszego życia, a po drugie, że praca może być też zabawą. Zabawa w tym sensie, że przynosi radość.



Opieka nad dzieckiem i praca w domu w tym samym czasie. Czy to możliwe?

Tak. Ale to, że to jest możliwe nie znaczy, że jest to łatwe. Jeśli się da, ustalmy z naszymi dziećmi zasady, taki kontrakt domowy. Oczywiście, wszystko zależy od wieku naszych dzieci. Mój syn Wilde ma trzy lata i wiem, że jest zbyt mały, aby zrozumiał takie zasady. Zdecydowałam więc, że abyśmy mogli pracować, on w tym czasie jest w przedszkolu. Jest mi bardzo trudno pracować, kiedy synek jest w domu, ponieważ potrzebuję idealnej ciszy. Są osoby, którym to mniej przeszkadza.

Jednak wielozadaniowość to w dużej mierze mit – jeśli przerywamy daną czynność, naszemu mózgowi zajmuje średnio 25 minut powrót do koncentracji na przerwany zadaniu.



A co jeśli dziecko musi być w domu?

Kiedy Wilde był bardzo malutki, był COVID i nie mogliśmy go oddać do przedszkola. To był również czas, gdy nie mieliśmy niani, dlatego dzieliliśmy się z Fergussem: pół dnia synem zajmował się on, pół dnia ja. I zasada była taka, że nie angażujemy drugiej osoby w pomoc w opiece nad dzieckiem. Jedno z nas się nim zajmuje, by drugie mogło mieć swoją przestrzeń. Chodzi o to, żebyśmy się przeorganizowali w miarę naszych możliwości, a to oznacza znowu samoświadomość: czego potrzebuję i jakie są moje zasoby?

A co z samodzielnymi rodzicami? Masz dla nich jakieś wskazówki?

Samodzielnie jest dużo trudniej. Warto łączyć się z innymi samodzielnymi rodzicami w swego rodzaju plemię, gdzie wymieniamy się różnymi rzeczami i obowiązkami. Dzisiaj ty, jutro ja, pół dnia ty, pół dnia ja. Cała sztuka polega na tym, żebyśmy szukali rozwiązań, a nie tylko skupiali się na tym, że coś jest trudne lub niemożliwe. Wiele rzeczy jest trudnych. Ja na przykład nie mam dostępu do pomocy ze strony dziadków. Bardzo zazdroszczę tym, którzy taką pomoc mają. Nie mam co biadolić na to, że nie mam takiego zasobu, ale mogę wyjechać do Meksyku, gdzie dostęp do przedszkola jest bardzo łatwy. I to jest mój zasób.

Nasi respondenci przyznali, że pracując z domu poświęcają dużo więcej godzin na pracę. Z czego to wynika?

Na całym świecie daje się odczuć, że jesteśmy bardzo przeciążeni. Wynika to między innymi z silnej potrzeby kontroli. Osoba pracująca na tzw. home office jest często poddawana większej kontroli. Pracuje więc więcej, bo nie chce, żeby przełożony pomyślał, że siedząc w domu, jest mniej wydajna. Po drugie wynika z tego, że nasza praca nie zawsze jest mierzalna i namacalna. Nie szanujemy tego, że potrzebny jest również... czas na myślenie. Trzecia rzecz, która fatalnie wpływa na home office to liczba spotkań. Jesteśmy „zazoomowani”. Spośród przebadanych przez nas firm są takie, w których odbywa się 6-7 zoomów dziennie. Gdzie więc jest czas na głęboką pracę? Dodam też czwarty powód, z którego nie zawsze zdajemy sobie sprawę, a o którym w kontekście organizacji naszego czasu powinniśmy pomyśleć. Będąc w domu wydaje nam się, że cały czas pracujemy. Zapominamy jednak, że w międzyczasie poszliśmy na spacer z dzieckiem, zrobiliśmy zakupy, powiesiliśmy pranie, ugotowaliśmy obiad. Więc nam się

wydaje, że ciągle pracujemy, bo w tle mamy pracę, którą musimy zrobić. My też często nie doceniamy tego, że możemy pracować w swoim tempie i w swoim czasie.

Nie zmienia to faktu, że zdecydowanie świat powinien dążyć do większej zadaniowości i rozliczania się w pracy za wyniki, a nie za faktycznie poświęcony czas. Powinniśmy być opłaceni za wykonane prace, a nie za próby jej wykonania. Tymczasem często uważamy, że sama próba jest już pracą. Nawet sportowcy rozliczają się za wyniki.

Co robi Julia Izmałkowa, żeby się zregenerować i nie być cały czas w pracy, którą jak już wiemy, uwielbia?

Chcę bardzo podkreślić jednak, że jestem cały czas w pracy, bo większość rzeczy związanych z moją pracą zaczyna się od moich przemyśleń, refleksji i obserwacji. A to robię cały czas. Kocham spędzać czas z Wilde – to jest dla mnie odpoczynek, ale.. Jednocześnie to też często jest inspiracją do mojej pracy przy @psychomama_julia. Odpoczynkiem dla mnie jest przyzwolenie na przyjemności. Jeśli czuję, że tego mi właśnie trzeba, idę na refleksologię przed odebraniem Wilde’a z przedszkola.

Czasami, żeby się zregenerować, potrzeba być jak dentka – nieefektywna. I taka czasami jestem. Czasami potrzebuję zatrzymać się i pomyśleć co się dzieje, spojrzeć na moje życie jak na film – z perspektywy trzeciej osoby, żeby zrozumieć, co się dzieje, czego brakuje. Robię wtedy sobie matchę, medytuję i wsłuchuję się w siebie.

Ważną częścią mojej regeneracji jest akceptacja, że nie zawsze jest balans; że są czasami takie okresy, kiedy jestem przemęczona, bo taki jest okres w pracy, że muszę przycisnąć i nie mogę zwolnić.

Akceptuję fakt, że nie mogę mieć wszystkiego tak, jakbym chciała, w wymarzonych proporcjach, w równowadze i balansie. Czasami niestety przeginasz w którąś ze stron, bo tego wymaga twoje życie zawodowe i prywatne. Ja akceptuję, że takie chwile się zdarzają i nie oczekuję, że moje życie zawsze będzie zbalansowane, miłe i lekkie. Oczekuję i wymagam, żeby moje życie było w mojej prawdzie – to dla mnie jest ważniejsze niż balans.

Jakie są kompetencje przyszłości?

Sylwia Hull-Wosiek

Development & Creativity Manager w Concordia Design, autorka metody Creativity+Thinking, certyfikowana trenerka biznesu, konsultantka, pedagożka, coach z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Rozmawia:

Michał Karbowski, specjalista Concordia Design Marketing



Pewnie każdy z nas chętnie zainwestowałby w rozwój tzw. „kompetencji przyszłości”, aby lepiej radzić sobie ze zmieniającą się rzeczywistością. Pytanie tylko, czy takie kompetencje da się w ogóle przewidzieć.

Najpierw musielibyśmy się zastanowić czym są „kompetencje przyszłości” i czy tak należy je nazywać. Raporty dotyczące „kompetencji przyszłości” wychodzą przecież od lat. Jeśli wrócimy do publikacji z 2005 roku, to prawie w każdej pojawia się kreatywność. Czy więc kreatywność jest kompetencją przeszłości, teraźniejszości czy przyszłości?

Dodatkowo wiemy, że umiejętności, o których mówimy, będą potrzebne za chwilę, a nie za 5 czy 10 lat. Proponuję więc zmienić myślenie i podkreślać właśnie teraźniejszość.

Każdy powinien zadać sobie pytanie: „Co chcę rozwijać tu i teraz?”. Jakie są kompetencje teraźniejszości, które doprowadzą mnie do przyszłości, pozwolą „bezboleśnie” w niej wylądować? Czy to w ogóle możliwe?

Wciąż mamy wrażenie, że nie nadążamy, za mało wiemy, za mało rozumiemy, za mało czytamy, za mało się uczymy. Boimy się, że ktoś zdemaskuje naszą niewiedzę. W psychologii nazywamy to syndromem oszusta. Przynajmniej raz w życiu dotyka on nawet 70 procent spośród nas. Choć może akurat te badania powinienam sprawdzić (śmiejch).

Syndrom oszusta w praktyce?

Tak (śmiejch). Właściwie natychmiast pomyślałam, że może powinienam zweryfikować tę liczbę, aby nie powiełać jakiegoś mitu. Na pewno jednak wielu z nas taką niepewność odczuwa, także wtedy, kiedy sprawdzamy daną informację wielokrotnie.

Wracając do potrzebnych umiejętności, to być może kompetencją teraźniejszości, prowadzącą do przyszłości, jest oduczanie? Zgodnie z tym, co powiedział Alvin Tofler:

Analfabetami XXI wieku nie będą ci, którzy nie potrafią czytać i pisać, a ci, którzy nie potrafią się uczyć, oduczać i uczyć na nowo.

Zastanówmy się: „Czego nam potrzeba, żeby się oduczać? Czego chcielibyśmy się oduczyć?”.

Czego Ty chciałabyś się oduczyć?

Chciałabym oduczyć się potrzeby bycia w kilku miejscach na raz, poczucia, że mnie coś omija, jeśli komuś oddam jakieś zadanie. Chyba nie potrafię odpuszczać. Na pewno także chciałabym oduczyć się rozpoczynania kilku zadań/rzeczy na raz. Robię tak np. w przypadku czytania książek – rozpoczynam kilka i potem trudno mi zdecydować, którą dokończyć.

Wielu zastanawia się, czy w przyszłości lub - jak wolisz w teraźniejszości prowadzącej do przyszłości – bardziej pomogą im kompetencja miękkie, czy kompetencje twarde.

Kompetencje „al dente” (śmiech). Jestem wdzięczna Bartowi Jurkowskiemu, naszemu ekspertowi od improwizacji, że wprowadził tę nazwę w moje życie. To jest zupełnie nowe spojrzenie na kompetencje. **Już wcześniej nie pasowało mi określenie „miękkie” lub „twarde” kompetencje.** Umiejętności miękkie brzmią mniej ważnie, mało konkretnie, „pluszowo”, tymczasem te twarde bez nich nie działają.

Do kompetencji „al dente” teraźniejszości, którym warto się bliżej przyjrzeć, należą m.in. improwizacja, ciekawość horyzontalna czy rezyliencja.

Zacznijmy od IMPROWIZACJI

Dzięki niej udaje się nam pracować z tym, co się dzieje wokół, a czego nie jesteśmy w stanie przewidzieć. Improwizacja jest też związana z umiejętnością szybkiego reagowania i z odwagą w działaniu. **Choć bywa odbierana negatywnie.** Prowadząc warsztaty improwizacji w biznesie wspólnie z Kubą Snochowskim często słyszeliśmy, że improwizacja jest czymś złym, bo improwizują ci, którzy nie potrafią. Lub ci, którzy nie są przygotowani. Tymczasem, taka umiejętność pozwala działać w sytuacji nagłej zmiany, w sytuacji „kiedy nie wiemy”. Z takim zjawiskiem mieliśmy do czynienia zwłaszcza na początku pandemii. Byli wśród nas tacy, którzy cierpieli z braku kontaktów społecznych, byli tacy, którzy cierpieli z powodu niemożności działania. Byli też tacy, którzy zauważyli, że nawet zamknięcie w domu daje nowe możliwości.

Z moich obserwacji wynika, że najtrudniej było tym, którzy za wszelką cenę chcieli natychmiast wiedzieć. Wszystko o wirusie, o przebiegu choroby, o tym, jak się rozprzestrzeni. I ten brak wiedzy ich paraliżował. Dla tych osób szczególnie polecam improwizację. Tego naprawdę można się uczyć.

Yuval Noah Harari, izraelski historyk i intelektualista twierdzi, że „najważniejszą inwestycją dzisiaj jest zbudowanie bardziej elastycznego umysłu lub osobowości”.



Bez improwizacji to niemożliwe. Dzięki niej reagujemy na to, co przychodzi, nie wiedząc, co to będzie. Czy firmy mają świadomość, że improwizacja to ważna

umiejętność i czy uwzględniają ją w planach rozwoju swoich pracowników? Mam hipotezę, że w niewielu planach rozwoju pojawia się improwizacja.

Czy w budowie elastycznego umysłu pomoże nam także CIEKAWOŚĆ HORYZONTALNA, czyli kolejna wspominana przez Ciebie kompetencja „al dente”?

Tak. O ciekawości horyzontalnej pierwszy raz usłyszałam od Natalii Hatałskiej założycielki instytutu badań nad przyszłością infuture.institute. Natalia zachęca, żeby wyjść ze swojej bańki i od czasu do czasu zawitać w zupełnie innej, odległej dla nas.

Dla mnie takim wyjściem jest spotkanie z 19-latkami, studentami pierwszego roku School of Form. **Zajęcia z nimi są zupełnie inne od pracy z biznesem, co robię na co dzień.** Muszę wyrzucić do góry swój sposób myślenia, działania. Każde ćwiczenie, aktywność, którą wspólnie wykonujemy, „przerabiam”, osadzam w świecie nastolatków. Na przykład podczas warsztatów z firmami stosuję szereg technik pobudzających kreatywność i rozluźniających atmosferę, a kojarzących się z dzieciństwem i zabawą, w tym zachęcam do jedzenia lizaków. Studenci uważają takie techniki za infantylne. Nie chcą być traktowani jak dzieci, chcą być traktowani jak dorośli.

Gdyby wychodzenie z bańki próbować przełożyć na realia biznesowe, powinniśmy sobie wyobrazić, że Natalia – menedżerka działu marketingu w dużym banku, jedzie na Ogólnopolską Konferencję Ochrony Roślin Sadowniczych.

Czego mogłaby się tam dowiedzieć?

Po pierwsze Natalia nie ma nauczyć się nowych sposobów ochrony roślin, tylko posłuchać innego języka, znaleźć się wśród innych osób, posłuchać o całkiem innych problemach niż te, które dotyczą jej na co dzień. Chodzi o to, by znalazła metafory w zupełnie nowych obszarach, które następnie może zastosować we własnym biznesie. Skoro przez dwie godziny będzie słuchać o preparacie chroniącym przed szkodnikami, może zacząć myśleć o tym, jakiego „preparatu” mogłaby użyć, by uchronić swój zespół przed skutkami pandemii.

Ostatnia z wymienionych na początku kompetencji „al dente” to REZYLIENCJA. Czym jest?

To umiejętność lub proces dostosowania się do zmiany, ale też zwinna adaptacja do ewoluujących warunków. Jest znaczącą częścią odporności psychicznej. Mamy na nią wpływ. Co więcej, jak pisze dr Glenn Schiraldi, specjalista w dziedzinie zarządzania stresem, możemy ją budować,

nawet zaczynając od podstaw. Sądzę, że pracodawcy powinni dbać o wzmocnienie rezyliencji swoich pracowniczek i pracowników. Jej wysoki poziom korzystnie wpływa na motywację i elastyczne reagowanie na zmiany, a także zmniejsza podatność na wypalenie zawodowe.

Czy, aby bezpiecznie iść drogą z teraźniejszości do przyszłości, wystarczy rozwijać improwizację, ciekawość horyzontalną oraz rezyliencję?

Zbiór kompetencji „al dente” jest zbiorem znacznie szerszym. Do wspomnianych trzech dodałabym jeszcze koniecznie **UWAŻNOŚĆ**. Niby jest oczywista, niby wszyscy o niej wiedzą, a jednak nam umyka. Bez niej nie ma kreatywności, współpracy w zespole, nie ma uczenia się i oduczania, nie ma ciekawości. Uważność to bycie tu i teraz. Sprawia, że zyskujemy zdolność zauważania doznań, emocji i myśli w miarę, jak te się pojawiają. Uważność nie jest techniką relaksacyjną. Tu chodzi o pełną świadomość tego, w jakim się jest stanie, akceptację tego stanu i pozwolenie mu odejść. Ostatnio prowadziłam webinar o kreatywności oparty o struktury i skojarzenia treningu sportowego. Zaczynałam od rozgrzewki, potem cardio, czyli treningu wytrzymałościowego, a na koniec cool down, czyli wyciszenie. Na tym etapie zaproponowałam krótką medytację i okazało się, że uczestnicy zaczęli się rozłączać.

Dlaczego?

Myślę, że ludzie się tego boją – uważają medytację za jakąś czarną magię lub coś mniej ważnego. Ja medytuję z aplikacją „Intu” od roku i widzę wyraźne zmiany w moim zachowaniu i komunikacji. Praktykowanie uważności to zresztą nie tylko medytacja. Jeśli czujemy, że medytacja nie jest dla nas, poszukajmy innych sposobów. Pięć minut codziennie rano na pomyślenie intencjach, zatrzymanie się na myślach i emocjach, z jakimi wchodzimy w dzień, to też uważność. Nawet minuta w ciągu dnia świadomej obecności jest ćwiczeniem, które warto, by stało się rytuałem. Skupienie przez trzy minuty na oddechu to też dobra praktyka. Spacer w samotności, z samym sobą, bez telefonu i skupienie się w trakcie tego spaceru na jednym myśle – to też uważność.

Zestawiłyśmy już „kompetencje teraźniejszości” i „kompetencje przyszłości” czy „twarde vs. miękkie”. Tymczasem przez wiele lat najpopularniejszą opozycją było przeciwstawienie umiejętności ważnych i wykorzystywanych w życiu prywatnym oraz w życiu zawodowym.

To się zmienia. Wyniki naszego badania potwierdzają, że kompetencje wykorzystywane zawodowo i prywatnie się mieszają i co ważne – mamy tego świadomość. We wspomnianej aplikacji „Intu” są medytacje: „Ukojenie mordoru (Odprężenie w czasach deadline’ów)”, „Uważne jedzenie”, „Miękki fokus (dobre na skupienie)”, „Nicnierobienie” lub dla dzieci: „Pociąg do relaksu” i one są pomieszczone. Komiczne byłoby przecież, gdybyśmy powiedzieli sobie: „Jestem uważna tylko w pracy, jestem ciekawa tylko w domu”. Zawsze jesteśmy sobą.

Znamy już 4 kompetencje przyszłości. Załóżmy, że osoby czytające ten wywiad nic dotąd nie zrobiły, by o nie zadbać lub je rozwinąć. Od czego powinni zacząć?

Wspominałam, że chciałabym nauczyć się robić jedną rzecz na raz i moja rada jest tu podobna – na początek zrób jedną rzecz: posłuchaj podcastu, przeczytaj którąś z polecanych książek, pójdz na przedstawienie teatru improwizacji, poświęć czas na jedną medytację.

POLECAMY

O improwizacji

→ **Bart Jurkowski, webinar** „Sztuka improwizacji w biznesie w zmiennym i niepewnym świecie”

<https://soundcloud.com/user-509252963/jurkowski-sz-webinar-2020>

→ **Kuba Snochowski, webinar** „Improwizacja w czasach pandemii”

<https://edukacja.concordiadesign.pl/product/webinar-improwizacja-w-czasach-pandemii/>

O ciekawości

→ **Marta Niedźwiedzka, podcast** „O zmierzchu, Przechadzka po dżungli, czyli ciekawość”

<https://bit.ly/3Bg6FzI>

O rezyliencji

→ **Mariusz Chrapko, podcast** „Rezyliencja. Czyli co?”

<https://mariuszchrapko.com/rezyliencja-czyli-co-sabina-sadeczka/>

→ **Książka Glenn R. Schiraldi, „Siła rezyliencji”**

O uważności

→ **Aplikacja „Intu”**

→ **Serial „Headspace”, Netflix**

→ **Książka „Uważność żabki”** (mimo że dla dzieci, dorośli też skorzystają!)

Rozwój w czasie pandemii

– JAK I PO CO?

**Małgorzata Cyganek
i Olga Szaro**

Menedżerki ds. Projektów
Rozwojowych w Banku Pekao S.A.,
Koordynatorki Programu Talents Up

Monika Wietrzyńska

project managerka, Concordia Design

 **Bank Pekao**

TALENTS *Up*

Jak wspierać pracownika w rozwoju w czasie pandemii? Czy to w ogóle możliwe? A może sami pracownicy, w okresie niepewności i poczucia zagrożenia epidemią, bardziej oczekują zapewnienia bezpieczeństwa, zaopiekowania się emocjami niż udziału w programie rozwojowym?



Pandemia okazała się nie być stanem chwilowym i raczej będzie nam w większym lub mniejszym stopniu towarzyszyć. W nastawionej na ciągły rozwój organizacji, nie sposób odłożyć na półkę programy rozwojowej, nawet, a może szczególnie w czasie pandemii.

Przyjrzyjmy się programowi Talents Up, który Bank Pekao S.A. realizuje od ponad roku we współpracy z Concordia Design. Na czym polega i jak jest realizowany?

PO PIERWSZE: ROZWÓJ ZAWODOWY I OSOBISTY

Program Talents Up został zaprojektowany w taki sposób, aby rozwijać zarówno kompetencje niezbędne w organizacji oraz te wynikające z indywidualnych potrzeb pracownika. Dlatego właśnie uczestnicy programu rozwijają się na dwóch równoległych ścieżkach: projektowej i rozwojowej.

Ścieżka projektowa, która zakończyła się w grudniu 2021 roku, realizowana była w oparciu o autorską metodę Concordii Design – Creativity+Thinking, inspirowaną procesem Design Thinking, ale z nieco innymi elementami

i kolejnością poszczególnych etapów. W tej metodzie duża waga przykładana jest do zespołu projektowego i od tego cały proces się rozpoczyna – od zbudowania różnorodnego zespołu, który będzie od samego początku zmotywowany i decyzyjny, jeżeli chodzi o prace na każdym kolejnym etapie projektowania. W połączeniu uczestników programu w zespoły pomogło narzędzie FRIS, które umożliwiło zbudowanie teamów o różnych stylach działania i myślenia. Finalnie w każdym zespole projektowym znaleźli się reprezentanci wszystkich czterech stylów: „badacze” – nastawieni na strukturę, „zawodnicy” – podkreślający fakty, „partnerzy” – ceniący relacje oraz kreujący idee „wizjonerzy”. Dalej zespoły same wybierały wyzwania biznesowe, nad którymi miały pracować przez kolejne miesiące. Po wybraniu wyzwań określone zostały cele, zespoły poszukiwały inspiracji w trendach, samodzielnie przeprowadzały badania i wywiady z użytkownikami, a następnie generowały pomysły i tworzyły prototypy, które następnie testowały. W Creativity+Thinking duży nacisk położony jest także na wdrażanie pomysłów, dlatego ostatnim etapem prac było przygotowanie profesjonalnej prezentacji biznesowej wypracowanych rozwiązań, przedstawianej Członkom Zarządu Banku i Biznes Liderom.

Ścieżka rozwojowa stanowi integralną część programu Talents Up i w pierwszym roku programu talentowego opierała się głównie na indywidualnej współpracy z Learning Coachem (czyli doradcą rozwojowym, zajmującym się rozwojem pracowników w banku). Na początku procesu każdy Talent wspólnie z Learning Coachem określił swoje cele rozwojowe, które chce realizować w programie. Dotyczyły one rozwoju konkretnych kompetencji i umiejętności np. wywierania wpływu, kreatywności czy elastyczności. Rola Learning Coacha polegała na bliskiej współpracy z Talentem, na przekazywaniu informacji zwrotnej po warsztatach i dzieleniu się swoim doświadczeniem w zakresie rozwoju osobistego.

Ważnym momentem na ścieżce rozwojowej było badanie Informacja Zwrotna 360, w którym wzięły udział Talenty po zrealizowaniu ścieżki projektowej. Wspólnie z Learning Coachem podsumowali wyniki badania, wyciągnęli wnioski i finalnie podsumowali realizację swoich celów rozwojowych. IZ360 stanowiła znakomity punkt wyjścia do dalszych działań rozwojowych w ramach 2 roku ścieżki programu, która poświęcona jest głównie rozwojowi i planowaniu kolejnych kroków w karierze uczestników programu Talents Up.

PO DRUGIE: RÓŻNORODNOŚĆ

Program talentowy w Banku Pekao SA postawił na różnorodność – nie tylko podczas rekrutacji do programu, w ramach której wybranych zostało 50 osób o różnym doświadczeniu, wieku, miejscu zamieszkania, stanowisku, ale również na etapie wyzwań projektowych, które dotyczyły zarówno wypracowania usług i rozwiązań dla klienta zewnętrznego, jak i dla pracowników organizacji.

Sama ścieżka projektowa zakładała naukę różnych kompetencji, wszechstronność i dywersyfikację technik i narzędzi tak, by rozwój Talentów był wielopłaszczyznowy a umiejętności przydały się w ich rozwoju zawodowym. I tak uczestnicy programu nauczyli się m.in. w jaki sposób przeprowadzać badania z użytkownikami, jak budować prototypy i testować je z użytkownikami, analizować trendy, tworzyć mapy empatii, przygotować wdrożenie usługi za pomocą service blueprint czy zaprojektować profesjonalny pitch sprzedażowy.

Różnorodność gwarantowali również sami trenerzy Concordia Design z koordynatorką ścieżki projektowej Sylwią Hull-Wosiek na czele. 8 ekspertów przeprowadzających zespoły przez 8 miesięcy po meandrach procesu projektowego to osoby pieczołowicie dobrane pod względem różnorodności wiedzy, doświadczenia, umiejętności i osobowości. Wśród nich znaleźli się m.in. analityczka trendów, trenerka diversity&inclusion, improwizator, executive coach, mentorka liderów.

W pierwszym roku ścieżki rozwojowej także postawiono na różnorodność form i doświadczeń. Talenty miały okazję pracować z aktorami teatru improwizacji, uczestniczyć w spektaklu improwizowanym czy wziąć udział w sesjach retro, ale również przygotowywały filmiki, pracowały z narzędziem Talenty Gallupa, organizowały konsultacje i nawzajem udzielały sobie feedbacku.

Drugi rok ścieżki rozwojowej to cały wachlarz metod i narzędzi rozwojowych, z których mogą skorzystać Talenty, projektując własny rozwój. W ofercie znalazły się m.in. coaching, action learning, mastermind, badanie Gallup Strengths, Job Crafting, kurs mindfulness, job rotation i wiele innych.

Podczas projektowania programu rozwojowego zadbane również o różnorodność doświadczeń pracowników Banku, tworząc przestrzeń do łączenia perspektyw sieci (działów sprzedaży z całej Polski) i jednostek wsparcia. Uczestnicy lepiej poznali swoją zawodową codzienność, zrozumieli potrzeby innych oraz różne punkty widzenia. Było to cenne doświadczenie, również w kontekście budowania koleżeńskich relacji, które mogą procentować w przyszłości.

PO TRZECIE: PERSONALIZACJA

Niekwestionowaną wartością programu Talents Up było i jest nastawienie tak na rozwój umiejętności pracy w zespole, team spirit, zderzenie z różnymi stylami myślenia i działania, jak i na refleksję nad samym sobą – miejscem w organizacji w kontekście rozwoju osobistego i planów na przyszłość.

Szczególnie widoczne jest to w trakcie trwania 2 roku programu Talents Up, w którym nacisk położony został na indywidualne potrzeby Talentów. Na początek stworzone zostały specjalnie dla nich dwa unikalne narzędzia: „Rozwojownik pełen inspiracji” – przewodnik po ofercie metod i narzędzi rozwojowych dedykowanych dla Talentów, który oprócz teoretycznych pigułek wiedzy, opisów modeli czy rekomendacji książkowych zawiera wiele ćwiczeń praktycznych oraz „Mapa (do) rozwoju” – narzędzie służące jak najlepszemu zaplanowaniu własnego rozwoju, pomagające Talentom podsumować wiedzę o sobie i swoich kompetencjach, zdefiniować swoje cele oraz nazwać i zaplanować kroki potrzebne do ich realizacji. Podczas warsztatów z trenerkami Concordia Design Talenty zostały wprowadzone w tajniki Mapy (do) rozwoju, ale to po ich stronie jest indywidualna praca z nią oraz wybór tych spośród oferowanych 15 różnych narzędzi rozwojowych, które wesprą ich w zaplanowanej ścieżce kariery. Tutaj odpowiedzialność i decyzyjność jest całkowicie po stronie Talentów, zawsze jednak możliwa jest konsultacja planu rozwoju z koordynatorkami programu Talents Up Olgą Szaro i Małgorzatą Cyganek.

CO WARTO WZIĄĆ POD UWAGĘ PROJEKTUJĄC PROGRAM ROZWOJOWY?

Z perspektywy czasu, po podsumowaniu ścieżki projektowej programu talentowego realizowanego w Banku Pekao SA, z całą pewnością warto podzielić się wnioskami i spostrzeżeniami, które mogą być pomocne dla organizacji planujących podobne programy.



W trakcie projektowania i realizacji programu rozwojowego ważna jest odpowiedź na pytanie jaki jest jego **cel** – jaką wartość program ma przynieść organizacji i jego uczestnikom. Pomocne w tym jest odwołanie się do strategii organizacji, zbadanie potrzeb potencjalnych odbiorców programu, ale także spojrzenie na to w jakiej kulturze organizacyjnej działamy.



Istotnym elementem wpływającym na sukces programu jest **zaangażowanie całej organizacji** do współtworzenia programu, aby w jak największym stopniu wykorzystać potencjał merytoryczny różnych jednostek, ale przede wszystkim umożliwić współpracę i budowanie relacji między ludźmi. Niewątpliwie warto zadbać o widoczność, ale też dostępność programu w organizacji już w czasie jego trwania, aby był znany wszystkim pracownikom i umożliwiał osobom niebędącym jego uczestnikami wzięcie udziału w części aktywności realizowanych w ramach programu.



Planując **efektywny harmonogram** takiego programu warto wziąć pod uwagę różny charakter pracy jego uczestników, to jakie role pełnią w organizacji i w jaki sposób udział w programie wpłynie na ich codzienną pracę. Pozwoli to zadbać o efektywną realizację celów programu, z uwzględnieniem komfortu jego uczestników.



Jednakże kluczem do sukcesu programu rozwojowego jest **zwinną reakcją na potrzeby organizacji i uczestników** w trakcie jego trwania oraz dopasowywanie programu do zmieniających się okoliczności. Jeśli cel programu jest jasno zdefiniowany już na samym początku, dużo łatwiej jest modyfikować podejście i wprowadzać potrzebne zmiany.

JAK SKUTECZNIE ZREALIZOWAĆ PROGRAM ROZWOJOWY W CZASIE PANDEMII?

Oto kilka wskazówek od koordynatorek programu Talents Up.

→ **Formuła hybrydowa** (warsztaty online, uzupełnione spotkaniami stacjonarnymi) – umożliwia komfortowe uczestnictwo pracowników na co dzień pracujących w całej Polsce.

→ **Narzędzia do pracy online** – pracując nad wyzwaniem biznesowym, uczestnicy poznali konkretne narzędzia wspierające ich w pracy projektowej w wirtualnej rzeczywistości (np. Mural, Zoom).

→ **Wykorzystanie różnych metod aktywizacji uczestników** – w świecie online np. forma przekazania informacji o wyzwaniach biznesowych – filmiki nagrane przez mentorów, nagrywanie filmików przez zespół, praca na Muralu, grywalizacja na platformie Ideacrowd.

→ **Prowadzenie bloga** z inspirującymi artykułami zarówno dla uczestników programu rozwojowego jak i dla pozostałych pracowników banku, zainteresowanych nabywaniem nowych umiejętności i wiedzy.

→ **Webinary z ekspertami** z różnych dziedzin – nagrywane spotkania online dzięki możliwości ich odtworzenia w dowolnym momencie, zapewniają elastyczne podejście do planowania pracy i czasu na rozwój w formule zdalnej.

→ **Wellbeing w pracy „z domu”** podczas spotkań online niezbędne jest zadbanie o przerwy i odpoczynek oraz ich optymalną częstotliwość.

Wolność zaczyna się od dostępu do informacji

Kamila Lachowicz

– Social Skills Advisor, Internal Trainer



Rozmawia:

Katarzyna Rzęsa, ekspertka Concordia Design – Doradztwo dla Biznesu

Nie traktujemy dostępu do danych i informacji finansowych firmy jako podstawowej wolności naszych pracowników. Jednocześnie nie potrafimy sobie wyobrazić definicji wolności w naszej organizacji bez transparentności i dostępu do tych informacji.

W Unity Group dzielenie się wiedzą zarządu z pracownikami i na odwrót – pracowników bezpośrednio z zarządem – jest fundamentem dla poczucia stabilności, bezpieczeństwa i zaufania. Stawiamy na samodzielność oraz zwinność, zarówno pod kątem indywidualnym, jak i zespołowym. Staramy się tworzyć miejsce, gdzie rola jest ważniejsza od stanowiska. Obecnie, jeśli chodzi o sposób działania, najbliższe jest nam do koncepcji Team of Teams, czyli grupy zwinnych zespołów.

Czy COVID-19 wiele zmienił w tak zorganizowanej firmie?

Od blisko 5 lat ściśle współpracuję zarówno z kadrą managerską, jak i pracownikami na stanowiskach developerskich, administracyjnych i wspierających. Pandemia COVID-19 według mnie przyniosła wiele pozytywnych zmian w naszej organizacji, ale nie tylko u nas.

Cały rynek odczuł, że nowy system pracy w formie home office (pracy zdalnej czy pracy hybrydowej) jest jedynym słusznym kierunkiem, aby firma miała możliwość przetrwać pandemię.



Wolność rozumiana jako możliwość wykonywania pracy z jakiegokolwiek miejsca o ustalonych godzinach była jedynym możliwym kierunkiem zachowania ciągłości biznesowej. Z drugiej strony my jako pracownicy otrzymaliśmy nowe możliwości – praca z domu stała się powszechnością, a oddanie „wolności” pracownikom, czytaj – dowolności w wyborze wykonywania pracy – po pandemii po prostu się opłaca. Jednak, aby to się opłacało, trzeba było się tego nauczyć.

WOLNOŚĆ = TRANSPARENTNOŚĆ W KOMUNIKACJI

Już przed pandemią w Unity Group dbaliśmy o to, aby regularnie spotykać się z pracownikami i przekazywać im informacje na temat nadchodzących zmian i planów. Ale to właśnie COVID-19 sprawił, że transparentność, która od zawsze była w naszym DNA, stała się jeszcze bardziej ważna i jeszcze bardziej nierzaliczna.

Na cyklicznych spotkaniach online z pracownikami prezentowane były szczegółowe wyniki finansowe firmy oraz to, jak – jako firma – radzimy sobie na rynku, czego potrzebujemy i czego się obawiamy. W efekcie dało to naszym pracownikom poczucie bezpieczeństwa i wzmocniło relacje oraz zaufanie między pracownikami a zarządem. Czarne scenariusze na całe szczęście się nie spełniły, a branża e-commerce rozwinęła skrzydła. Jednocześnie transfer wiedzy i zarządzanie przez dostęp do informacji dał wszystkim poczucie stabilności. Więcej rozumieliśmy, dzięki czemu zmiany wprowadzane na tamten czas w firmie miały dla nas wszystkich większy sens. Rozumienie procesów i dzielenie się wiedzą to z pewnością klucz do budowania relacji z pracownikami oraz kultury organizacyjnej opartej na wartościach. Zależy nam na budowaniu dwukierunkowej komunikacji. Nie oświadczamy, lecz rozmawiamy – stąd nasi pracownicy wiedzą, że ich głos w dyskusji jest cennym i często celnym punktem widzenia, który realnie przekłada się na decyzje dotycząca życia firmy.

UFAJ, ALBO... UFAJ. WOLNOŚĆ TO ZAUFANIE DO ZESPOŁÓW

Jak wskazują badania przeprowadzone na reprezentatywnej próbie N=XX Polaków z kwietnia 2022 roku (branża IT, eCommerce, finanse, ubezpieczenia), pracownicy chcą traktować pracę jako integralną część życia, unikać dostosowywania się do niej, a raczej wkładać ją w dobowy, tygodniowy rytm życia. W Unity Group staramy się to realizować poprzez możliwość wyboru miejsca wykonywania pracy oraz elastyczny system godzinowy.

W trakcie wprowadzenia powszechnej pracy zdalnej (2020 rok) powołaliśmy interdyscyplinarny zespół ds. pracy zdalnej (później przekształcony na Zespół ds. pracy hybrydowej). Zespół pracował nad zbiorem zasad pracy w czasie pandemii, który obejmował również różnego rodzaju restrykcje, wpływające na zwiększenie bezpieczeństwa pracowników. W czerwcu 2021 roku poprosiliśmy zespoły o samodzielne planowanie współpracy w warunkach pracy zdalnej i hybrydowej.

Zaproszenie do budowania kontraktów zespołowych było odpowiedzią na nasze zaufanie do zespołów i przekonanie, że ludzie najlepiej wiedzą, co się u nich sprawdzi i jak najlepiej będzie się im pracować. Liderzy zespołów przeprowadzili spotkania, podczas których poruszyli takie tematy, jak:

- co jest ważne we współpracy zespołowej,
- w jakim systemie zespół chce pracować, jak często bywać w biurze,
- skąd najczęściej członkowie zespołu chcą pracować (zdalnie, z biura, dowolnie),
- sposoby komunikacji najlepiej działające w zespole,
- kwestie dotyczące integracji, częstotliwości spotkań, używania kamer,
- czy są jakieś reguły/zasady, które danemu zespołowi pomagają współpracować.

Liderzy pełnili rolę moderatorów, słuchając potrzeb swojego zespołu, słuchając ludzi, czego i jak potrzebują, na co zwracają uwagę. Rozmawiali o częstotliwości pojawiania się w biurze, niektóre zespoły zdecydowały się np. na „wtorki w biurze”, inne na dowolność. Dyskutowali o spotkaniach na żywo, kiedy, jak często chcą się integrować. Pod lupę poszły również metody komunikowania się, narzędzia, sposób informowania o nieobecności i inne.

Oprócz wspólnego budowania nowych kompetencji zespołowych szczególnie ważne przy pracy zdalnej jest stawianie granic. Nigdy nie stawialiśmy znaku równości pomiędzy pracą zdalną a ponadprzeciętną całodobową dyspozycyjnością.

WOLNOŚĆ W PRAKTYCE

Nasi pracownicy mieli wpływ na to, jak pracuje ich zespół; wzięli w swoje ręce podejmowanie decyzji dotyczących sposobu organizowania pracy. Staraliśmy się nie dawać odgórnych, ogólnofirmowych ustaleń. Ufamy, że nasi ludzie wiedzą jak najlepiej zarządzić pracę we własnym gronie, a menedżer dostaje informacje zwrotne, jak jego zespół chce funkcjonować i co jest dla niego istotne we współpracy.

Taka postawa znacząco wpłynęła na poczucie związania z firmą i wzmocniła motywację. Wyżej cytowane badania pokazują, że aż 66% respondentów realizuje swoje cele zawodowe łącząc rozwój osobisty z rozwojem zawodowym w firmach, które dbają o wartość taką, jak poczucie wpływu swoich pracowników.

Na jakie elementy miał wpływ każdy zespół? Możliwość wyboru godzin pracy oraz ich rozłożenie w ciągu dnia, praca z dowolnego miejsca w Polsce.

W ramach pracy zdalnej zaoferowaliśmy również naszym pracownikom webinary oraz szkolenia z produktywności i efektywności, udostępniliśmy wiedzę, jak pracować z domu, jak o siebie zadbać psychicznie i fizycznie oraz zaoferowaliśmy zajęcia sportowe online już od 2020 roku. Nie ma wolności bez wiedzy i umiejętności, które pozwalają z niej korzystać.

Pandemia przyniosła nam jeszcze większy rozstrzał geograficzny. Jednocześnie nie zmieniło się nasze podejście do spotkań firmowych, pracownicy chętnie uczestniczą w integracjach, które dział People&Culture organizuje licznie w miesiącach letnich. Mamy spotkania w biurze, beach barach, na statkach, kręglach, gokartach i kajakach, razem biegamy, a same zespoły dość często się spotkają. To tylko pokazuje, jak ważny jest kontakt naszych pracowników między sobą. Mamy możliwość pracowania z domu przy jednoczesnym utrzymywaniu relacji z osobami z firmy.

Dowodem naszych starań na rzecz kultury zaufania i zwinności jest dołączenie Unity Group w 2021 roku do grupy Organizacji Progresywnych oraz tytuł Great Place to Work w 2022 roku. Wierzymy w potencjał naszych obecnych i przyszłych pracowników i myślę, że Unity Group stara się tworzyć takie miejsce pracy, które ewoluuje i wychodzi naprzeciw potrzebom i szuka najlepszych, możliwych rozwiązań.

Podsumowanie

Zgadzasz się ze stwierdzeniem, że jeśli nie musiałbyś/nie musiałabyś, to w ogóle nie podjąłabyś/nie podjąłabyś się pracy?

Czy jednak obowiązki zawodowe są dla Ciebie sensem życia? A może plasujesz się gdzieś pomiędzy? Jedno jest pewne – praca, czy tego chcemy, czy nie – przenika się z naszym życiem osobistym i ma na nie bardzo duży wpływ. W końcu pracy poświęcamy aż 8 godzin dziennie (kierownicy i dyrektorzy więcej, jak wynika z raportu) – to znaczna, o ile nie przeważająca część dnia. Jednak, jak się okazuje – praca nie jest już dla nas tak frustrująca, jak kiedyś. W postpandemicznej rzeczywistości nasze relacje z nią uległy zmianie. Zaczęliśmy mieć więcej oczekiwań, a pracodawcy musieli zacząć dostosowywać się do pracowników.

To już nie owocowe czwartki czy karty fitness są gratyfikacją dla pracownika, lecz elastyczna kultura organizacji. Za tym wszystkim musi iść nierozzerwalne zaufanie pracodawcy do swoich pracowników, czego pandemia po prostu nauczyła. Przyjęty w czasie COVID-19 model pracy hybrydowej i zdalnej oddalił pracownika od kontrolującego oka szefa i okazało się, że mimo tego firma funkcjonuje dobrze, a obowiązki zawodowe są wykonywane na bieżąco.

Co więcej, taki model znacznie poprawił komfort pracowników, bo to właśnie praca w domu przy biurku dziecka czy na kanapie jest bardziej efektywna dla tych, którzy preferują pracę poza przestrzenią biur. Choć niestety mniejszy kontakt personalny sprawił, że relacje między pracownikami i poczucie społeczności osłabły. Na to jednak pracodawcy również znaleźli sposób – sugestią, by chociaż kilka dni w tygodniu pojawiać się w biurze ośmieliła pracowników do wyjścia z czterech ścian. Jak sami mówią: „Do biura przyjeżdżam po relacje”. I to się sprawdza!

Elastyczność to podstawa szczęścia w życiu zawodowym oraz prywatnym. Polscy pracodawcy zaczynają to rozumieć i choć jeszcze ponad połowa pracowników deklaruje, że nie ma możliwości pracować w modelu hybrydowym czy zdalnym, to polskie firmy w większości swoją codzienną organizację zaczęły zmieniać. Czy to początek kultury work-life blend, czy nieświadomie zmierzamy w stronę work-life integration? Jedno jest pewne, praca uszczęśliwia, gdy myśląc o niej wśród epitetów w głowie pojawia się słowo elastyczność.

Bibliografia

Wnioski przedstawione w dokumencie opracowane zostały w oparciu o zrealizowane badanie – szczegóły w rozdziale **BADANIA**.

Dodatkowo, opracowując raport, Autorzy wsparli się informacjami z następujących źródeł:

ADP Research Institute, *People at Work 2021: A Global Workforce View*, adp.pl, online: <https://pl.adp.com/baza-wiedzy-hr/insights/people-at-work-2021-a-global-workforce-view.aspx>, data dostępu: 10.05.2022.

De Neve J.E., Ward G., *World Happiness Report 2017*, online: https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2017/HR17-Ch6_wAppendix.pdf, data dostępu: 25.07.2022.

FastCompany, *The 10 Most Innovative Companies In The Workplace in 2022*, fastcompany.com, online: <https://www.fastcompany.com/90724501/most-innovative-companies-workplace-2022>, data dostępu: 22.05.2022.

Gallup, *The Future of Hybrid Work: 5 Key Questions Answered with Data*, gallup.com, online: <https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx>, data dostępu: 20.05.2022.

Główny Urząd Statystyczny, *Informacja o rynku pracy w drugim kwartale 2020 roku* (dane wstępne), stat.gov.pl, online: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/informacja-o-rynku-pracy-w-drugim-kwartale-2020-roku-dane-wstepne,12,42.html>, data dostępu: 03.06.2022

McLaren S., *These 6 Companies Made Work-Life Balance More Than a Buzzword*, LinkedIn, online: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-engagement/these-companies-made-work-life-balance-more-than-a-buzzword>, data dostępu: 20.05.2022.

National Car Rental, *2020 State of Business Travel Survey Fact Sheet*, nationalcar.pl, online: <https://www.nationalcar.com/en/blogs/business-travel-survey-fact-sheet.html>, data dostępu: 13.05.2022.

Parlament Europejski, *Prawo do rozłączenia się powinno być podstawowym prawem w całej UE*, europarl.europa.eu, online: <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/press-room/20210114IPR95618/prawo-do-rozlaczenia-sie-powinno-byc-podstawowym-prawem-w-calej-ue>, data dostępu: 22.05.2022.

Xiao J., Mao J., Quan J. and Qing T., *Relationally Charged: How and When Workplace Friendship Facilitates Employee Interpersonal Citizenship*, *National Library of Medicine*, online: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7045053/#B57>, data dostępu: 15.05.2022.

CONCORDIA DESIGN

Doradztwo dla biznesu

www.concordiadesign.pl

ZESZYT ĆWICZEŃ

RE_work

RAPORT O RELACJACH Z PRACĄ



**CONCORDIA
DESIGN**

Doradztwo dla biznesu

Instrukcja obsługi środka:

1

ZANIM ZAJRZYSZ DO RAPORTU – DAJ SOBIE CZAS NA REFLEKSJĘ.

Zapoznaj się z pytaniami inspirowanymi każdą z czterech części Raportu.

2

ZAINSPIRUJ SIĘ I ZAJRZYJ DO RAPORTU.

Znajdziesz w nim zarówno garść informacji i wniosków z badań, jak wypowiedzi oraz inspiracje od ekspertów i ekspertek z przeróżnych obszarów i branż.

3

ZASTANÓW SIĘ I ZAPLANUJ – CO MOŻESZ I CHCESZ ROBIĆ LEPIEJ / INACZEJ?

Czego chcesz spróbować? Co przetestować?
Co wdrożyć do swojego życia/ pracy/ zespołu/ organizacji?

Jak my, jako
Concordia Design Consulting
możemy pomóc?





POBUDZAMY KREATYWNOŚĆ

Kreatywność to kluczowa kompetencja XXI wieku. Pomożemy Tobie i Twojej organizacji w uwolnieniu kreatywnego potencjału – podróże w kosmos to nasza specjalność!



- uczymy kreatywności i stosowania technik kreatywnych do rozwiązywania problemów biznesowych
- prowadzimy warsztaty z improwizacji w biznesie
- organizujemy sprinty kreatywne, podczas których w krótkim czasie zespoły projektują bardzo dużo rozwiązań na konkretny temat
- projektujemy i przeprowadzamy dedykowane, dopasowane do potrzeb organizacji programy pobudzające kreatywność
- organizujemy Gry Kreatywne, które łączą w sobie elementy edukacyjne z integracją i dobrą zabawą



ROZWIJAMY KOMPETENCJE

Wspieramy indywidualny rozwój oraz budowanie różnorodnych i efektywnych zespołów. Diagnozujemy i rozwijamy kluczowe dla organizacji kompetencje.



- uczymy krytycznego myślenia i przywództwa, które inspiruje i motywuje różne pokolenia pracowników (feedback, motywowanie, budowanie autorytetu, zarządzanie rozproszonymi strukturami, filozofia nowoczesnej sprzedaży)
- wyposażamy liderów w kompetencje przyszłości – niezbędne do prowadzenia projektów transformacji (łączenie umiejętności przywódczych z metodami projektowymi takimi jak: Design Thinking, Agile).
- wykorzystujemy narzędzia takie jak FRIS i Gallup do wspierania indywidualnego rozwoju oraz budowania różnorodnych i efektywnych zespołów
- projektujemy i przeprowadzamy programy rozwojowe i talenckie
- prowadzimy webinaria tematyczne i wystąpienie motywacyjne o różnej tematyce, zawsze odpowiadającej na potrzeby organizacji
- zmieniamy edukację i system rozwoju pracowników w organizacjach (projektowanie edukacji, rekrutacja i adaptacja nowych pracowników, development centre)



TRANSFORMUJEMY KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ

Pomagamy organizacjom w nazywaniu, redefiniowaniu, wdrażaniu i ożywianiu wartości oraz kultury organizacyjnej. Wiemy, że odpowiednia kultura organizacyjna to podstawa zaangażowania i realizacji celów biznesowych.

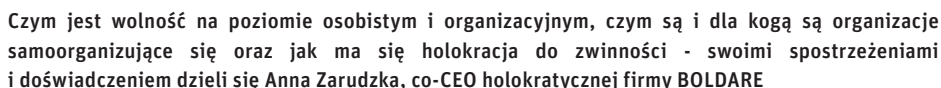
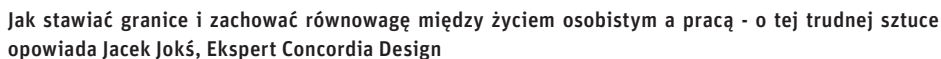
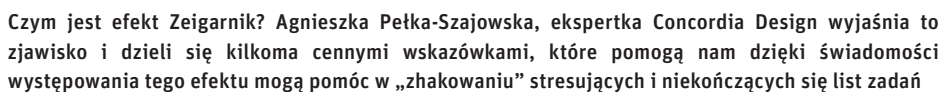
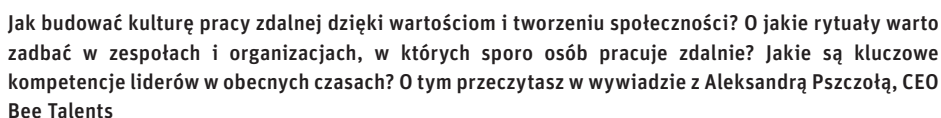
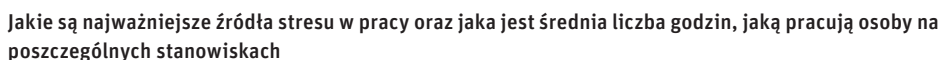


- projektujemy i transformujemy kulturę organizacyjną w oparciu o wartości i misję firmy
- pomagamy w nazywaniu i definiowaniu wartości w organizacji, a także projektujemy działania, które pomagają w ich budowaniu i wyrażaniu
- ożywiamy wartości, które są w firmie nazwane i zdefiniowane, ale nie działają - pomagamy sprawić, aby były wykorzystywane i stały się barometrem zaangażowania
- diagnozujemy kulturę organizacyjną i wspólnie z organizacją zastanawiamy się czy i w jaki sposób wspiera ona cele biznesowe i strategię
- dostosowujemy kulturę organizacyjną do zmian i funkcjonowania w świecie VUCA i BANI

JAK?



JAK?



Czego chcesz spróbować, co przetestować, co wdrożyć do swojego życia, pracy/zespołu/organizacji?

Z KIM? ZACZNIJ OD RE_fleksji...

Jak pandemia i praca zdalna/hybrydowa wpłynęła na budowanie i podtrzymywanie relacji w Twoim zespole i organizacji?

Jaką formę komunikacji ze swoimi współpracownikami preferujesz (spotkania osobiste, spotkania online, rozmowy telefoniczne)? Jak praca zdalna i hybrydowa zmieniła formę kontaktu oraz codzienny styl komunikacji w Twoim zespole i organizacji?

Jak często otrzymujesz feedback dotyczący Twojej pracy od swojego przełożonego? Jak często Ty udzielasz feedbacku osobom ze swojego zespołu i współpracownikom?

Czym jest dla Ciebie dobry feedback? Czy taki otrzymujesz? Czy taki umiesz dać?

ZAINSPIRUJ SIĘ ZAGLĄDAJĄC DO RAPORTU I JEGO CZĘŚCI Z KIM?, Z KTÓREJ DOWIESZ SIĘ:



Jak chcemy budować relacje w pracy i komunikować się ze współpracownikami, a także o tym, jak często otrzymujemy w pracy informację zwrotną oraz jak oceniamy jej wartość i przydatność



O relacjach w pracy, wartości jaka płynie z bycia razem, elastyczności i transparentności w komunikacji z pracownikami opowiada Danuta Korpacka, Liderka ds. spotkań i podróży służbowych w IKEA



Czym jest mityczny konstruktywny feedback? Jak wdrożyć kulturę feedbacku w organizacji? PKP czy GOLD - który model feedbacku, dla kogo, jak i w jakich sytuacjach zastosować - praktycznymi wskazówkami dzieli się Agata Waligórska, Ekspertka Concordia Design



STR 37



STR 40

CO MOŻESZ I CHCESZ ROBIĆ LEPIEJ / INACZEJ...

Czego chcesz spróbować, co przetestować, co wdrożyć do swojego życia, pracy/zespołu/organizacji?

Grid of dots for writing notes.

GDZIE? ZACZNIJ OD
RE_fleksji...

Co jest dla Ciebie najważniejsze w miejscu pracy w kontekście przestrzeni, w której pracujesz?

Czy większy komfort pracy odczuwasz pracując stacjonarnie czy zdalnie?

Jak myślisz - jak wiele osób ma możliwość pracy zdalnej i/lub hybrydowej? Jak to wygląda w Twoim zespole, organizacji i branży?

Jak długo zajmuje Ci dojazd do pracy? Czy jest to dla Ciebie stracony czas czy może przeznaczasz go na działania, na której inaczej nie załazł(a)byś czasu w ciągu dnia?

ZAINSPIRUJ SIĘ ZAGLĄDAJĄC DO RAPORTU I JEGO CZĘŚCI **GDZIE?, Z KTÓREJ DOWIESZ SIĘ:**



O najważniejszych czynnikach związanych z miejscem pracy, które wpływają na nasze poczucie komfortu oraz o problemach i wyzwaniach, z którymi mierzymy się podczas pracy w biurze i pracy z domu



Jak tak naprawdę pracujemy - zdalnie, stacjonarnie czy hybrydowo? Jak wiele osób tak naprawdę ma możliwość pracy zdalnej, a jak wiele chciałoby pracować w tym trybie?



Jakie są trendy związane z projektowaniem przestrzeni biurowych w nowej, postpandemicznej rzeczywistości oraz jakie powinno być biuro, w kontekście funkcjonalności i oddziaływania na osoby w nim pracujące oraz środowisko - wskazówkami i doświadczeniem dzieli się Maciej Biedermann z Biedermann+Wide



Jak zaprojektować przestrzeń do pracy w swoich czterech kątach i zadbać o to, żeby była ona rzeczywiście nasza opowiada Katarzyna Bryze z VOX



STR 49



STR 52

CO MOŻESZ I CHCESZ ROBIĆ LEPIEJ / INACZEJ...

Czego chcesz spróbować, co przetestować, co wdrożyć do swojego życia, pracy/zespołu/organizacji?

Czym jest dla Ciebie elastyczność w pracy? W jaki sposób Twoja organizacja wspiera elastyczność?

Czego chcesz spróbować, co przetestować, co wdrożyć do swojego życia, pracy/zespołu/organizacji?

MIEJSCE NA TWOJE NOTATKI!