

Romeo Grzębowski

LUDZIE NIE ZASOBY

Jak reagować na zmiany
i budować kulturę zaangażowania



Romeo Grzębowski

LUDZIE NIE ZASOBY

Jak reagować na zmiany
i budować kulturę zaangażowania

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

WARSZAWA 2024

 Wolters Kluwer

Wydawczyni
Joanna Dzwonnik

Redaktorka prowadząca
Joanna Ołówek

Opracowanie redakcyjne
Anna Kunz

Projekt okładki
Anna Gogolewska

Ilustracja na okładce
Dedraw Studio/iStock

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujemy prawo i własność
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2024

ISBN 978-83-8358-444-7

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. +48 728 313 462

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Przedmowa	13
Wprowadzenie	15
Rozdział 1	
Co się zmieniło w obszarze zarządzania ludźmi w drugiej dekadzie XXI wieku?	19
Czy <i>Great Resignation</i> , <i>Quiet Quitting</i> etc. to modne buzzwordy, czy realne trendy?	20
Inni o trendach	24

Część 1 CZŁOWIEK

Rozdział 2	
Model ludzkiego potencjału	39
Ogry są jak cebula	39
Uwarunkowania kulturowe, czyli Starbucks a sprawa polska	42
Feedback, informacja zwrotna a różnice kulturowe	43
Inne aspekty naszego potencjału	45
Aspiracje, postawy i nastawienie	45
Wartości	46
Tożsamość	48

Rozdział 3

Różnorodność i style zachowań	51
Style zachowań w modelu Extended DISC	51
Percepcja – Intuicja	53
Myślenie – Uczucie	53
Kilka historii z mojej praktyki	58
Style zachowań a komunikacja między dwiema osobami	61
Platynowa zasada, czyli spersonalizowane motywowanie	64
Efektywna współpraca w zespole a różnorodność stylów zachowań	66
Kilka historii z mojej praktyki	71
Różnorodność, inkluzywność, przynależność	78

Rozdział 4

Kompetencje lidarskie i algorytm przywództwa	81
Style przywództwa według Extended DISC	87
Metody mierzenia kompetencji lidarskich	91
Ocena/Feedback 360 stopni – wróg czy przyjaciel menedżera?	94
Jakie kompetencje lidarskie warto rozwijać w trzeciej dekadzie XXI wieku?	96
Jak Feedback 360 stopni może działać w praktyce?	104

Rozdział 5

Zachowania, kompetencje i nastawienia w sprzedaży	111
Postrzeganie sprzedaży w polskiej kulturze	117
Typy modeli/procesów sprzedaży i role sprzedawców w modelach Extended DISC oraz FSA (FinxS Sales Assessment)	120
Kompetencje w modelu FSA	126
Napompowany balonik (nie tylko w sprzedaży)	138

Część 2

DRUGA STRONA UKŁADANKI: ORGANIZACJA

Rozdział 6

Czym jest kultura organizacyjna

i dlaczego ma takie znaczenie? 143

Modelowanie zachowań przez liderów i liderki 151

 Kalendarze i spotkania online w dużym banku 151

Ograniczający wpływ obecnej kultury na wdrażane zmiany 153

 Martwe sale 153

 Nowa tania linia lotnicza i nowe standardy obsługi 154

 Lekarze a pielęgniarki – niezdrowa kultura komunikacji 156

Fotografowanie kultury organizacyjnej z pomocą

 Diamentu Extended DISC 157

Rozdział 7

Zmiana w organizacji 163

 Zmiany pokoleniowe 166

 Dlaczego zmiana jest trudna i często się nie udaje? 168

 Zmiana a nawyki i style zachowań 184

Rozdział 8

Od stresu do dobrostanu 193

 Definicja stresu 193

 Reakcje na stres w modelu Extended DISC 195

 Extended DISC Termometr Organizacji –
 stres na poziomie ogólnofirmowym 201

 Zmiana perspektywy – zmierzmy dobrostan/poczucie
 szczęścia w pracy 205

 Jak rozumieć szczęście w pracy? Skąd się bierze
 poczucie szczęścia? 205

 Badanie poziomu szczęścia lub dobrostanu 207

Podsumowanie 213

Twoje refleksje po lekturze 217

Kwestionariusz autorefleksji 219

Mój plan działania (osobisty lub organizacyjny) 225

Wprowadzenie

Idea tej książki

Jesienią 1996 roku miałem zaszczyt zostać praktykantem w departamencie Human Resources w centrali firmy Harley-Davidson w Milwaukee przy legendarnej Juneau Avenue. Choć spędziłem tam tylko miesiąc, to miejsce i ten czas spowodowały, że zakochałem się zawodowo w dziedzinie zarządzania i rozwoju ludzi, wtedy modnie określanej jako zarządzanie zasobami ludzkimi. Odkładając na chwilę na bok temat nazwy tej dziedziny i jej ewolucji w czasie, chciałbym wspomnieć, że tym, co mnie ujęło w Harleyu, było podejście, w którym to człowiek był w centrum uwagi. Legendarne motocykle są projektowane, budowane, sprzedawane i serwisowane przez ludzi i jeśli o nich zadamy, stworzymy im przestrzeń do bezpiecznej wymiany pomysłów, dobrą atmosferę, godne warunki pracy czy możliwość rozwoju, to firma będzie się stale rozwijać i generować wartość dla wszystkich swoich interesariuszy (słowo *stakeholders* poznałem właśnie tam).

Od tamtej pory minęło 27 lat, podczas których zbierałem kolejne doświadczenia w pracy z ludźmi w organizacjach m.in. jako pracownik uczelni, head hunter, konsultant i menedżer HR, przedsiębiorca, menedżer zespołu, trener i wykładowca oraz w mojej ulubionej roli Chief Inspiration Officer w firmie Extended Tools Polska.

Ta książka powstała z dwóch bardzo istotnych powodów:

- po pierwsze, z mojej potrzeby podzielenia się tym doświadczeniem oraz w odpowiedzi na prośby moich klientów, współpracowników i studentów, którzy często zachęcali mnie do udokumentowania historii i przypadków, które wspólnie przeżyliśmy lub omawialiśmy na warsztatach;
- po drugie, by dostarczyć liderom i liderkom, specjalistom i specjalistkom HR, trenerom i trenerkom, wykładowcom i wykładowczyniom oraz studentom i studentkom bardzo aktualnej praktycznej, odpowiadającej na najnowsze wyzwania wiedzy o zachowaniach ludzi w organizacji.

Książka ta składa się z ośmiu rozdziałów i jest podzielona na dwie główne części: część 1 – Człowiek i część 2 – Organizacja, zaś każdy rozdział zawiera opis co najmniej jednej prawdziwej historii z projektu, w którym uczestniczyłem. Historie są oparte na faktach, delikatnie zmodyfikowane dla zachowania poufności, większość z nich dotyczy realiów organizacji działających w Polsce i Europie Środkowej, choć nie oparłem się pokusie, by podzielić się wglądami z projektów na większą skalę.

Co odróżnia tę książkę od wielu innych w tej tematyce? Jest wiele bardzo wartościowych publikacji poruszających temat zarządzania ludźmi w organizacji, napisanych przez uznanych międzynarodowych ekspertów. Pozycje te opierają się często na sprawdzonych teoriach i modelach lub badaniach naukowych. Wyzwaniem jest przełożenie tych modeli na codzienną praktykę w naszych warunkach kulturowych. W tym materiale nie znajdziecie bardzo szczegółowej analizy badań naukowych czy weryfikacji ich źródeł. To nie jest pozycja naukowa, a raczej zbiór praktycznych doświadczeń. Prezentowane modele i teorie będą co do zasady zawierały pewne uproszczenia oraz sporą dozę subiektywizmu. Badania i dane, na które będę się powoływał, pewnie nie zawsze będą spełniać wysublimowane kryteria wymagane dla badań *stricte* naukowych, natomiast zostały zweryfikowane w praktyce i okazały się bardzo pomocne.

Wyróżnikiem tej książki, z założenia, ma być łatwość czytania, naturalny język oraz przede wszystkim humanistyczne podejście do zarządzania, którego w moim odczuciu w literaturze oraz praktyce biznesowej brakuje. Jest to też jedna z niewielu pozycji, która koncentrując się na zarządzaniu ludźmi ogólnie, ma też specjalistyczny rozdział o zachowaniach ludzi w dziale sprzedaży.

Kiedy w 1996 roku kończyłem praktyki w Milwaukee, na pożegnanie dostałem plakat ze zdjęciem górskiej drogi, mknącym po niej Harleyem i hasłem:

It is the road – not the destination – Liczy się droga, a nie tylko cel podróży.

To hasło towarzyszyło mi jako motto przez wiele lat, dziś jednak już w nie nie wierzę. Mam inne:

It is not the road, nor the destination, it's the people, who you are travelling with... – To nie droga ani cel podróży są ważne, ale ludzie, z którymi podróżujesz...

* * *

Dziękuję wszystkim osobom, które przyczyniły się do powstania tej książki, szczególnie tym, które zgodziły się na opublikowanie w niej swoich opinii i komentarzy, ale także pozostającym w cieniu przyjacielom, którzy udzielali mi rad i praktycznych wskazówek do udoskonalenia powstającego tekstu.

Co się zmieniło w obszarze zarządzania ludźmi w drugiej dekadzie XXI wieku?

Wiele teorii i modeli zarządzania ma bardzo uniwersalny charakter, jednak jeśli studiowaliście zarządzanie w latach 90. XX wieku lub nawet w pierwszej dekadzie XXI wieku, pewnie nie analizowaliście sytuacji, w których:

- technologie rozwijają się w tempie wykładniczym,
- coraz trudniej konkurować w oparciu o niskie koszty pracy, bo najprostsze czynności są automatyzowane lub eksportowane,
- coraz więcej ról i stanowisk w organizacji to pracownicy wiedzy,
- organizacje konkurują przede wszystkim poprzez innowacje i szybką adaptację do zmian,
- zmiany demograficzne i kulturowe, gigantyczny rozwój mediów społecznościowych radykalnie zmieniły zasady gry na rynku pracy,
- pomijając okresowe wahania koniunktury, dominującym zjawiskiem są deficyt specjalistów i walka o talenty, a przedstawiciele „nowych pokoleń” na rynku pracy mają znacząco odmienne od pracodawców oczekiwania,
- globalne zagrożenie epidemiologiczne wywołuje m.in. konieczność zastosowania lockdownów oraz wymusza w ekspresowym tempie wdrożenie nowych modeli pracy: najpierw pracy z domu, później w trybie hybrydowym lub wymuszony powrót do biur,
- nowe narzędzia do pracy online w niektórych branżach „uwolniły” pracowników od lokalnego rynku pracy, umożliwiły

pracę skądkolwiek, a pracodawców zmusiły do konkurowania niemal z całym światem,

- zjawiska od lat niespotykane w Europie: wojna, dwucyfrowa inflacja w połączeniu z wcześniejszymi zagrożeniami zdrowotnymi oraz presja generowana przez nieadekwatne do sytuacji praktyki zarządcze w firmach czy archaiczny model edukacji wywołują falę zniechęcenia czy wręcz epidemię depresji,
- rozwój sztucznej inteligencji, aplikacje typu Chat GPT niemal z dnia na dzień wprowadzają kolejne zawirowania w biznesie i w społeczeństwie...

Wszystkie te wymienione wyżej zjawiska realnie zmieniają zasady gry w organizacjach. Niektóre techniki i praktyki zarządzania ludźmi, których uczono nas w latach 90. ubiegłego wieku, całkowicie przestały działać, a wręcz stały się przeciwnie skuteczne. Postanowiłem pewne z tych zjawisk opisać nieco bardziej szczegółowo oraz z pomocą zaproszonych ekspertów poszukać odpowiedzi na pytanie o to, które z nich są najistotniejsze i jak na nie reagować.

Czy *Great Resignation*, *Quiet Quitting* etc. to modne buzzwordy, czy realne trendy?

Termin *Great Resignation* został po raz pierwszy zastosowany przez profesora Anthony'ego Klotza z Texas A&M University i odnosił się do trendu na amerykańskim rynku pracy, w którym pracownicy masowo rezygnowali z pracy, m.in. sfrustrowani warunkami w firmach lub tym, jak zostali potraktowani w związku z pandemią i wywołanymi nią obostrzeniami. Czasy lockdownów i poważnego zagrożenia zdrowia stały się także okazją do przezwyciężania swojego życia i kariery oraz podejmowania decyzji o radykalnych zmianach. Część analityków i komentatorów zaznacza, że dane statystyczne nie potwierdzają występowania tego trendu poza USA i że jest to tylko chwytliwe hasło, a nie realne zjawisko. Moje obserwacje jako konsultanta pracującego

z organizacjami w Polsce i w Europie, dziesiątki wywiadów i sesji coachingowych z liderami skłaniają ku refleksji, by to pojęcie traktować szerzej, nie tylko jako trend ekonomiczny czy dane statystyczne, ale jako pewne zjawisko społeczne i realny problem biznesowy, z którym mierzymy się w naszych organizacjach tu i teraz.

W styczniu 2022 roku na comiesięcznym spotkaniu absolwentów IESE Business School w Polsce – menedżerów i menedżerek wysokiego szczebla z różnych organizacji – zapytałem uczestników o najważniejsze wyzwania biznesowe na ten rok. Ośmioro na dziesięcioro uczestników stwierdziło wtedy, że wyzwaniem nr 1 jest brak ludzi do pracy. Twierdzili, że nie są w stanie realizować projektów, bo mają wiele nieobsadzonych stanowisk w firmach.

Tę obserwację potwierdziły wyniki pogłębionego badania: „*Great Unknown: zarządzanie ludźmi w dobie pandemii, nowych modeli pracy oraz Great Resignation*”¹. W tym badaniu, przeprowadzonym w pierwszej połowie 2022 roku, ponad 40% przedstawicieli HR dostrzegało problem rezygnacji z pracy w swoich organizacjach często lub bardzo często. Na poziomie menedżerów średniego szczebla to łącznie 28%, na poziomie zarządu – tylko lub aż 21%. Czy to duży odsetek, czy mały? Moim zdaniem to dość istotne liczby potwierdzające istnienie zjawiska rezygnacji, choć w polskich warunkach może nie aż tak „wielkiej”. W moim odczuciu polski rynek pracy nie jest aż tak elastyczny jak amerykański, a pracownicy nie są aż tak mobilni i skłonni do zmian.

A może jednak *Quiet Quitting*? W Polsce praktykowaliśmy *Quiet Quitting* zanim stało się modne...

- *Quiet Quitting* (ciche rezygnowanie) nie polega na całkowitej rezygnacji z pracy. Zjawisko to oznacza wyrzeczenie się pewnego kultu pracy, który zakorzenił się w społeczeństwie.

¹ Źródło: Extended Tools Polska.

- Trend ten został wypromowany przez użytkowników TikToka, w szczególności w Chinach i Stanach Zjednoczonych.
- *Quiet Quitting* to niejako całkowita rezygnacja z przekonania, że praca jest najważniejszą wartością w życiu. Tak zwane ciche rezygnowanie polega na wycofywaniu się z ambicji wykraczających poza podstawowe obowiązki pracy. Osoby wyznające ten trend zaczynają stawiać granice w środowisku zawodowym. W *Quiet Quitting* chodzi o to, by przestać angażować się emocjonalnie w pracę. By uświadomić sobie, że poza pracą istnieje życie prywatne, o które należy dbać.

Już w czasach PRL i na początku gospodarki wolnorynkowej swoją popularność miało powiedzenie: „Pracodawca udaje, że płaci, a pracownicy udają, że pracują”. Oczywiście dzisiaj rozumiemy już, że motywacja i zaangażowanie nie zależą tylko i wyłącznie od wynagrodzenia, a wręcz przeciwnie – u wysoko opłacanych specjalistów ten związek może być znikomy. Żarty żartami, jednak problem ogólnego zniechęcenia i obniżonej motywacji jest od wielu miesięcy dostrzegany w firmach także w Polsce. Jeden z ciekawych wątków cytowanego wcześniej badania „The Great Unknown. Zarządzanie ludźmi w dobie pandemii, nowych modeli pracy oraz *Great Resignation*” pokazuje, że 61% z 200 ankietowanych liderów/liderek HR wskazało zniechęcenie i obniżoną motywację jako częste lub bardzo częste zjawisko.

Z kolei badanie przeprowadzone w 2023 roku w ramach kampanii „Blżej siebie” pokazało, że 41% pracowników i 31% pracodawców czuje się przeciążonych emocjonalnie².

² Źródło: „Blżej Siebie – zdrowie psychiczne i empatia w pracy”, ARTEMIS i SW Research.

Dlaczego tak się dzieje? Jak pracować z ludźmi, żeby przeciwdziałać tym negatywnym zjawiskom?

Na te pytania postaram się odpowiedzieć w kolejnych rozdziałach tej książki, jednak dla niecierpliwych Czytelników zamieszczam niżej dla inspiracji listę czynników, które mają bardzo pozytywny wpływ na motywację i zaangażowanie ludzi w firmie. Może warto spojrzeć na nią jak na tzw. checklistę i przedyskutować ze współpracownikami lub decydentami w swojej organizacji, jak bardzo jesteśmy zaawansowani lub czy mamy wdrożone inicjatywy wspierające te zagadnienia.

Czy nasza organizacja to:

- zdrowa kultura organizacyjna,
- atrakcyjna misja/wyższe cele i wartości organizacji, z którym mogę/chcę się identyfikować,
- kultura dialogu: zainteresowanie opiniami pracowników, regularne szczerze rozmowy 1:1 na linii przełożony – podwładny,
- motywujący szefowie i szefowe, dający autonomię i przestrzeń do działania oraz regularnie doceniający nasze osiągnięcia,
- klarowne cele i zadania,
- dobra atmosfera i praca zespołowa,
- bezpieczeństwo psychologiczne (brak potrzeby udawania kogoś innego, brak obaw przy prezentowaniu szczerych opinii),
- zindywidualizowane podejście do pracowników, dopasowywanie zadań/ról do indywidualnych talentów i predyspozycji osób,
- oferowanie możliwości rozwoju, planowanie działań rozwojowych w oparciu o te mocne strony/talenty pracowników,
- nowoczesne narzędzia pracy, elastyczne modele pracy, możliwość kształtowania swojego zakresu obowiązków (*job crafting*),
- świadome i prawdziwe dbanie o dobrostan/*wellbeing* pracowników – np. szacunek dla czasu na odpoczynek, możliwość bycia totalnie offline poza godzinami pracy czy na urlopie lub elastyczność godzin pracy.



Romeo Grzębowski

ma ponad 25-letnie doświadczenie w prowadzeniu projektów doradczych w obszarze zarządzania ludźmi, rozwoju liderów i zespołów; certyfikowany coach ICC, certyfikowany konsultant Extended DISC®, FinxS Sales Assessment; mentor i ekspert MIT Enterprise Forum/ StartSmart; współzałożyciel oraz członek zarządu w firmach Time for Team oraz Extended Tools Polska; wykładowca na studiach podyplomowych; pomysłodawca i przewodniczący Kapituły Konkursu „HR, który rozumie Sprzedaż”; współtwórca i współprowadzący program „#BiznesToLudzie” w telewizji Biznes24, propagator dbałości o ludzi w biznesie i zdrowych kultur organizacyjnych.



ISBN 978-83-8358-444-7



Publikacja przeznaczona jest dla każdego, kto dostrzega mnogość i znaczenie wyzwań dzisiejszego rynku pracy – potrzebę orientacji na ludzi, budowania z nimi relacji i skutecznych metod komunikowania. Autor porusza kluczowe zagadnienia dotyczące zarządzania ludźmi i wskazuje, z jakich metod i narzędzi warto korzystać, aby być liderem na miarę dzisiejszych czasów. Ostatnie lata przyniosły sporo zmian, zarówno w modelach pracy, jak i postawach ludzi. Zmieniły się potrzeby, a co za tym idzie oczekiwania pracowników, co wyznaczyło nowy kierunek roli lidera – holistycznego zarządzania zorientowanego na ludzi i kulturę organizacyjną.

Z lektury dowiesz się m.in.:

- jak w praktyce wykorzystać wiedzę o stylach zachowań ludzi;
- co robić, a czego na pewno nie, chcąc zbudować zaangażowany zespół;
- którzy pracownicy są najbardziej narażeni na stres i jak można go zniwelować;
- dlaczego zarządzanie różnorodnością powinno trafić na top listę umiejętności menedżerskich.

Klamrą spinającą całość są wypowiedzi liderów, które pokazują praktyczny wymiar dzisiejszego zarządzania, oraz przydatne menedżerom narzędzia – kwestionariusz autorefleksji i schemat planu działania.

„Książka jest cennym źródłem inspiracji i wiedzy dla każdego, kto chce doskonalić swoje umiejętności zarządzania i rozwijać silne przywództwo. Pokazuje, jak podnosić kompetencje w dzisiejszym złożonym świecie biznesu, gdzie globalne zmiany, rosnące wyzwania i dynamiczne trendy w zarządzaniu wymagają ciągłego rozwoju i adaptacji”.

*Sebastian Drzewiecki, VP
Country Manager Poland, Softserve
(fragment przedmowy)*

ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA: +48 801 044 545
ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL
WWW.PROFINFO.PL

CENA 79 ZŁ (W TYM 5% VAT)