Holistyczne podejście do kompetencji

W jaki sposób dział HR może przygotowywać firmę pod względem posiadanych przez jej załogę kompetencji, aby organizacja mogła realizować swoją strategię w stale zmieniającej się sytuacji rynkowej? Jak w kontekście potrzeb biznesowych definiować kluczowe umiejętności pracowników?

Kryzysy gospodarcze, szybki wzrost niektórych rynków, konkurencja lokalna i międzynarodowa, zmiany zachowań konsumentów, globalizacja, nowe technologie… Mnożą się wyzwania zewnętrzne, na które firma nie ma wpływu. Wszystkie one mogą oddziaływać na sposób jej funkcjonowania i kształtować potrzebę nowych kompetencji. Mała przewidywalność wyników ekonomicznych sprawia, że trudno jest je antycypować i kontrolować. Rosnąca różnorodność tworzy zarówno wyzwania, jak i możliwości. Tempo pracy, komunikacja wirusowa, natłok informacji nie sprzyjają jakości pracy i koncentracji. Wysoka świadomość klientów oraz nowe oczekiwania młodszych generacji pracowników wymagają od menedżerów innego, nowego podejścia. Wiele z tych zmian zazwyczaj następuje szybciej niż zmiany kompetencji. Jakie wyzwania stoją przed branżą HR?

Lepiej rozumieć wyzwania liderów

Jakie nowe kompetencje muszą posiadać liderzy, którzy idą do pracy i nie wiedzą, co ich czeka? Zarządzanie w sytuacji niepewności i złożoności wymaga radzenia sobie z wieloma sprzecznościami: liderzy muszą podejmować coraz bardziej złożone decyzje, a mają na to coraz mniej czasu. Oczekiwania udziałowców i rad nadzorczych spółek wobec skuteczności menedżerów rosną. W obliczu niepewności wymaga się konkretnych rezultatów. Systemy wartości są poddawane w wątpliwość poprzez łamanie zasad etycznych oraz wystawiane na próbę przez agresywną politykę sprzedażową. Jakie wskaźniki brać pod uwagę? Na jakich modelach i analizie się oprzeć? Jak pracować nad własną efektywnością? A może brak jednoznacznych odpowiedzi na te pytania powinien zachęcić do pracy nad elastycznością własnych założeń? W obliczu złożonych kontekstów biznesowych i ciągłych zmian organizacje potrzebują silnych przywódców, ci zaś – strategicznych partnerów HR, którzy przygotują ich do skomplikowanych wyzwań i wyposażą w adekwatne umiejętności. Niektóre z kompetencji, do niedawna definiowane jako przyszłościowe, dziś są już wymagane (patrz ramka: „Kompetencje do niedawna określane jako kompetencje przyszłości”). Pytanie brzmi, czy firmy mają je w swoich zasobach.

Kompetencje do niedawna określane jako kompetencje przyszłości

- Podejście systemowe
- Zarządzanie procesami
- Dostosowanie technologii do potrzeb modelu biznesowego
- Zarządzanie projektami
- Zarządzanie zespołami wirtualnymi
- Zarządzanie różnorodnością
- Umiejętności cyfrowe (ang. digital skills)
- Zarządzanie w sytuacji zmiany

Historia żaby

Posłużę się często przytaczanym „eksperymentem gotowania żaby” – ilustruje świetnie to, co dzieje się w firmach. Gdy wrzucimy żabę do wrzątku, wyskoczy natychmiast. Gdy będziemy ją gotować na wolnym ogniu, nie zauważy rosnącej systematycznie temperatury. Wewnętrzny mechanizm ostrzegania przed zagrożeniami jest dostosowany do nagłych, a nie powolnych, stopniowych zmian w środowisku. Zagrożeniem dla przetrwania organizacji są powolne procesy, których nie dostrzegamy, a nie pojedyncze wydarzenia, które dla wszystkich są widoczne. Ważne jest więc nie tylko analizowanie potrzeb w nagłych sytuacjach, ale przede wszystkim spojrzenie w przyszłość, antycypowanie zdarzeń, rozwoju rynku, technologii, tak aby odpowiadać na zmieniające się wymogi. Często słyszę: „nie rozwijałem tej umiejętności, bo organizacja nie wymagała tego ode mnie”, „spędziłem 17 lat w korporacji i podziękowano mi, ponieważ mój styl zarządzania nie był nowoczesny”, „nie jesteśmy przygotowani na nową sytuację, nie widzieliśmy wcześniej takiej potrzeby”, „sytuacja rynkowa nas zaskoczyła”. Najczęściej nie jesteśmy przygotowani kompetencyjnie na nowe wyzwania.

Myślenie systemowe

Nie rozwijamy kompetencji, ponieważ nie widzimy w danym momencie tego, co będzie nam potrzebne w przyszłości. Wyzwaniem jest również uchwycenie niewidocznego zagrożenia. Powolne zmiany zachodzą blisko nas, ale są niezauważalne. Jakich umiejętności będą zatem potrzebować menedżerowie za kilka lat? Metody analizy systemowej pozwalają dostrzec zarówno pojedyncze elementy, jak i cały system, a także zachodzące w nim procesy oraz powiązania z innymi systemami. Dzięki temu mamy szansę antycypować powolnie zbliżające się zagrożenia i systemowo wprowadzać zmiany. Przydają się do tego: sięganie do mądrości zespołowej; analiza wyników organizacji w kontekście trendów rynkowych i faktów; benchmark konkurencji pod względem procesów i oferty biznesowej, ale również pod kątem sprawdzającej się kultury organizacji, kompetencji i postaw gwarantujących sukces. Przykłady zewnętrznych wyzwań biznesowych i zjawisk, na które firma nie ma wpływu, a musi na nie odpowiadać poprzez wdrażanie zmian i odpowiedniej strategii, to tylko część układanki dla HR Business Partnerów. Kolejna – to wiele zmian wewnętrznych, np. zmiana dyrektora zarządzającego, przejęcie nowej firmy, niespodziewany awans menedżera, nagłe odejście dyrektora sprzedaży. Często nowa sytuacja nas zaskakuje. Jeśli w ramach własnej firmy nie dysponujemy sukcesorami przygotowanymi do pełnienia nowych ról lub posiadającymi potrzebne kompetencje, sięgamy po kandydatów zewnętrznych. Ponadto podejmowaniu korzystnych decyzji nie sprzyja presja czasu. Działania doraźne, bez oglądu systemowego, mogą spowodować kolejne zagrożenia. Umiejętności sprzedażowe, które sprawdzały się w połowie lat 90., są dzisiaj niewystarczające. Z perspektywy 20 lat widzimy to bardzo wyraźnie. Jakie kompetencje pozwolą liderom sprostać wyzwaniom za pięć czy 10 lat? (patrz ramka: „Kompetencje przyszłości”).

Kompetencje przyszłości

• Umiejętność syntezy złożonych informacji pochodzących z różnych dziedzin

• Budowanie scenariuszy możliwości

• Zarządzanie sobą i własnymi emocjami

• Zarządzanie motywacją poprzez budowanie systemu wartości w firmie

• Zdolność szerszego oglądu, analiza z różnych perspektyw

• Myślenie systemowe i rozumienie wpływu poszczególnych elementów procesów na konsekwencje w dłuższej perspektywie czasowej

• Budowanie networkingu i otwartość na nowe pomysły

• Adaptowanie nowych sposobów myślenia

• Dalekowzroczność

Potrzeba innego sposobu uczenia się

Określenie „przyszłościowych” kompetencji to tylko jedna część zadania. Ważne jest również, aby wskazać sposób, w jaki należy je rozwijać. Zmienia się otoczenie, a wraz z nim sposób uczenia się. Badania pokazują, że 70 proc. Nowych umiejętności jest pozyskiwanych z praktyki i doświadczenia. Powiedz mi, a zapomnę. Pokaż mi, a zapamiętam. Pozwól mi zrobić, a zrozumiem. Stara zasada Konfucjusza działa do pewnego stopnia. Jak nauczyć się poprzez doświadczenie, jeśli nie widzimy konsekwencji własnych działań i decyzji? Następują one dopiero po upływie dłuższego czasu, a nasz wpływ rozmywa się w gąszczu zależności korporacyjnych. Czas pracy na powierzonym stanowisku często jest krótszy od cyklu przyczynowo-skutkowego. W firmach klientów coraz częściej obserwuję wdrażanie zasady rozwojowej 80/20, zgodnie z którą większy wpływ na skuteczny rozwój firmy mają doświadczenie oraz eksperymentowanie niż zdobywanie wiedzy. Nie jest łatwo „sprzedać” to podejście ambitnym menedżerom, którzy twierdzą: „Firma nie daje nam wiedzy, nie chce w nas inwestować”. Stary system edukacyjny wciąż pokutuje i wspiera silne założenie, że wiedza powinna być podana na tacy. Dział HR zaczyna więc od „zdjęcia” tego blokującego przekonania i motywuje do bardziej interaktywnego, praktycznego podejścia. Co konkretnie może zaproponować w ramach nowych metod rozwoju (patrz ramka: „Nowe metody rozwoju”)? Nieodłącznym elementem zasady 80/20 jest przejęcie aktywnej roli w procesie własnego rozwoju.

Nowe metody rozwoju

• Doświadczanie innych ról, awans horyzontalny uzupełnia wiedzę na temat procesów

• Indywidualny coaching i mentoring, który skraca czas uczenia się i przyspiesza rozwój konkretnie określonej kompetencji – bardziej doświadczeni dostarczają wskazówek, oferują wsparcie i dzielą się wiedzą z mniej doświadczonymi

• Peer coaching, coaching grupowy i zespołowy – uczestnicy mogą uczyć się od siebie zdobywania cennych doświadczeń, konfrontowania swoich pomysłów, otrzymywania informacji zwrotnych, poszerzania świadomości, poznawania innych punktów widzenia – dynamika takich procesów wspiera wielowymiarowy rozwój

• Symulacje, w których pracownicy mogą bezpiecznie ćwiczyć nowe kompetencje

Punkt wyjścia do rozwoju

Stałe wychodzenie ze strefy komfortu warunkuje rozwój nowych kompetencji. Aktywne uczenie się, poznawanie nowych metod przyswajania wiedzy, eksperymentowanie i refleksja nt. konsekwencji własnych działań, rozwoju osobistego – wszystko to daje nam większą elastyczność i poszerza możliwość wyborów w nowych sytuacjach. Pracuję ze sportowcem, który osiągnął poziom mistrzowski, w swojej dyscyplinie należy do pierwszej dziesiątki zawodników na poziomie światowym. Różnice między wynikami zawodników w tej grupie są minimalne. Przygotowanie techniczne i forma fizyczna są bardzo zbliżone. Nad czym pracujemy w procesie coachingu, żeby zdobyć przewagę kilku sekund i wygrać z rywalami? W tym konkretnym przypadku nasza strategia rozwojowa opiera się na wypracowywaniu dwóch kompetencji: zarządzania sobą (emocje, energia) i koncentracji. Mistrz musi znów stać się uczniem i porzucić strefę komfortu. Im wyższy jest poziom kompetencji, tym trudniej zidentyfikować zmiany, które należy wprowadzić. Podobnie w przypadku senioralnych menedżerów – rola działu HR, jako ich doradcy, jest szczególnie istotna.

Pułapki modelu kompetencyjnego

Zbudowany model kompetencyjny może nie tylko nie wspierać rozwoju menedżerów i firmy, ale i go ograniczać. Warto przyjrzeć się założeniom takiego modelu z różnych perspektyw. Jakie są konsekwencje braku danej kompetencji w przyszłości? W jaki sposób kluczowe kompetencje przekładają się na rozwój sukcesorów i talentów? Czy organizacja jest gotowa na uczenie się nowych kompetencji? Przeanalizujmy model kompetencji w kontekście wyzwań wewnętrznych i zewnętrznych oraz trendów. Czy model obejmuje tylko kompetencje pozwalające rozwiązywać problemy tu i teraz? Jakie wnioski można wyciągnąć z programów rozwojowych kluczowych pracowników „wiecznych" firm?

Holistyczny model kompetencji a kompetencje zwinne

Przy planowaniu modelu kompetencji, który ma wspierać strategię i rozwój firmy, ważne jest, by wziąć pod uwagę kompetencje poznawcze pozwalające menedżerom na radzenie sobie ze złożonością, niewidocznymi procesami oraz elementami trudno mierzalnymi. Czy bierze pod uwagę tylko wymiar behawioralny (zachowania)? Czy jest holistyczny? Co jest potrzebne, aby rozwijać procesy i zdolności poznawcze, takie jak: introspekcja, retrospekcja, pamięć, rozumowanie, podważanie *status quo*, koncentracja, kreatywność, wyobraźnia, praca z przekonaniami, emocje? Na takie same pytania należy sobie odpowiedzieć, myśląc o kompetencjach „od zewnątrz". Ponadto trzeba się zastanowić, jakie zmiany lub nowości są niezbędne, aby zdobyć/utrzymać pozycję lidera w najbliższych trzech latach, oraz czy model jest aktualny i pasuje do otoczenia. Rewizja modelu kompetencyjnego i wymagań dla poszczególnych ról biznesowych powinna odbywać się często. Tak często, jak wymaga tego strategia firmy. Menedżerowie przyzwyczają się wtedy do pewnej regularności zmiany, będą wychodzić ze strefy komfortu i ciągle się uczyć. Tak rozwijane kompetencje można określić jako zwinne. Chodzi o to, by być w stałej gotowości do zmiany, ćwiczyć umiejętności poznawcze i w ten sposób porzucać kompetencje statyczne na rzecz zwinnych (patrz ramka: „Kierunek rozwoju kompetencji zwinnych"). Ta inwestycja opłaci się w przyszłości.

Kierunek rozwoju kompetencji zwinnych

• Od posiadania wiedzy do umiejętności uczenia się

• Od zarządzania *status quo* do zarządzania w sytuacji niepewności i zmiany

• Od ochrony i bezpieczeństwa do eksperymentowania i wychodzenia ze strefy komfortu

• Od poszukiwania odpowiedzi na każde pytanie do selekcjonowania informacji i ustalania priorytetów

• Od „paraliżującej" analizy do działania i sprawdzania

• Od politycznej poprawności do różnorodności i ścierania się opinii

• Od myślenia perspektywą wewnętrzną firmy do „myślenia klientem"

Schody przywództwa

Pozyskanie kompetencji przywódczych wymaga czasu i przygotowania. Odpowiednio wcześnie zadbajmy o budowanie świadomości i stopniowy rozwój, również na poziomie potencjalnych menedżerów. Popatrzmy, jak to wygląda w przypadku jednej z kluczowych kompetencji lidera, jaką jest umiejętność zarządzania sobą. Bardzo trudne jest wprowadzenie takiego procesu skutecznie i bezbłędnie z dnia na dzień. Uruchomienie go wymaga dużej świadomości siebie i tego, jak jesteśmy postrzegani przez innych, oraz pracy z własnymi przekonaniami. Tym bardziej w nowej sytuacji – która często jest testem, próbą wymagającą poradzenia sobie z oczekiwaniami innych oraz ze swoimi emocjami – większą szansę powodzenia daje kontynuacja rozpoczętego już rozwoju w danym

obszarze. Proponujmy menedżerowi nie całościowy pakiet zmiany a rozwój dwóch, trzech kluczowych dla jego nowej roli elementów.

Priorytety i efekt wzmocnienia

Wyobraźmy sobie typowy przykład menedżera, który właśnie awansował na stanowisko dyrektorskie. Sytuacja wymaga od niego szybkiego odnalezienia się w nowej roli. Ustalenie priorytetów rozwojowych z HR Business Partnerem może pomóc menedżerowi oszczędzić czas i skupić energię i wysiłki na tym, co najważniejsze. Na co powinien postawić? Czy będzie to delegowanie, komunikacja, podejmowanie decyzji, szersza perspektywa czy rozwijanie innych? Która umiejętność może być dźwignią do rozwoju pozostałych? Menedżer w nowej roli chce sprostać wymaganiom, zrealizować cele, a tymczasem inwestuje swój czas w pracę operacyjną, wykonawczą. Pracuje więcej za siebie i innych, chce być dobrze oceniony. W efekcie – z braku czasu – nie może realizować wyzwań wynikających z powierzonej mu nowej funkcji. To właśnie delegowanie powinno stanowić priorytet rozwojowy, ponieważ pozwala znaleźć czas i przestrzeń mentalną na podejmowanie nowych wyzwań oraz na skuteczne zarządzanie. Jeśli w wyniku zmiany organizacyjnej znajdziemy się w strukturze macierzowej, w „krzyżowym” systemie zarządzania funkcjonalnego, projektowego i hierarchicznego, wtedy priorytetem będzie zajęcie się umiejętnościami komunikacji, budowania wpływu, stosowania języka korzyści, zarządzania sobą w czasie. Gwarancją skuteczności działania menedżerów, którzy muszą sprostać nowym oczekiwaniom, jest właściwa interpretacja sytuacji, określenie obszaru rozwojowego, przegląd zakresu kompetencji i celów oraz ustalenie priorytetów. Należy uświadamiać menedżerom, że skupienie się na rozwoju pewnych umiejętności dziś, zaprocentuje jutro. Niewątpliwie w rozwoju kompetencji menedżerskich umożliwiających realizację celów w zmiennej sytuacji rynkowej pomocne będzie wsparcie działu HR (patrz ramka: „Działania wspierające rozwój menedżerów przez dział HR”).

Działania wspierające rozwój menedżerów przez dział HR

• Poznanie zewnętrznych wyzwań biznesowych i ich przełożenia na cele strategiczne firmy i funkcjonalne każdego z działów

• Przeanalizowanie modelu biznesowego, kluczowych wskaźników i potrzeb rozwojowych w tym kontekście

• Systematyczna obecność w „terenie”, w ważnych dla biznesu miejscach (gorące, kluczowe, problematyczne stanowiska)

• Wykorzystanie benchmarkowania

• Docieranie do informacji

• Śledzenie trendów i analizowanie sytuacji na rynkach bardziej zaawansowanych

• Wyprzedzanie możliwych scenariuszy rozwoju sytuacji

• Dobieranie adekwatnej do miejsca i czasu metody rozwoju kompetencji (coaching indywidualny, peer coaching, mentoring)

Patrzeć w przyszłość, żeby obronić pozycję strategicznego partnera dla biznesu

Nieraz byliśmy świadkami sytuacji, kiedy menedżer zarządzający nie utrzymał się na stanowisku w wyniku połączenia dwóch organizacji. Lub innej – kiedy wewnętrzni kandydaci byli przygotowywani do roli sukcesorów, rozwijali swoje kompetencje, czekali na awans, a finalnie to kandydat zewnętrzny został wybrany na dane stanowisko. Jakie są tego przyczyny? Najczęściej słyszymy od decydentów,

że w tych dwóch przypadkach chodzi o: zbyt utrwalone przyzwyczajenia i sposoby działania, brak szerszej perspektywy lub brak umiejętności zarządzania w zmianie. Dlatego w otoczeniu podlegającym ciągłym transformacjom kluczowe kompetencje przywódcze wymagają redefinicji i nowego sposobu ich rozwoju. Przygotowani menedżerowie będą spokojniej i z większą pewnością siebie odpowiadać na wyzwania zmieniającego się otoczenia biznesowego.

Warto przeczytać:

• P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 2012

• M. Adams, *Myślenie Pytaniami*, Warszawa 2007

• D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Poznań 2012

• R. Levine, Ch. Locke, D. Searls, D. Weinberger, *Manifest. Koniec ery tradycyjnego biznesu*, Warszawa 2000

• J. Collins, M.T. Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos and Luck? Why Some Thrive Despite Them All*, New York 2011

• E. Gilbert, *Big Magic: Creative Living Beyond Fear*, New York 2015

• B. Brown, *The Power of Vulnerability: Teachings of Authenticity, Connection and Courage*, Louisville 2013

Holistyczne podejście do kompetencji, PersonelPlus, Marzec 2016

Katarzyna Grzybowska-Tomaszek

Założyciel i Dyrektor Zarządzający Grupą Human to Business