

# Rola liderów w budowaniu employee experience w czasie epidemii COVID-19

Gwałtownie rozwijający się na naszych oczach kryzys COVID-19 wywiera niespotykany dotąd wpływ emocjonalny, społeczny i gospodarczy. Wybuch epidemii, jak nigdy dotąd, pozwala nam doświadczać, czym w rzeczywistości jest świat VUCA – pełen niepewności i nieprzewidywalności. W tym kontekście rola liderów nabiera szczególnego znaczenia. Chociaż obserwowaliśmy już wcześniej podobne sytuacje, o różnym stopniu nasilenia: – od SARS po wielką recesję i kryzys 11-stego września – finał jest trudny do przewidzenia. W chwili powstawania tego artykułu, liczba zachorowań na COVID-19 w Chinach utrzymuje się już na stabilnym poziomie, podczas gdy na świecie liczba nowych przypadków nieustannie wzrasta. Widzimy wyraźne reakcje rynku – indeksy Dow Jones Industrial Average, S&P 500 oraz FTSE 100 spadły o ponad 20% do połowy marca, licząc od najwyższych poziomów zanotowanych w lutym.

Przeprowadzone przez Kincentric badanie pulsowe zrealizowane na losowo dobranej próbie chińskich pracowników w marcu 2020 roku pokazało, że w prowincji Hubei - pomimo utrzymania średniego poziomu zaangażowania, employee experience w kontekście emocjonalnym jest o 10 p.p. niższe, a wynik pracowników fizycznych dotyczący tego właśnie aspektu jest o 13 punktów procentowych niższy niż pracowników biurowych. Dodatkowo, badanie ujawniło, że [Angażujące Przywództwo](#) było najważniejszym aspektem wpływającym na zaangażowanie.

Rozwijające się wydarzenia mają wyraźny wpływ na produktywność oraz nastawienie pracowników. Wiemy, że w „momentach, które mają znaczenie” dla [employee experience](#) zazwyczaj pojawiają się wznioły, upadki i zmiany. Rozprzestrzenianie się COVID-19 będzie na pewno jednym z ważniejszych doświadczeń, o którym wszyscy będziemy jeszcze długo pamiętać. To w jaki sposób zostanie zapamiętane, w ogromnej mierze zależy od liderów. Wiemy także, że pozytywne doświadczenia, które mają znaczenie, są tymi, które inspirują, „dodają skrzydeł”, łączą i pokazują, że można skutecznie pokonywać trudności; w tym wyjątkowym czasie ludzie i ich doświadczenia muszą pozostawać w centrum uwagi wszystkich liderów.

[kincentric.com](http://kincentric.com)



## W czasie kryzysu jakość przywództwa ma krytyczne znaczenie dla employee experience.

Po pierwsze, liderzy powinni być świadomi, że wpływ na employee experience wiąże się z:

### 1. Sytuacją, w której się znaleźliśmy:

COVID-19 może budzić niepokój o zdrowie i życie, a także wpływać na biznes. Dodatkowo, niektórzy pracownicy mogą doświadczać izolacji, zbyt długo pracując zdalnie.

### 2. Sposobem, w jaki liderzy radzą sobie z kryzysem:

Zachowania, reakcje i komunikacja liderów, a także wprowadzane zasady postępowania mogą poprawić, zneutralizować albo zaostrzyć reakcje pracowników na pojawiające się wydarzenia.

Po drugie, liderzy muszą zarządzać szybko, [zwinnie](#) i asertywnie; współtworzenie rozwiązań, współpraca oraz ciągle dostosowanie praktyk, jest szczególnie istotne, zwłaszcza w obszarze komunikacji i procedur.

## Angażujące Przywództwo jest niezbędne.



W sytuacji kryzysu, w której się znaleźliśmy, bardziej niż kiedykolwiek potrzebujemy [Angażujących Liderów](#).

Nasze badania pokazują, że [w czasie zmian i niepewności](#) relacje oraz kontakt z innymi gwałtownie zyskują na znaczeniu, a ich wpływ na zaangażowanie staje się dominujący.

pozytywne nastawienie, umiejętność odnalezienia się w niejednoznaczności i niepewności, inicjatywa, zwinność i uczenie się, wrażliwość emocjonalna, empatia, budowanie i przekazywanie odpowiedzialności (empowerment) oraz autentyczność i zaufanie – to te lidery „mięśnie”, z których powinniśmy korzystać najczęściej.

## Oto kilka praktycznych porad, jak liderzy mogą radzić sobie z rozwijającym się kryzysem, jakim jest COVID-19

### 1. Buduj kontakt i dbaj o emocje:

W czasach zmian i niepewności umiejętność budowania kontaktu i po prostu „bycie blisko” staje się liderskim priorytetem. Wszyscy musimy znaleźć sposoby na to, by pozostawać w kontakcie, współpracować i dbać o siebie nawzajem oraz zapewniać ciągłość biznesową swoich firm. A do tego potrzebni są [Angażujący Liderzy](#). Inne aspekty przywódcze, które są niezwykle ważne to dawanie poczucia sensu i energii do działania, umiejętność utrzymywania opartego na długoterminowej wizji i misji pozytywnego nastawienia, jak również autentyczność i szczerść w komunikacji.

### 2. Zrozum ekosystem, w którym funkcjonujemy:

Niezwykle ważne jest bycie na bieżąco z rozwojem zdarzeń oraz ich wpływem na różne, powiązane ze sobą strony i interesariuszy. Klienci, dostawcy, pracownicy oraz ich rodziny – wszyscy odczuwają skutki zaistniałej sytuacji i wzajemnie na siebie wpływają. Twoje działania wobec jednego interesariusza, wpływają na pozostałych.

Doświadczenia klientów i doświadczenia pracowników są ze sobą nierozzerwalnie związane; empatyczne podejście do klientów nie będzie możliwe bez odpowiedniego wsparcia dla naszych pracowników. Zamknięcie szkół, zmiany w pracy współmałżonka czy partnera w oczywisty sposób wpłyną na samych pracowników. Obawy pracowników dotyczą zarówno ich własnego zdrowia i bezpieczeństwa, jak i tego, w jaki sposób nadal obsługiwać klientów i zachować ciągłość działania biznesu.

### 3. Komunikuj się szczerze i otwarcie, działaj zdecydowanie:

Wiele firm ograniczyło już podróże i wydarzenia, w różnym stopniu wdrażana jest praca zdalna. Kwestie związane z ludźmi i ich bezpieczeństwem powinny być najważniejsze i wyraźnie komunikowane. Co już wiemy? A czego nie? Czemu szczególnie się przyglądamy i co będziemy stale monitorować? Jaka jest polityka firmy (i leżąca u jej podstaw troska o pracowników) stojąca za ograniczeniami podróży, czy pracą zdalną? Jaka będzie reakcja w przypadku zakażenia pracownika/ów? Upewnij się, że pracownicy mają dostęp do najlepszych, najbardziej wiarygodnych informacji (np. [Światowej Organizacji Zdrowia \(WHO\)](#)). Najprawdopodobniej komunikacja będzie musiała ewoluować wraz z rozwojem wydarzeń związanych z COVID-19, więc pozwól sobie na pewną elastyczność – szybkość przekazu jest najważniejsza, nawet jeżeli miałyby być niedoskonałe. Przede wszystkim – bądź zdecydowany i empatyczny, zwłaszcza jeśli chodzi o zdrowie i bezpieczeństwo Twoich pracowników. Zapewnij, że dobro ich samych i ich bliskich liczy się najbardziej.

### 4. Słuchaj. Słuchaj. Słuchaj.

Od tego, jakie emocje odczuwają Twoi pracownicy, jak postrzegają sytuację i jak reagują, powinien zależeć Twój kolejny krok. Musisz rozumieć, co się dzieje i być w ciągłym kontakcie. Badanie pulsowe z pytaniami otwartymi na temat wirusa i organizacji pracy zdalnej pomoże Ci zrozumieć, jak pracownicy mówią o COVID-19, jak się czują i jakie są ich obawy. Tylko w ten sposób organizacja będzie mogła adekwatnie się do nich odnieść i odpowiednio reagować. Cykliczne badania zaangażowania, badania pulsowe dla wybranych grup pracowników, komentarze otwarte oraz technologie pozwalające na ich przetwarzanie mogą pomóc szybko zrozumieć dominujące emocje, zidentyfikować ryzyka i zebrać sugestie pracowników, wynikające z ich najważniejszych potrzeb.

### 5. Podchodź z zaufaniem do pracy zdalnej, wykorzystuj dostępne narzędzia i technologie:

W takich czasach jak dziś, technologie wspierające pracę wirtualną są świetnym rozwiązaniem. Wiele organizacji wykorzystuje technologie pracy zdalnej, ciągle odkrywamy coraz bardziej kreatywne jej zastosowania. Sesje coachingowe, planowanie działań i inne dotychczas tradycyjnie realizowane aktywności już odbywają się w wirtualnej przestrzeni. Video konferencje, które dają możliwość połączenia się, nawiązania kontaktu wzrokowego i bliskiej interakcji świetnie zdają egzamin w obecnych okolicznościach. Jednakże, wiele organizacji staje przed wyzwaniem szybkiego wdrażania dotychczas niewykorzystywanych narzędzi i technologii. To wymaga od liderów zaufania, że pracownicy – bez nadzoru swoich szefów – nadal będą rzetelnie i najlepiej jak potrafią wykonywać swoją pracę.

### 6. Zachowaj równowagę:

Przy tak wielu źródłach różnych porad przesadne lub niedostateczne reakcje mogą być równie ryzykowne, zarządzanie zmianą wymaga rozwagi. Wyzwanie, z którym muszą zmierzyć się liderzy to zachowanie równowagi pomiędzy:

- Pracą zdalną i potencjalnym, narastającym poczuciem izolacji;
- Odraczeniem działań i budowaniem poczucia, że „rzeczy idą do przodu” i zachowana jest ciągłość biznesu;
- Nadmierną a niedostateczną komunikacją;
- Zwinnością i tempem działania a planowaniem i dbałością o jakość dostarczanych rezultatów;
- Otwartością/gotowością do powiedzenia „nie wiem” a budowaniem pewności, że liderzy mają jasno wyznaczony kierunek i są „u steru”;
- Dawaniem przyzwolenia na korzystanie z własnego osądu i potrzebą jednoznacznych wytycznych.



## Liderzy mają szansę trwale wpłynąć na employee experience, kulturę organizacyjną, cyfryzację i zwinność swoich firm

---

Wiele organizacji marzy o zbudowaniu employee experience, które odzwierciedla kulturę troski o siebie nawzajem, czy zwinności, którą wspiera cyfryzacja. COVID-19 to siła wyższa, pod wpływem której te idee stają się faktem. A w tym procesie liderzy mają do odegrania kluczową rolę. Kryzys stwarza szansę, aby wyrzucić znaczący wpływ na kulturę i employee experience. COVID-19 jest rzadkim i niezwykle ważnym wydarzeniem, które ma ogromny wpływ na doświadczenia pracowników. I to oni właśnie muszą znajdować się w centrum działań, które podejmują liderzy.

Liderzy przejawiający głęboką empatię, słuchanie i dialog z pracownikami, zaufanie, przejrzystość i zwinne reagowanie – wszystko to tworzy wyjątkowe doświadczenia pracowników i sprawia, że kultura oparta na osobistych i trwałych relacjach, które będą procentować w przyszłości, staje się faktem. Tylko dobre przywództwo pozwoli przezwyciężyć kryzys COVID-19. Jest po prostu niezbędne.

*Autor: Ken Oehler*

*Tłumaczenie: Barbara Wielocha*

### **Podziękowania specjalne**

Chcielibyśmy podziękować Seymour Adler (USA), Kevin Connelly (USA), Roy Lu (Chiny), Jamie MacArthur (USA), Michael Martin (USA), Hajime Matsuzaki (Japonia), Jenny Merry (UK), Audrey Widjaja (Chiny) oraz Bonita Xu (Chiny) za ich wkład.

## Kontakt

### Magdalena Warzybok

Country Leader

[magdalena.warzybok@kincentric.com](mailto:magdalena.warzybok@kincentric.com)

+48 603 660 365

### Olga Kwiatkowska

Talent Account Director

[olga.kwiatkowska@kincentric.com](mailto:olga.kwiatkowska@kincentric.com)

+48 882 026 058

### Michał Dzieciątko

Principal Consultant

[michal.dzieciatko@kincentric.com](mailto:michal.dzieciatko@kincentric.com)

+48 784 466 836

### Agata Nagórska

Kincentric Best Employers Program Manager

[agata.nagorska@kincentric.com](mailto:agata.nagorska@kincentric.com)

+48 664 713 173

## O Kincentric

Kincentric (dawniej Aon), to lider w obszarze badań pracowniczych, budowania zaangażowania i pozytywnego doświadczenia w środowisku pracy. W Kincentric wierzymy, że to ludzie są w centrum biznesu, a współpraca i bliskie relacje pozwalają uwolnić energię, która przynosi wyniki. Nasi eksperci wspierają organizacje w zarządzaniu cyklem życia pracownika oraz budowaniu strategii ciągłego dialogu. Dzięki wieloletniemu doświadczeniu możemy oprzeć nasze działania na trzech filarach:

Technology – zaawansowana, ale prosta w użyciu technologia i narzędzia do pracy z wynikami badań

Insight – podejmowanie decyzji w oparciu o dane i analizy (rekomendacje odnośnie wyboru obszarów priorytetowych i pomoc w przygotowaniu strategii budowania zaangażowania)

Human – wsparcie w projektowaniu badań, pracy z wynikami oraz dbałość o pozytywne doświadczenie pracowników