

## WYWIAD

---



# Im więcej technologii, tym więcej relacji

*Rozmowa z Nikolay'em Kirovem, dyrektorem ds. strategii i rozwoju Kozminski Executive Business School – Akademii Leona Koźmińskiego, o tym, jak cyfrowe zarządzanie wymusi tworzenie głębokich relacji w firmie, o roli liderów w budowaniu zaufania oraz o wewnętrznej spójności*

**Na wiosennym Kongresie Kadry poprowadził Pan wykład: „Im więcej technologii, tym więcej głębokich relacji. Jak cyfrowe zarządzanie wymusi coaching relacji”. Mówił Pan o tym, jak zmieni się kultura pracy w ramach organizacji. Dlaczego łączy Pan rozwój technologii z relacjami międzyludzkimi?**

Trend jest taki, że wszystko zmienia się bardzo szybko. Jestem przedstawicielem uczelni, która ma bardzo szeroką ofertę kształcenia menedżerów, dlatego muszę z uwagą obserwować wszystkie nowości, aby wiedzieć, jak uczyć tego, co będzie istotne w zarządzaniu za pięć czy 20 lat. Obecnie jest wiele badań i raportów pokazujących, jakie kompetencje będą potrzebne do tego, aby otworzyć w ludziach potencjał korzystania z nowych technologii.

**Na co warto zwrócić uwagę?**

Możemy wyróżnić trzy rodzaje kompetencji podstawowych. Krytyczne myślenie, które ciągle w Polsce budzi niewielkie zainteresowanie. Kreatywność, której rola bardzo wzrośnie w zautomatyzowanym świecie, bo tylko ona odróżni od tego, co będą mogły wykonać roboty i komputery. A także komunikacja i współpraca. Idziemy w stronę różnorodnego, zmieniającego się świata i to powoduje, że w przyszłości niezbędne będą ciekawość, inicjatywa, wytrwałość, zdolność do adaptacji oraz samoświadomość i umiejętności przywódcze.

**Czy tempo zmiany świata jest faktycznie tak zawrotne?**

Tak, podam znane przykłady. Telefon, żeby pozyskać 50 mln klientów, potrzebował 75 lat, telewizor 13 lat, internet 4 lata, Facebook 3,5 roku, gra Angry Birds 35 dni. Cyfrowe innowacje sprawiają, że świat się kurczy, a zmiany przyśpieszają. Pokemony potrzebowały 30 dni, żeby zdobyć 100 mln klientów. Tempo, w którym pracujemy i w którym zmienia się świat, jest coraz szybsze. To sprawia, że zmiany w organizacjach również przyśpieszają. Dlatego zadaniem lidera w XXI wieku jest zrozumienie mechanizmu tworzenia wartości dodanej w organizacji. Od 15 lat sprawnie posługujemy się e-mailami, jakiś czas temu do użytku weszły platformy komunikacyjne. Do niedawna zarządzanie ludźmi polegało na wyznaczaniu celów i zadań podczas spotkań, których było aż nadto. Obecnie coraz częściej przechodzimy na automatyzację – wyznaczanie celów, zadań i komunikacji na platformach internetowych i mobilnych. W przyszłości będą potrzebne spotkania, które posłużą nieco innym celom. A mianowicie, będą potrzebne tylko po to, aby nawiązać relację z drugim człowiekiem, czyli pracownikiem, współpracownikiem. Dlaczego? Aby przez platformy mobilne szybciej i sprawniej zlecać i realizować zadania bez obustronnych fochów.

**Dlaczego pojawiają się fochy, kiedy pracownicy zaczynają się komunikować za pomocą platformy komunikacyjnej?**

Już teraz widać,  
że firmy, w których  
ludzie sprawnie dzielą się  
między sobą informacjami  
i potrafią współpracować  
pomimo różnic,  
są szybsze i zwrotniejsze.  
A to właśnie sprawia,  
że firma wyprzedza  
konkurencję.

Ponieważ obecne pokolenie, które mamy na rynku pracy, pokolenie Y, już jest przyzwyczajone, że pracuje na aplikacjach i za pomocą internetu. Problem polega na tym, że młodzi ludzie są przyzwyczajeni do tej komunikacji, ale i do tego, że reakcja z drugiej strony jest błyskawiczna. Jednocześnie są niesamowicie wrażliwi emocjonalnie. To oznacza, że oczekują, iż ich potrzeby emocjonalne będą na bieżąco realizowane przez osoby, które znajdują się na drugim końcu tego komunikatora, czyli przez współpracowników. Realizacja potrzeb emocjonalnych jest istotnym elementem zarówno życia, jak i pracy pokolenia Y i pokolenia Z. Czasy, kiedy praca trwała do godziny 16, a po 16 zaczynało się życie prywatne, również się kończą. Dlatego menedżerowie będą musieli wypracować zupełnie nowy system współpracy z młodszym pokoleniem pracowników. Podobno mózg człowieka poznaje ok. 40 proc. tego, co oko widzi w danym momencie. Jeden z neurobiologów, z którym rozmawiałem, powiedział mi, że ta wartość może się zmieniać w zależności od tego, czy jesteśmy zmęczeni, czy wypiliśmy alkohol, czy nie jesteśmy odwodnieni, czy odpowiednio dotlenieni. A co z pozostałymi 60 proc. informacji? Mózg czerpie ze swojej pamięci. Najlepiej obrazuje to sytuacja, kiedy szukamy kluczy do samochodu. Patrzymy wszędzie, nie ma ich na stole ani w kuchni, obchodzimy cały dom, wracamy w te same miejsca i nagle widzimy, że leżą na środku stołu. Jak to się dzieje? To bardzo proste. Gdy za pierwszym razem patrzyliśmy na stół, będąc w pośpiechu, pochłonęliśmy myślami i problemami, nasz mózg – oszczędzając energię, zrobił rzut z pamięci stołu, który był pusty, nie leżały na nim klucze, bo taki obraz miał aktualnie zapisany w pamięci. To nie jest żadna magia, tylko tak działa nasz mózg. Jest on niezwykle efektywny i mądry. Przez to też spala ogromne ilości energii i tlenu, czasami musi działać „na skrót”. Mózg dokonuje interpretacji tego, co widzimy. Dłacz-

go o tym mówię? Żeby uświadomić, że nasz mózg nie znosi próżni, natychmiast uzupełnia braki na podstawie wcześniejszych doświadczeń.

### **Jak to się ma do coraz szybciej rozwijającej się technologii i fochów?**

Jeśli to jest prawda, że podczas komunikacji w cztery czy tylko 7 proc. komunikatu przekazujemy za pośrednictwem słów, 38 proc. komunikacji zapamiętujemy z brzmienia głosu i 55 proc. z mowy ciała, wyobraźmy, że wysyłamy e-maila lub piszemy jedno zdanie do kolegi na platformie komunikacyjnej. W e-mailu czy na komunikatorze nie widać, z jaką intencją było ono napisane, jaka była mowa ciała ani jakie były emocje piszącego, gdy tworzył wiadomość. Jeśli w 93 proc. przekazu nasz mózg korzysta z informacji pozawerbalnych, to co zrobi w przypadku odczytania tej krótkiej informacji? Wykorzysta wcześniejsze doświadczenia z człowiekiem, który do nas pisze! Jeśli mamy do tej osoby zaufanie, to komunikat zostanie odczytany pozytywnie. Jeśli natomiast doświadczenie było negatywne albo nie mamy żadnych doświadczeń związanych z piszącym do nas człowiekiem, nasz mózg wygeneruje sobie iluzję na temat intencji nadawcy. W tej drugiej sytuacji, jeśli jego słowa odczytamy jako agresywne i odpiszemy mu w ostrym tonie, zaczną się jatka i fochy. I właśnie dlatego tak ważnym elementem zarządzania będą spotkania. Dzięki nim współpracownicy będą mieli okazję się poznać, zbudować relację, zrozumieć nawzajem swoje potrzeby i sposób widzenia świata. A potem, gdy otrzymają e-mailem skrócony komunikat: „Załatwmy tę sprawę już”, będą wiedzieli, że to jest naprawdę pilna sprawa, że takich słów współpracownik używa w ostateczności, a nie jest to złośliwa czy nieprzyjemna „wrzutka”, za którą należy się obrazić. To, co się dzieje podczas komunikowania się e-mailem czy na platformie, jest w pewnym sensie masakra. Dlatego będzie potrzebna zmiana modelu zarządzania. Bo skoro technologie przyspieszają, to tym bardziej trzeba będzie pójść w stronę pogłębienia relacji międzyludzkich. Będą potrzebne spotkania służące tylko jednemu celowi – nawiązaniu relacji i zbudowaniu zaufania do drugiego człowieka. To z kolei będzie służyło temu, żeby na kolejnych etapach pracy zlecać i przyjmować zadania przez platformy informacyjne bez wzajemnego obrażania się i fochów.

### **Spędził Pan ostatnio dużo czasu na rozmowach z chińczykami. Jakie inspiracje możemy od nich czerpać?**

Szanghaj posiada metro o długości prawie 600 km, a ponad 400 z nich powstało w ciągu 10 lat na czterech poziomach. Zostało zbudowane pod dziesiątkami ogromnych wieżowców. Budują tam drogi również dochodzące czterech poziomów. To wszystko powstaje w błyskawicznym tempie. Chiny znajdują się teraz w zupełnie „innym świecie”. To jest świat bardzo szybkich wzrostów, rozwoju technologii. Szanghaj ma jeden cel, chce być stolicą światowych finansów i wyprzedzić Nowy Jork. I to pewnie im się uda. Mają też drugi cel – chcą, żeby PKB Chin, które już teraz jest ogromne, dalej rośło. Nie przypadkiem są tak ogromne inwesty-

cje w budowę „jedwabnego szlaku”. I to prawdopodobnie też im się uda. Dzięki czemu tak się dzieje? Między innymi dzięki temu, że tam burmistrzowie miast rozliczani są z efektywności. Jeśli nie są efektywni, muszą liczyć się z tym, że będą wyrzuceni z pracy. Tam liczy się tylko wzrost i rozwój. Ile inwestycji przyciągnąłeś, ile powstało wieżowców czy dróg. Za dziesięć lat większość Polaków będzie pracowała dla firm chińskich.

### **Jak to się ma do zmiany zarządzania w Polsce?**

Posłużę się przykładem. W Chinach działa firma Alibaba, to taki odpowiednik firmy Allegro tylko w B2B, czyli wymiany produktów między firmami i z ogromną kapitalizacją na giełdzie oraz wolnymi środkami finansowymi do rozwoju. Alibaba oferuje swoje usługi w każdej dziedzinie. To, co się liczy w tej firmie, to innowacyjne pomysły i błyskawiczne wdrażanie. Do tego są potrzebni kreatywni menedżerowie. Musimy pamiętać, że pomysły na innowacje powstają w mózgu, dość często przy współkreacji innych osób. Jakiś czas temu przedstawiciele tej firmy stwierdzili, że obecne uniwersytety uczą niewystarczająco, bo głównie spraw technicznych (finansów, marketingu, technologii) i stworzyli własną akademię. Wydaje się oczywiste, że powinno się tam przekazywać wiedzę z liczenia w Excelu, z dziedziny finansów, ekonomii czy marketingu. Uznali, że jeżeli menedżer ma pracować w dynamicznej firmie, która szybko wdraża nowe pomysły, to ważne są przede wszystkim kreatywność, budowanie bliskich relacji, komunikatywność, a dzięki temu zdolność szybkiego wdrażania innowacji. Uczą więc liderów integralności, spójności wewnętrznej, dzięki której człowiek będzie miał do siebie zaufanie i na tej podstawie będzie umiał budować zaufanie w relacjach z innymi. Chińczycy od kilku tysięcy lat uważają, że integralność człowieka jest najważniejsza. A buduje się ją na dwa sposoby. Pierwszy z nich to praca z ciałem. Jej podstawowym celem jest pobudzenie krążenia i sprawienie, że krew zacznie dopływać do każdej części ciała, a szczególnie do mózgu i go dotleniać oraz odżywiać. Gdy mózg właściwie pracuje, jesteśmy bardziej kreatywni. Uczą więc studentów pracy z ciałem, aby ciało, a przez to i mózg, były sprawniejsze. A drugim sposobem jest medytacja, która sprzyja koncentracji i integralności wewnętrznej. Chińczycy uważają, że tylko zintegrowany człowiek może właściwie pracować z innymi ludźmi. Ma on wtedy szacunek do innych, dzięki temu, że ma szacunek do siebie. Ale też ufa innym, dlatego że ma zaufanie do siebie. Do podobnych wniosków doszedł Stephen Covey w książce *Szybkość zaufania*. Od lat statystyki podają, że Polska jest w ogonie krajów na świecie, jeśli chodzi o zaufanie do innych ludzi. Nie ufamy innym, a dla Chińczyków oraz Covey’a oznacza to, że nie ufamy sobie. W rezultacie człowiek, który sobie nie ufa, robi same głupstwa, bo nie ma pewności, czy to, co robi, jest dobre i potrzebne, więc organizuje 180 spotkań i wysyła 350 e-maili dziennie, „biega” bez sensu. Przerysowałem, aby podkreślić naszą nieefektywność. Dlatego na swoich programach przywództwa Alibaba kładzie nacisk przede wszystkim na to, żeby uczyć liderów spójności i wewnętrznego zintegrowania.

### **Dlaczego wewnętrzna spójność jest tak ważna?**

Idziemy w stronę pełnej automatyzacji wszystkiego, co nie wymaga czynnika ludzkiego rozumianego jako kreatywność. Zachowujemy swoją pracę, jeśli będzie spełniała następujący warunek: kreatywne rozwiązywanie nietrywialnych problemów dla innych ludzi, które to rozwiązanie należy z nimi negocjować i uzgodnić. Za 20 lat 50 proc. dzisiejszych zawodów nie będzie istniało. Do tego dochodzi w Europie problem starzenia się społeczeństwa. Już dziś można ekstrapolować, że osoby urodzone w 2007 roku będą żyły 102–104 lata. Wniosek jest z tego prosty – jeśli dzisiaj pracujemy ok. 40 lat, czyli między 24 a 64 rokiem życia, a będziemy żyli jeszcze 40 lat do 104 lat, to oznacza, że czeka takich ludzi 40 lat emerytury. Nie ma możliwości, abyśmy na tę emeryturę pracowali! Wynika z tego, że osoby po 64 roku życia nadal będą musiały być sprawne fizycznie i intelektualnie, aby wciąż pracować i na siebie zarabiać. Przy czym nie będzie dla takich osób pracy fizycznej, bo tę pracę wykonają roboty. Ale żeby kreatywna praca była możliwa w zaawansowanym wieku, trzeba poświęcić czas i wysiłek i zainwestować w siebie, we własne zdrowie fizyczne i psychiczne. W Polsce od jakiegoś czasu występuje trend – work-life balance. Obecnie nazwa się zmienia, ale zobaczymy, że ta fala będzie rosła. Firmy, które nie będą o to dbały, nie zatrzymają u siebie talentów, a w rezultacie będą skazane na zagładę. Do tego wraz z wydłużeniem się życia i czasu, w którym człowiek będzie aktywny zawodowo, dojdzie nam jeszcze jeden problem. Wydarzy się coś takiego, że w firmach będą pracowali razem przedstawiciele czterech, pięciu czy nawet sześciu pokoleń. Proszę sobie wyobrazić w jednej organizacji pracujących dwudziestolatków, czterdziestolatków, sześćdziesięciolatków, siedemdziesięciolatków i dziewięćdziesięciolatków. To będzie masakra, każde z tych pokoleń będzie miało inne wartości, inaczej będzie pracowało i komunikowało się. Jeśli ci ludzie nie będą osadzeni w sobie, nie będą zintegrowani, a każdy będzie chciał się popisać przed innymi, to nie da się współpracować, realizować wspólnych projektów i osiągać wyników. Już teraz widać, że firmy, w których ludzie sprawnie dzielą się między sobą informacjami i potrafią współpracować pomimo różnic, są szybsze i zwrotniejsze. A to właśnie sprawia, że firma wyprzedza konkurencję.

### **Co to oznacza?**

To, że jeśli dokonuje się jakaś zmiana, czy to po stronie klientów, czy technologii, czy po stronie dostawców lub konkurencji, to nasza firma potrafi na trzy-cztery zrobić zwrot. Jeśli ten zwrot dokonuje się według starej hierarchii, to znaczy lider krzyczy z góry: w prawo, w lewo, a pracownicy w tym czasie kontestują te polecenia, to zwrotność firmy jest bardzo słaba. Chodzi o to, żeby pracownicy też widzieli potrzebę oraz sami chcieli dokonywać tych zwrotów, bo to dzięki nim firma jest w stanie szybko zmienić kierunek.

### **Jak zrobić, żeby pracownicy chcieli zmieniać kierunek, a nie byli zarządzani na zasadzie wyznaczania celów z góry na dół?**



Od poziomu zaufania zależy sposób wymiany informacji i to, jak ludzie ze sobą współpracują. Od poziomu współpracy bezpośrednio zależą wyniki firmy.

Tu odpowiedzi też możemy szukać w filozofii i kulturze wschodu. Chodzi o to, żebyśmy cały czas z góry do dołu dzielili się z innymi. Chiny są społeczeństwem, w którym jednostka ma mniejsze znaczenie. Wszystko jest robione dla rodziny, zespołu, społeczeństwa. Jest to naturalne, że robi się coś dla innych. U nas natomiast panuje egocentryzm.

#### Co jeszcze jest ważne?

Poziom zaufania, a ten z kolei zależy od sposobu komunikowania się menedżerów. A od poziomu zaufania zależy sposób wymiany informacji i to, jak ludzie ze sobą współpracują. Od poziomu współpracy bezpośrednio zależą wyniki firmy. Jesteśmy w strukturze współpracy. Odpowiedzialnością każdego menedżera jest budowanie zaufania i pomaganie pracownikom w rozwoju nadążającym za zmianami w organizacji i jej otoczeniu. To wszystko zaczyna się jednak w środku, w człowieku. Dlatego im więcej będzie nowych technologii, tym więcej musimy pracować z człowiekiem. Już za kilka lat tam, gdzie wystarczy posługiwanie się algorytmem, człowieka zastąpią maszyny. My zostaniemy tylko na tych stanowiskach, gdzie potrzebna jest kreatywność, a aby być kreatywnym musi dobrze działać mózg, trzeba dostrzegać w danym momencie więcej niż 40 proc.! Do tego potrzebna jest praca nad sprawnością ciała i mózgu, work-life balance, praca nad harmonią w życiu. Po-

trzebne jest zastanowienie się, jak będzie wyglądała praca, a jak odpoczynek. Moim zdaniem będziemy odpoczywać w znacznie dłuższych cyklach niż obecnie, abyśmy mogli zachować zdrowie i dłużej być użyteczni dla innych – swojej rodziny, firmy czy społeczeństwa. Tego, jak to robić, właśnie pokazuję coraz częściej na swoich kursach i wystąpieniach inspiracyjnych.

#### Czy Pana uczelnia wprowadza w związku z tym jakieś zmiany?

Tak, wprowadzamy zmiany w studiach MBA. Przede wszystkim bardzo mocno budujemy wśród menedżerów świadomość dotyczącą zmian w zarządzaniu ludźmi. Budujemy samoświadomość, zrobiliśmy kroki w kierunku integralności, czyli spójności wewnętrznej. Pokazujemy, jak budować zaufanie i zrozumienie, że nie chodzi tylko o to, by inni mi ufali, ale o to, żeby najpierw zaufać sobie samemu. Dużo pracujemy nad szacunkiem w komunikacji i szacunkiem dla różnorodności. Uczymy też przywództwa wspierającego, a nie dyrektywnego, bo za chwilę wszyscy odkryjemy, że jego czas minął, oraz coachingu zespołowego. To wszystko jest niezbędne w czasach, gdy świat przyspiesza, a wszystko jest automatyzowane. Właśnie wtedy będziemy szczególnie złąknieni relacji z drugim człowiekiem, aby nasze potrzeby emocjonalne zostały zaspokojone. Technologia nie załatwi nam realizacji podstawowych potrzeb każdego człowieka, takich jak bliskość, potrzeba zrozumienia, potrzeba wyrażenia uczuć. Moim zdaniem, zmiany w organizacjach będą szły w kierunku uczenia obecnych menedżerów głębokiego rozumienia potrzeb współpracowników i partnerów biznesowych, akceptacji różnorodności, słuchania i budowania relacji oraz budowania samoświadomości, jak ważne jest dbanie o jakość i zdrowie w życiu osobistym, bo decydenci w firmach powoli uświadamiają sobie, że te elementy są powiązane ze sobą oraz przekładają się na efektywność i wyniki organizacji.

#### Dziękuję za rozmowę.

Anna Hernik-Solarska



#### Nikolay Kirov

Dyrektor strategii i rozwoju Kozminski Executive Business School – Akademii Leona Koźmińskiego. Wykładowca, mówca inspiracyjny, trener i doradca z ponad 20-letnim doświadczeniem w edukacji i biznesie. Partner w Kirov Strategic Negotiators. Specjalizuje się w negocjacjach, budowaniu relacji, przywództwie i projektowaniu programów talentowych i rozwojowych dla menedżerów – pod indywidualne potrzeby organizacji. Twórca „Akademii negocjacji, budowania relacji i kreowania wartości w biznesie”.