

Wszystko o tym, jak kształtować liderów przyszłości

Case study
Rhenus Freight Logistics



Świat stale pędzi do przodu. Zmieniają się ludzie, rynek, technologie. To, co jeszcze wczoraj było supernowoczesne, dziś staje się utartym schematem. W dobie licznych zmian kluczowe stają się zwinność i umiejętność dopasowania się do otoczenia, zdolność analitycznego i strategicznego myślenia oraz efektywność pracy zespołowej. Spółka Rhenus Freight Logistics widzi olbrzymi potencjał swoich pracowników oraz chęci i przestrzeń do dalszego rozwoju. We współpracy z HR Consulting firma logistyczna postanowiła zamienić potencjał w przewagę rynkową, m.in. poprzez realizację nowoczesnego programu rozwojowego dla menedżerów – Rhenus Future Leaders.



ADRIANA ZIELIŃSKA

Senior HR Manager w Rhenus Freight Logistics sp. z o.o. Menedżerka z 20-letnim doświadczeniem w zarządzaniu zasobami ludzkimi w polskich i międzynarodowych organizacjach w branży ubezpieczeniowej i TSL. Z Rhenus Freight Logistics związana od początku istnienia spółki, gdzie z sukcesem stworzyła dział HR (zespół rekrutacji i rozwoju oraz kadr i płac). Pasjonatka rozwoju ludzi.



ANETA KOZŁOWSKA

Właścicielka firmy szkoleniowej HR Consulting. Menedżerka projektów rozwojowych HR. Od ponad 10 lat planuje rozwój menedżerów. Przygotowała i wdrożyła ponad 70 dużych programów rozwojowych dla firm i organizacji. Współpracuje z gronem niezawodnych trenerów i trenerów z wieloletnim doświadczeniem w pracy z biznesem.

S KĄD POMYSŁ NA PROGRAM?

W 2021 r. miało miejsce wyodrębnienie Rhenus Freight Logistics sp. z o.o. z Rhenus Logistics Polska SA. W lutym 2022 r. spółka wzmocniła swoją działalność w obszarze spedycji drogowej, nabywając LOXX sp. z o.o. Był to niezwykle ważny, ale jednocześnie wymagający czas. Dwie spółki z dwóch różnych światów, z dwiema różnymi kulturami organizacyjnymi i modelem kompetencyjnym, zaczęły tworzyć jedną organizację. Każda firma miała swój własny styl komunikacji, normy i wartości, którymi się kierowała. Wspólnie z całym działem HR zdiagnozowaliśmy szereg wyzwań:

- Jak połączyć wartości i mocne strony każdej organizacji, aby nasze kompetencje leaderskie i menedżerskie były podobne?
- Jak zapewnić najlepsze środowisko dla każdego, kto chce się rozwijać i wzmacniać swoje talenty?
- Jak zadbać o właściwy rozwój naszej kadry menedżerskiej, aby stworzyć efektywnie działającą całość?

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jak przygotować projekt, który będzie wspierał kulturę organizacyjną w momencie fuzji?
- ◆ Jak zadbać o spójne rozumienie kompetencji managerskich w całej organizacji?
- ◆ Jak zaplanować proces rozwoju menedżerów, aby wspólnie osiągać wysokie wskaźniki biznesowe?



◆ Nabywanie wiedzy, ale przede wszystkim doświadczanie i przeżywanie to dziś niezwykle istotne elementy w rozwoju
Źródło: opracowanie własne.

PODRÓŻ KU PRZYSZŁOŚCI

Rhenus Road Freight postawił sobie ambitne cele. Potrzebujemy podnieść swoją świadomość i zadbać o efektywność swoją i naszych zespołów. Powiedzieliśmy sobie wprost, że chcemy wzmocnić się w budowaniu długofalowych relacji z klientami oraz rozwinąć zdolność do podejmowania racjonalnego ryzyka. Właśnie takie umiejętności pozwolą firmie nieprzerwanie osiągać wysokie rezultaty biznesowe i będą odpowiedzią na wyzwania, jakie

Paweł Trębicki, Managing Director Rhenus Road Freight podkreśla, że lider w naszej organizacji przyszłości to ten, kto:

- nie boi się podejmować racjonalnego ryzyka,
- zna się na liczbach i chce podnosić efektywność organizacji,
- buduje relacje z pracownikami, współpracownikami i dostawcami,
- potrafi patrzeć strategicznie na organizację,
- jest blisko pracowników, buduje partnerstwo i bierze wspólną odpowiedzialność za rozwój zespołu.

stawia przed nią dzisiejszy rynek logistyczny. Rozpoczęły się poszukiwania partnera, który nie tylko dobrze zrozumie potrzeby i wyzwania, ale będzie umiał dopasować spersonalizowane dla branży logistycznej rozwiązanie. I tak rozpoczęliśmy współpracę z HR Consulting.

WYZWAŃ BYŁO WIELE, ALE TO ONE NAPĘDZAJĄ NAS DO DZIAŁANIA

Zespół HR Consulting spędził sporo czasu na konsultacjach i dyskusjach, aby jak najlepiej przygotować się do podjęcia tego zadania. Przede wszystkim potrzebował odpowiedzieć sobie, jakie działania podjąć, jeśli wszyscy wiemy, że szkolenia, nawet te atrakcyjne, to obecnie zdecydowanie za mało. Nabywanie wiedzy, ale przede wszystkim doświadczanie i przeżywanie to dziś niezwykle istotne elementy w rozwoju. Na znaczeniu zyskują różne formy rozwojowe, jak symulacje i gry szkoleniowe, drama czy konkretne zadania, które pozwalają „w boju” nabywać i testować nowe umiejętności. Rośnie także znaczenie mentoringu oraz wymiany wiedzy i doświadczeń z ekspertami, zarówno wewnętrznymi, jak i z zewnętrznymi. Ważne było również to, aby każdy z uczestników dostał dokładnie takie działania rozwojowe, które będą odpowiadały na jego potrzeby i oczekiwania, a firma zrealizowała postawione cele.

W Rhenus Freight Logistics jedną z głównych wartości jest orientacja na pracownika. Wierzymy, że angażując się w rozwój każdego z nich, tworzymy organizację przedsiębiorczych osób skoncentrowanych na potrzebach Klientów, a dostarczanie im najlepszych doświadczeń we współpracy gwarantuje nam sukces jako organizacji” – Tomasz Cegielski, Managing Director Rhenus Freight Logistics sp. z o.o.

Postanowiliśmy zbudować holistyczny program rozwojowy, który będzie odpowiadał na indywidualne potrzeby uczestników oraz wspierał merytorycznie kompetencje menedżerskie ważne z perspektywy interesów firmy.

ROZPOCZĘLIŚMY PROGRAM DLA KADRY MENEDŻERSKIEJ – RHENUS FUTURE LEADERS

Do programu zaprosiliśmy całą kadrę zarządzającą, od dyrektorów pionów, przez ich bezpośrednie zespoły – dyrektorów oddziałów, kierowników. Holistyczna opieka nad kadrą menedżerską pozwala nam zadbać o wszystkie potrzeby rozwojowe i jednocześnie ukierunkować na spójne rozumienie kompetencji menedżerskich w całej organizacji. Całość zaplanowaliśmy na 2 lata, bo plan rozwojowy to swoisty proces, a nie zbiór działań czy jednorazowy projekt.

Program **Rhenus Future Leaders** ma kilka celów. Przede wszystkim chcemy rozwinąć nasze kompetencje w zakresie:

- osiągnięcia rezultatów biznesowych w oparciu na myśleniu strategicznym,
- analitycznego myślenia i pracy z celami,
- budowania długofalowe relacji z interesariuszami,
- samoświadomości liderskiej,
- zdolności do podejmowania racjonalnego ryzyka,
- tworzenia efektywnych zespołów.

Działania podzieliliśmy na trzy części:

1. kompetencyjno-diagnostyczną,
2. rozwojową,
3. ewaluacyjną.

CZĘŚĆ 1. – KOMPETENCYJNO-DIAGNOSTYCZNA

W pierwszej części programu skupiliśmy się na opracowaniu modelu kompetencji menedżerskich. Pod lupę wzięliśmy również poziom tych kompetencji wśród zespołu dyrektorów i menedżerów. Wsparciem w drugim obszarze było dla nas narzędzie – Development Center.

Model kompetencji menedżerskich

Kompetencje to połączenie trzech atrybutów: wiedzy, umiejętności i postawy. Kompetencje przyczyniają się do efektywności pracy i sukcesu zawodowego. Są mierzalne i przejawiają się przez zachowania, które można obserwować.

Na bazie szeregu wywiadów pogłębionych z dyrektorami pionów oraz stacjonarnych warsztatów moderowanych z menedżerami i pracownikami, przygotowaliśmy model kompetencji menedżerskich Rhenus Future Leaders. Podczas tworzenia modelu szczególną uwagę zwróciliśmy na dopasowanie

go do aktualnych wyzwań, wartości oraz celów firmy. Aby ujednoczyć rozumienie poszczególnych kompetencji, zaproponowaliśmy definicję każdej z nich oraz określiliśmy poziomy zachowań.

Model kompetencji menedżerskich Rhenus Future Leaders, który zbudowaliśmy, odpowiada wprost na oczekiwania organizacji i wskazuje, gdzie firma chce być za kilka lat oraz jak te oczekiwania postrzegają pracownicy i menedżerowie. Co więcej, model stał się dla nas drogowskazem w rozwoju umiejętności i kompetencji, bo wprost wskazuje obszary, które potrzebujemy nabyć lub rozwinąć.

Talenty Gallupa opisują sposób, w jaki człowiek myśli, działa i odczuwa. Co więcej, każdy z nas ma niepowtarzalny układ i natężenie poszczególnych talentów. W praktyce najważniejsze do pracy rozwojowej będzie tzw. top 5, czyli 5 najsilniejszych talentów.

Model kompetencji opiera się na trzech filarach – biznesowym, związanym z zarządzaniem zespołem i kompetencjach osobistych. Te trzy filary w pełni wkomponowują się w strategię organizacji, są tożsame z wartościami, które są dla nas kluczowe w rozwoju.

Development Center – potencjał i kompetencje pod lupą

Działając nadal w pierwszej części programu, aby poznać aktualny poziom poszczególnych kompetencji i dopasować ścieżki rozwoju do indywidualnych potrzeb uczestników programu, skorzystaliśmy z narzędzia Development Center. To najbardziej efektywna metoda do badania i planowania rozwoju.

Jak to wyglądało w praktyce?

Podczas warsztatów pracowaliśmy w kilkusobowych grupach. Uczestnicy realizowali zadania indywidualne i grupowe. Każdy z nich miał szansę przekonać się, które zachowania działają już u niego efektywnie, a które jeszcze nie wspierają w realizacji celów. Całość obserwowała grupa trzech asesorów. Dlaczego to ważne? Bo w tym badaniu najważniejszy jest obiektywizm w obserwacji. To na jego podstawie można skutecznie określić mocne strony kompetencji i obszary do rozwoju.

Indywidualne plany rozwoju

Bezpośrednio po Development Center każdy z uczestników otrzymał indywidualny raport z podsumowaniem wniosków i obserwacji z warsztatu. W raporcie opisaliśmy te wzorce zachowań, które zobaczyliśmy podczas warsztatu. Nasze obserwacje oparliśmy na modelu kompetencji menedżerskich Rhenus Future Leaders. Kolejno każdy z uczestników spotkał się zewnętrznym konsultantem – jednym z asesorów, który obserwował realizację zadań, aby omówić swoje wyniki i zaplanować swoje indywidualne plany i cele rozwojowe w programie.

Test Gallupa – dajemy więcej

Przed wejściem w kolejną fazę rozwojową zapraszamy dodatkowo uczestników do realizacji indywidualnego Badania Talentów Gallupa. Diagnozujemy w ten sposób naturalne talenty i silne strony naszych liderów.

Warto wspomnieć, że w metodologii Gallupa wyróżnia się 34 talenty, które możemy przypisać do czterech głównych domen:

- dbanie o wykonywanie,
- wywieranie wpływu,
- budowanie relacji,
- myślenie strategiczne.

Talenty Gallupa opisują sposób, w jaki człowiek myśli, działa i odczuwa. Co więcej, każdy z nas ma niepowtarzalny układ i natężenie poszczególnych talentów. W praktyce najważniejsze do pracy rozwojowej będzie tzw. top 5, czyli 5 najsilniejszych talentów.

W programie skupiamy się na rozwoju kluczowych kompetencji, które zbudowaliśmy w modelu, przy jednoczesnym zachowaniu naturalnych talentów i silnych stron każdego z liderów. To dla nas niezwykle ważne, aby każdy uczestnik działał w zgodzie ze sobą. Na zakończenie tego etapu uczestnicy spotykają się także z coachem na indywidualnej sesji, aby omówić swój raport i wnioski.

CZĘŚĆ 2. - ROZWOJOWA

W tej fazie skupimy się na działaniu przez doświadczenie. Rozpoczniemy ją od koncentracji na liderze i zbudowaniu jego świadomości lidarskiej. Ważne, aby każdy z naszych uczestników, nie tylko rozwijał swoje silne strony, ale przede wszystkim, aby był ich świadomy. Powiedzmy sobie wprost, lider, który jest świadomy swoich mocnych stron i obszarów do rozwoju może patrzeć szerzej, patrzeć na swój zespół. Samoświadomość naszych uczestników będzie efektem tej części rozwojowej i sygnałem do rozpoczęcia kolejnego kroku. To właśnie wtedy skupimy się na budowaniu kompetencji związanych z zespołem,

czyli budowaniu zaangażowania, zaufania, kultury feedbacku, otwartości, jak również umiejętności delegowania zadań. Umiejętność delegowania zadań nie jest, o dziwo, prostą sprawą! Dobre delegowanie to wypuszczanie tematów z rąk, a nie spuszczenie ich z oczu. Dlatego w tej części wzmocnimy również liderów w kompetencjach związanych budowaniem ich odpowiedzialności i efektywnością, ale również wspieraniem pracowników w rozwoju, zadawaniem pytań, inspirowaniem do działania. Definicją sukcesu w tej fazie będzie dla nas pewny siebie lider, który czuje, że ma za sobą efektywny zespół, którym umie zarządzać i inspirować go do działania. To będzie znak, że rozpoczynamy kolejną, ostatnią już fazę rozwojową – skupiamy się na kompetencjach związanych z rozwojem organizacji. Na tapet weźmiemy takie obszary jak zarządzanie zmianą, budowanie przedsiębiorczości, koncentracja na kliencie czy wdrażanie projektów metodą Agile. Wszystkie działania zaplanowaliśmy tak, aby merytorycznie wspierały rozwój kompetencji biznesowych zdefiniowanych w modelu.

Indywidualnie i grupowo

Co ważne, podczas całej fazy rozwojowej będziemy pracować zarówno indywidualnie, jak i zespołowo. Mamy obszary, których chcemy uczyć się i rozwijać i grupowo, np. narzędzia menedżerskie, techniki feedbacku. Wsparciem dla nas w tych działaniach będą szkolenia, warsztaty, sesje grupowe. Jednocześnie chcemy zadbać, aby każdy z uczestników realizował swoje indywidualne plany rozwojowe. Ten obszar będziemy wspierać przez sesje coachingowe 1 : 1. Tutaj pojawią się kolejne formy, m.in. zadania wdrożeniowe. Aby szkolenia były nie tylko efektowne, ale przede wszystkim efektywne, będziemy je kończyć wspomnianym zadaniem. Nasi uczestnicy będą je realizować wprost w swoim środowisku pracy. Dlaczego? Zgodnie z podejściem 70/20/10, to właśnie podczas nauki w praktyce uczymy się najwięcej. Efekty działań każdy z uczestników będzie omawiać podczas indywidualnych sesji z trenerem, aby wyciągnąć wnioski, świętować sukcesy, wprowadzać usprawnienia w swoich działaniach. Co więcej? Nie zabraknie też aktywności, które pozwolą nam zbierać bieżące wyzwania, problemy i wspólnie poszukiwać odpowiedzi i rozwiązań dla każdego. Sesje mastermind, o których mowa, pozwolą nam z jednej strony pracować na indywidualnych case'ach i aktualnych wyzwaniach. Z drugiej zaś, dzięki tej formie zbudujemy w firmie kulturę wzajemnego wsparcia w całej kadrze menedżerskiej. Bez względu na to, w jakiej lokalizacji pracują, jakie obszary opiekują,

razem tworzą zespół, który może się wzajemnie inspirować, motywować, rozwijać.

CZĘŚĆ 3. – EWALUACYJNA

W trzeciej, ostatniej fazie zrobimy stopklatkę. W tej fazie zaprosimy każdego uczestnika do kolejnej sesji Development Center. Co ważne, każdy z uczestników będzie realizował zbliżone zadania indywidualne czy grupowe, jak podczas pierwszej sesji.

Dzięki temu:

- każdy uczestnik będzie mógł zaobserwować przyrost swojej wiedzy i umiejętności w poszczególnych kompetencjach z modelu,
- otrzyma informację, który z obszarów wymaga dalszego wzmocnienia.

Dla firmy porównanie wyników pierwszej i drugiej sesji Development Center wskaże wymierne efekty programu. Dla nas i naszego zespołu projektowego (tak, razem tworzymy zespół projektowy: HR Consulting i Rhenus) będzie to bezcenna informacja i wnioski na przyszłość. W realizację programu zaangażowaliśmy bowiem kilkunastoosobową grupę konsultantów, trenerów, coachów. Każdy z nich dołącza do programu na odpowiednim etapie, w zależności od momentu, w którym jesteśmy i specjalizacji/obszaru, który w danym momencie nas interesuje. To dzięki wspólnej dbałości o każdy element, każdy fragment programu, możemy zrealizować postawione cele.

Transparentność działania

Trudno nie wspomnieć, że całość naszego programu budujemy dzięki zaangażowaniu uczestników. Zaprosiliśmy kadrę menedżerską do planowania projektu, rozmów, wywiadów, warsztatów. W tych ostatnich, które miały na celu zbudowanie modelu kompetencji, uczestniczyli również pracownicy. Poprzez organizację spotkań oraz komunikację, zadbałiśmy, aby każdy z uczestników oraz pracowników firmy poznał i zrozumiał cele, jakie sobie stawiamy. Otwartość i transparentna komunikacja pozwoliły nam zbudować zarówno wysokie zaangażowanie uczestników, jak i dobrą energię już na starcie programu. Ogromną chęć i otwartość na rozwój obserwujemy również wśród pracowników firmy. Ten bardzo pozytywny odbiór i ciekawość ludzi do wspólnego odkrywania „nowego” daje nam olbrzymi zastrzyk energii do działania!

„Mam obecnie przyjemność uczestniczyć w sesji Development Center jako części projektu Rhenus Future Leaders, stworzonym indywidualnie dla naszej organizacji. Dzięki temu rozwijam swoje

kompetencje w kluczowych dla mojego stanowiska obszarach. Wzięcie udziału w programie postrzegam jako szansę przekonania się, które z moich zachowań pomagają mi w codziennej realizacji celów, a które nie. Jest to doskonała okazja, aby w warunkach warsztatowych efektywnie pracować nad swoim rozwojem”. Tak o programie mówi Michał Piętkowski, Director International Distribution and Partner Network.

„Jestem niezwykle zadowolona z programu rozwojowego Rhenus Future Leaders, który firma przygotowała. To dokładnie to, na co czekałam i na czym mi zależało. Takie inicjatywy pokazują, że rozwój i inwestycja w przyszłość pracowników są ważne w naszej organizacji. To dla mnie ogromna motywacja do pracy i doskonalenia swoich kompetencji. Jestem bardzo ciekawa wyników testu Gallupa, który przed nami, zwłaszcza że już teraz, po pierwszym etapie programu, widzę, że uświadomię sobie wiele swoich mocnych stron, co pozwoli mi nimi zarządzać w sposób zamierzony. Z drugiej strony, obszary do doskonalenia będą dla mnie inspiracją do rozwoju zawodowego i osobistego, co jest dla mnie dużą motywacją. Mam w planach w pełni wykorzystać program Rhenus Future Leaders, aby osiągnąć nowe cele i rozwijać się nie tylko zawodowo”. A tak o naszym programie mówi Małgorzata Smolis, FTL Deputy Director – Region South.

Magazyn wiedzy

Dziś w dynamicznie zmieniającym się świecie, w którym w każdej sekundzie zalewają nas setki informacji, ważne, aby tak długofalowy program rozwojowy wspierała efektywna platforma komunikacyjna. Właśnie dlatego postawiliśmy na jedno, wspólne miejsce wiedzy i informacji dla każdego uczestnika. W Magazynie Wiedzy, bo tak nazwaliliśmy tę przestrzeń, znajdziemy niezbędny cały program. Od informacji o celach programu, przez harmonogramy, najbliższe aktywności, przez wskazówki i podpowiedzi, aż do całego modelu kompetencyjnego. Szybko, prosto i intuicyjnie, tak, aby mieć pod ręką wszystko, co potrzebne tu i teraz.

Wiatr w żaglach

Przed nami jeszcze sporo wyzwań i praca nad wieloma obszarami. Jednak ogromna dawka wiedzy, inspiracji, dobrej energii, której doświadczamy w programie, nadają nam tempa i wypełniają pozytywną energią. Z wiatrem w żagle, z determinacją kierujemy się ku kolejnym celom. ♦