



SCENARIUSZE PRZYSZŁOŚCI

ANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W DIALOG STRATEGICZNY DOTYCZĄCY PRZYSZŁOŚCI

 **WSZECHNICA**
Uniwersytetu Jagiellońskiego
Szkolenia Coaching Doradztwo

Materiał przygotowany przez Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego w oparciu o wyniki warsztatów prowadzonych dla menedżerów branży IT i branży produkcyjnej, zrealizowanych w ramach Międzynarodowego Tygodnia Facylitacji

DLACZEGO WARTO ROZMAWIAĆ O PRZYSZŁOŚCI?

Ludzie mają zaskakującą zdolność uznawania swojej aktualnej sytuacji za „normalną”. Pracują w zawodach, które nie istniały, gdy kończyli edukację; biorą udział w wideokonferencjach z ludźmi z innego kontynentu; spędzają wolny czas w sposób, który nie przyszedłby do głowy ich rodzicom – a jednocześnie ulegają złudzeniu, że przyszłość będzie podobna do przeszłości. Złudzenie to towarzyszy nie tylko pojedynczym osobom – zespoły profesjonalistów, tworzące długofalowe strategie organizacji, często nie wychodzą poza liniowe przedłużanie istniejących trendów („przyszłość będzie taka jak teraźniejszość, ale nieco bardziej”).

Nie wiemy, jak potoczy się przyszłość, wiemy jednak, że nie będzie po prostu liniowym przedłużeniem teraźniejszości. Postęp technologiczny, decyzje polityczne, zmieniające się oczekiwania klientów i pracowników – wszystko to sprawi, że już w 2025 i 2030 roku pewne sposoby prowadzenia biznesu staną się nieskuteczne, a inne zyskają na wartości. Organizacje, które zachowają czujność trafnie rozpoznają zmieniające się realia, będą mogły wykorzystać to jako źródło przewagi. Te, które zmiana zaskoczy – będą musiały dostosować się lub zginąć.

Rozmowa o przyszłości nie jest więc tylko sposobem na formułowanie mniej lub bardziej trafnych prognoz. Równie ważnym efektem jest podważenie status quo: dostrzeżenie, że realia, w jakich działamy, zmieniły się już wielokrotnie i zmienią się również w przyszłości. Zgodnie z często cytowanymi słowami Eisenhowera: plan jest niczym – planowanie wszystkim.

DLACZEGO ANGAŻOWAĆ W TO PRACOWNIKÓW?

- **Bo mają odpowiednią wiedzę.** Myśląc o przewidywaniu przyszłości, ulegamy czasem złudzeniu, że jest ono zarezerwowane dla wyrafinowanych futurologów z rządowych agend i instytutów naukowych. Tymczasem w rozmowie o przyszłości „nie chodzi o to, by zobaczyć coś, czego nikt wcześniej nie widział, lecz by pomyśleć rzetelnie o czymś, co widzą wszyscy”. Osoby, które pracują w jakiejś branży, żyją nią wystarczająco mocno, by dostrzec sygnały zapowiadające zmiany. Czy myślisz, że nikt z amerykańskich finansistów nie zdawał sobie sprawy jak kruchy jest rynek kredytów przed rokiem 2008?

- **Bo sprzyja to uelastycznieniu myślenia i budowaniu otwartości na zmiany.** To paradoks, że organizacje oczekują od pracowników podporządkowania się jednolitej, centralnie zdefiniowanej strategii, a później narzekają na niewielką gotowość do zmian. Zaangażowanie pracowników w dyskusję o możliwych scenariuszach przyszłości, o różnych trendach i ich potencjalnych konsekwencjach sprawia, że zmiany przestają być zaskoczeniem i nie wymagają wycofywania się z wcześniejszych deklaracji. Informacja o zmianie może wówczas brzmieć tak: „jak wiecie, rozważaliśmy różne warianty strategii – najbardziej adekwatny wydaje się teraz drugi z nich”.
- **Bo daje to satysfakcję i buduje poczucie odpowiedzialności.** Ludzie, którzy zostali zaproszeni do ważnej rozmowy czują się docenieni przez organizację. Dostrzegają swój wpływ na jej losy, a w rezultacie są bardziej skłonni do brania za nią odpowiedzialności. Lepiej rozumieją kontekst, w jaki działa organizacja, a podejmowane przez innych decyzje stają się dla nich bardziej transparentne.
- **Bo wspiera to odporność na trudności.** Rozmowa o przyszłości pozwala z wyprzedzeniem przygotować się na wyzwania i problemy, które przyszłość niesie. Dotyczy to zarówno scenariuszy i trendów pesymistycznych, jak i brania pod uwagę ryzyka towarzyszącego optymistycznym planom. Wielu menedżerów obawia się rozmawiać z pracownikami o zagrożeniach – wynika to z obaw, że niepotrzebne „straszenie” obniży morale pracowników. Przemilczane w oficjalnych komunikatach plotki są jednak zwykle dużo bardziej szkodliwe niż otwarta rozmowa o problemach i zagrożeniach. Rozmawiając, sprawiamy, że ryzyko staje się znane i możliwe do opanowania. Może też mobilizować do intensywnych działań naprawczych



JAK ANGAŻOWAĆ LUDZI W STRATEGICZNE ROZMOWY O PRZYSZŁOŚCI?

PLANOWANIE SCENARIUSZOWE Metoda polegająca na stworzeniu kilku alternatywnych, równie prawdopodobnych scenariuszy przyszłości, uwzględniających zarówno czynniki, których możemy być stosunkowo pewni (np. postępujące zmiany klimatyczne), jak i „wielkie niewiadome”. W niektórych wariantach planowania scenariuszowego korzysta się intensywnie z danych i prognoz liczbowych, jednak korzyści można odnieść już z jakościowego, intuicyjnego podejścia. Korzyści te to przede wszystkim uelastycznianie myślenia o zmianach i przygotowanie ludzi na sprawne działanie w różnych wariantach. Efekty pracy to opowieści – możliwie porywające, zapadające w pamięć wizje dalszego rozwoju wypadków. Stanowią punkt wyjścia dla projektowania strategii lub testowania jej w zderzeniu z różnymi wariantami rozwoju wydarzeń.

FUTURE SEARCH Metoda, w której w oparciu o refleksje dotyczące przeszłości i uświadomienie sobie trendów obecnych w teraźniejszości, wypracowywane są rozwiązania na przyszłość. Cechą charakterystyczną jest „obecność całego systemu w jednym pomieszczeniu” – co zapewnia uwzględnienie perspektyw różnych interesariuszy i chroni przed pochopnymi wizjami, nie uwzględniającymi trendów rodzących się w poszczególnych grupach. Buduje też poczucie wspólnoty i solidarnego dążenia do przyszłości.

LISTENING POST Metoda oparta na podejściu systemowo – psychodynamicznym. Uczestnicy są w niej angażowani zarówno jako źródło „materiału badawczego” (informacje na temat aktualnego doświadczenia, pojawiające się nadzieje i obawy), jak i w roli badaczy (odkrywanie i wyjaśnianie prawidłowości, stawianie hipotez na temat stojących za nimi mechanizmów). To głęboka praca, pozwalająca sięgnąć do emocjonalnego stanu osób współtworzących systemy społeczne.

APPRECIATIVE INQUIRY Metoda, która pozwala głośno wypowiedzieć śmiało marzenia o przyszłości (często odległe od aktualnych realiów organizacji) i urealnić je do kształtu planu operacyjnego. Oparta o analizę obecnych już kompetencji, mocnych stron, korzystnych doświadczeń. U osób pracujących w ramach AI buduje poczucie siły i możliwości, satysfakcji i docenienia, zaś z perspektywy strategii pozwala dostrzec i uwzględnić niewykorzystany dotychczas potencjał organizacji.

• PRZYKŁADOWE EFEKTY ROZMOWY

Na następnych stronach można znaleźć wybrane wizje przyszłości sformułowane przez grupy przedstawicieli branży IT i sektora produkcyjnego, w trakcie jednodniowych warsztatów demonstrujących rolę facylitacji w planowaniu strategicznym. Warsztaty były prowadzone w ramach Międzynarodowego Tygodnia Facylitacji w październiku 2019 i służyły przede wszystkim dostarczeniu uczestnikom próbki doświadczeń i efektów, jakich można spodziewać się po facylitowanej dyskusji na temat przyszłości rynku i działającej na nim firmy.

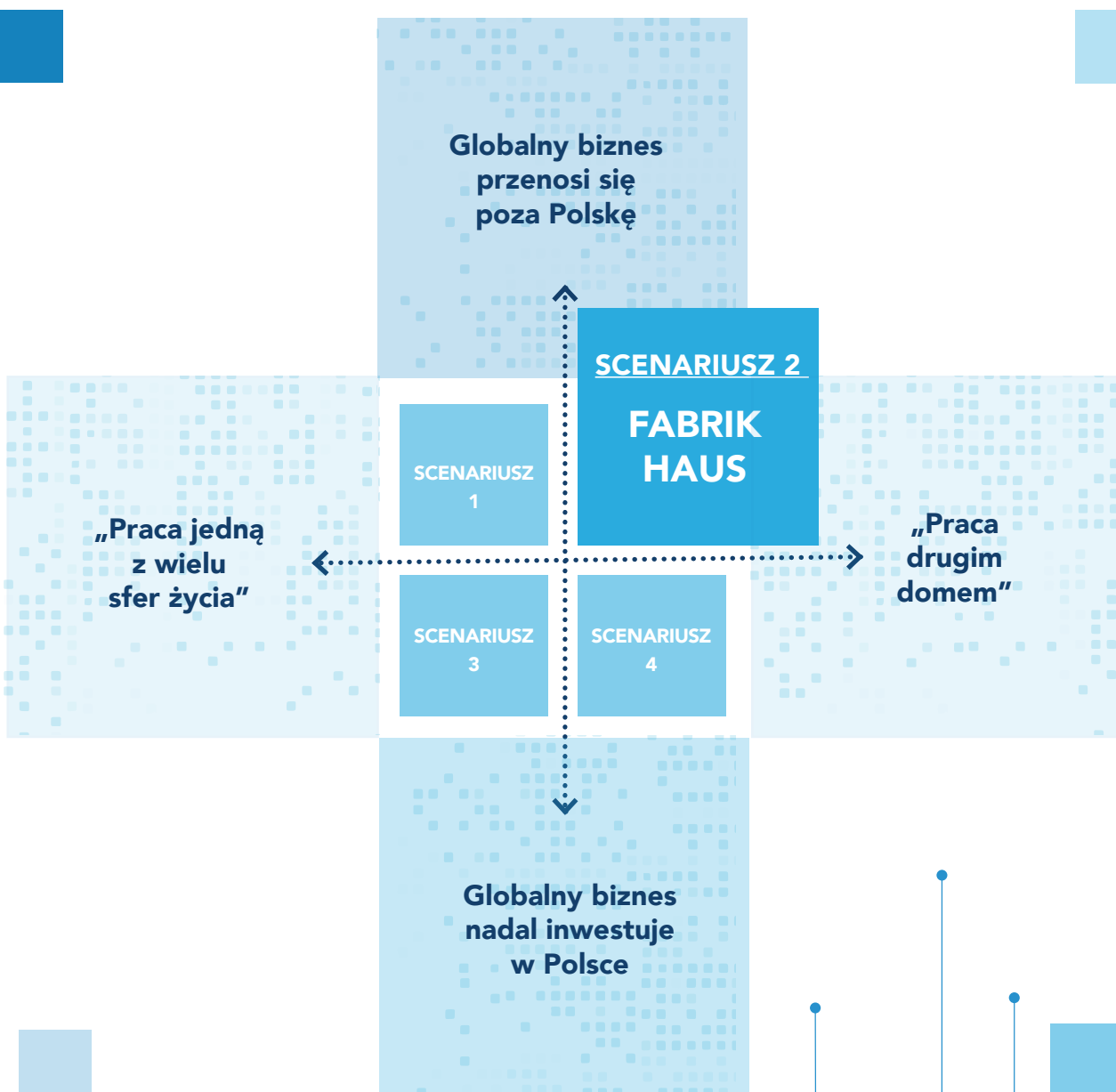
W trakcie pracy wykorzystaliśmy elementy planowania scenariuszowego. Przypomnijmy: planowanie scenariuszowe jest metodą facylitacyjną opracowaną tak, by doceniać zmienność warunków działania organizacji i przeciwdziałać tworzeniu „uspokajających” prognoz i planów strategicznych. Bierze pod uwagę stabilnie utrzymujące się trendy, ale skupia uwagę na tym, co zmienne i trudne do przewidzenia. Rezultatem pracy są alternatywne wizje przyszłości – możliwie porywające, zapadające w pamięć opowieści o dalszym rozwoju wypadków. Stanowią punkt wyjścia dla projektowania strategii lub testowania jej w zderzeniu z różnymi wariantami rozwoju wydarzeń.

Pełny cykl planowania scenariuszowego to wieloetapowy proces, często wymagający systematycznej analizy danych. Wizje przyszłości prezentowane na następnych stronach nie powstały w sposób tak rygorystyczny. Są raczej zapisem swobodnych spekulacji, ilustrującym rodzaj podejmowanych wątków i możliwe efekty rozmowy.

PRZYKŁAD 1

SCENARIUSZE ROZWOJU SEKTORA PRODUKCYJNEGO

Uczestnicy stwierdzili, że sytuacja sektora produkcyjnego w Polsce do roku 2030 będzie pod silnym wpływem zmian technologicznych, związanych z automatyzacją i cyfryzacją, rosnącej niestabilności prawnych, społecznych i gospodarczych warunków prowadzenia biznesu, a także narastającej presji ze strony regulacji ograniczających wpływ przemysłu na środowisko naturalne. Za czynniki o istotnej, ale trudnej do przewidzenia roli uznali natomiast **gotowość międzynarodowych firm do dalszego inwestowania w Polsce** (nie jest jasne, czy w przyszłej sytuacji geopolitycznej inne kraje okażą się bardziej konkurencyjne). Podobnie potraktowali **postawy i oczekiwania pracowników wobec pracodawców**, zastanawiając się, czy upowszechni się model firmy organizującej różne dziedziny życia pracowników („praca drugim domem”). Braną pod uwagę alternatywą była degradacja pracy do roli jednego z wielu obszarów życia, stymulowana przez zmieniające się wartości młodego pokolenia oraz narastającą nieufność wobec wielkich firm. Następnie opracowano cztery scenariusze, odpowiadające różnym kombinacjom wymienionych powyżej zmiennych.



SCENARIUSZ „FABRIK HAUS”

ZAŁOŻENIA SCENARIUSZA: gotowość międzynarodowego biznesu do inwestowania w Polsce utrzyma się na stałym lub rosnącym poziomie, zaś wykwalifikowani pracownicy będą chętnie wybierali firmy zapewniające coraz większy i bardziej kompleksowy „pakiet korzyści”.

WIZJA PRZYSZŁOŚCI OD 2019 DO 2030 ROKU:¹

Widoczne w 2019 roku napięcia społeczne i polityczne stale się pogłębiały. Kolejno dochodzące do władzy partie polityczne podejmowały decyzje obliczone na krótkoterminowy wzrost poparcia. Proporcja transferów budżetowych, adresowanych do różnych grup społecznych rosła kosztem inwestycji w infrastrukturę i standard usług publicznych. Spadła m.in. jakość edukacji, służby zdrowia, transportu publicznego, ochrony środowiska. Konflikty pomiędzy różnymi grupami społecznymi zwiększyły poziom akceptowanej agresji w przestrzeni publicznej. W roku 2030 osoby należące do różnego typu mniejszości są często ofiarami ataków – głównie werbalnych, ale niekiedy również fizycznych.

Tłem dla opisanej powyżej sytuacji jest narastająca niestabilność na szczeblu globalnym. Wojny handlowe, niepokoje społeczne i rosnące koszty transportu międzynarodowego podkopały zaufanie do wielu atrakcyjnych dotychczas miejsc prowadzenia biznesu. W zestawieniu z nimi Polska pozostała krajem względnie bezpiecznym. Międzynarodowy kapitał nadal traktuje ją jako atrakcyjny rynek zbytu i miejsce lokalizacji produkcji.

Automatyzacja produkcji okazała się skuteczną odpowiedzią na stale rosnące koszty pracy. Zmienił się jednak profil oczekiwań wobec pracowników: potrzeba mniejszej liczby osób, lecz o wyższych kwalifikacjach. Niewydolny system edukacji i konkurencja ze strony europejskich rynków pracy sprawiły, że popyt ten trudno było zaspokoić. Organizacje prześcigały się więc w podnoszeniu swojej atrakcyjności dla kandydatów, podnosząc pensje i rozwijając kompleksowe „pakiety korzyści”. Były też gotowe dużo inwestować w rozwój pracowników – przyjmować o wysokim potencjale i niskich kwalifikacjach, a następnie oferować im wsparcie w zdobyciu potrzebnych kompetencji. Związane z tym koszty wzmocniły znaczenie lojalności wobec pracodawcy: każda osoba zmieniająca pracodawcę to strata nakładów zainwestowanych w kształcenie. Stało się to dodatkową zachętą do jak najsilniejszego wiązania pracowników z miejscem pracy.

Pracownicy przyjęli ten trend z wdzięcznością. Sprawnie funkcjonujące, dobrze dofinansowane przedszkola, stołówki, szkoły, przychodnie czy szkolenia zawodowe są bardzo atrakcyjną konkurencją dla ich publicznej alternatywy. Ich przewagą powiększa to, że obejmują wsparciem młodą, wykształconą populację i nie biorą odpowiedzialności za najtrudniejsze i najbardziej kosztowne zagadnienia (np. skomplikowane zabiegi, wieloletnie renty, kształcenie specjalne). Wokół zakładów produkcyjnych wyrosły dofinansowane przez pracodawców osiedla mieszkaniowe, zapewniające wygodę, szybki dojazd do pracy i dostęp do potrzebnych usług. Pracownicy należący do mniejszości narodowych, religijnych, seksualnych czy światopoglądowych czują się w nich bezpieczniej niż w świecie „na zewnątrz”. Dla wszystkich praca dużej firmy jest przepustką do lepszej jakości życia. Ceną bezpieczeństwa jest jednak silniejsze niż dotychczas podporządkowanie pracodawcy. Zmiana pracy zdarza się rzadko i jest podobna do emigracji, zaś firmowy regulamin i opinia przełożonego zaczynają kierować życiem ludzi w znacznie większym niż dotychczas stopniu.

¹Prezentowany opis stanowi autorskie rozwinięcie głównych wniosków z dyskusji odbywającej się w trakcie warsztatów. Jej intencją jest podsumowanie i rozwinięcie głównych wątków – nie wierne przedstawienie wszystkich wypowiedzanych opinii. Mamy nadzieję, że wszyscy uczestnicy warsztatów zgodziliby się, że zapis ujmuje istotę dyskutowanej wersji przyszłości, ale nie oznacza to, że wszyscy uczestnicy zgadzają się z każdą zawartą w niej prognozą.

WYZWANIA STOJĄCE PRZED SEKTOREM PRODUKCYJNYM

Prowadzona w trakcie warsztatów dyskusja skupiała się przede wszystkim na zarysowaniu możliwych scenariuszy. Ich konsekwencje dla strategii pozostawiono uczestnikom do osobistej refleksji. Kierując się przedstawioną powyżej wizją, można jednak dość łatwo stwierdzić, że stawia ona sektor produkcyjny przed następującymi wyzwaniami:

- **DUŻE FIRMY** stoją wobec wyzwań związanych z automatyzacją i optymalizacją procesów, a także przyciągnięciem, utrzymaniem lub wykształceniem niezbędnych do tego specjalistów. Przy olbrzymich kosztach utrzymania pracownika, przewidywanych w ramach scenariusza, konieczna będzie redukcja zatrudnienia. Jednocześnie, budowanie marki dobrego pracodawcy należy traktować jako proces o znaczeniu strategicznym.
- **MAŁE FIRMY** i firmy nie dysponujące znacznym kapitałem muszą przygotować się na dużą konkurencję ze strony innych pracodawców obecnych na polskim rynku pracy. Przez pewien czas strategią przetrwania może być dla nich korzystanie z zasobu słabiej wykwalifikowanych pracowników, odchodzących w miarę automatyzacji dużych firm – ale strategia ta nie zapewnia długofalowej przewagi konkurencyjnej. Bardziej użyteczną alternatywą może być łączenie się w większe grupy – klastry i sieci, które mogą osiągnąć efekt skali dzięki współpracy z innymi firmami z branży.

To tylko pierwsze, najbardziej ogólne wnioski płynące ze scenariusza „Fabrik Haus”. Jeżeli pracujesz w firmie produkcyjnej, prawdopodobnie możesz dostrzec w nim znacznie więcej. Wyobraź sobie swoją firmę w opisywanych powyżej realiach i odpowiedz na następujące pytania:

- W jakim stopniu obecna strategia mojej firmy pasuje do realiów tego scenariusza?
- Jakie szanse dla mojej firmy pojawiają się, jeśli przyszłość będzie przypominała ten scenariusz?
- Jakie zagrożenia dla mojej firmy pojawiają się, jeśli przyszłość będzie przypominała ten scenariusz?
- O jakich elementach tego scenariusza nie rozmawiamy w firmie, choć będzie to miało kluczowe znaczenie?

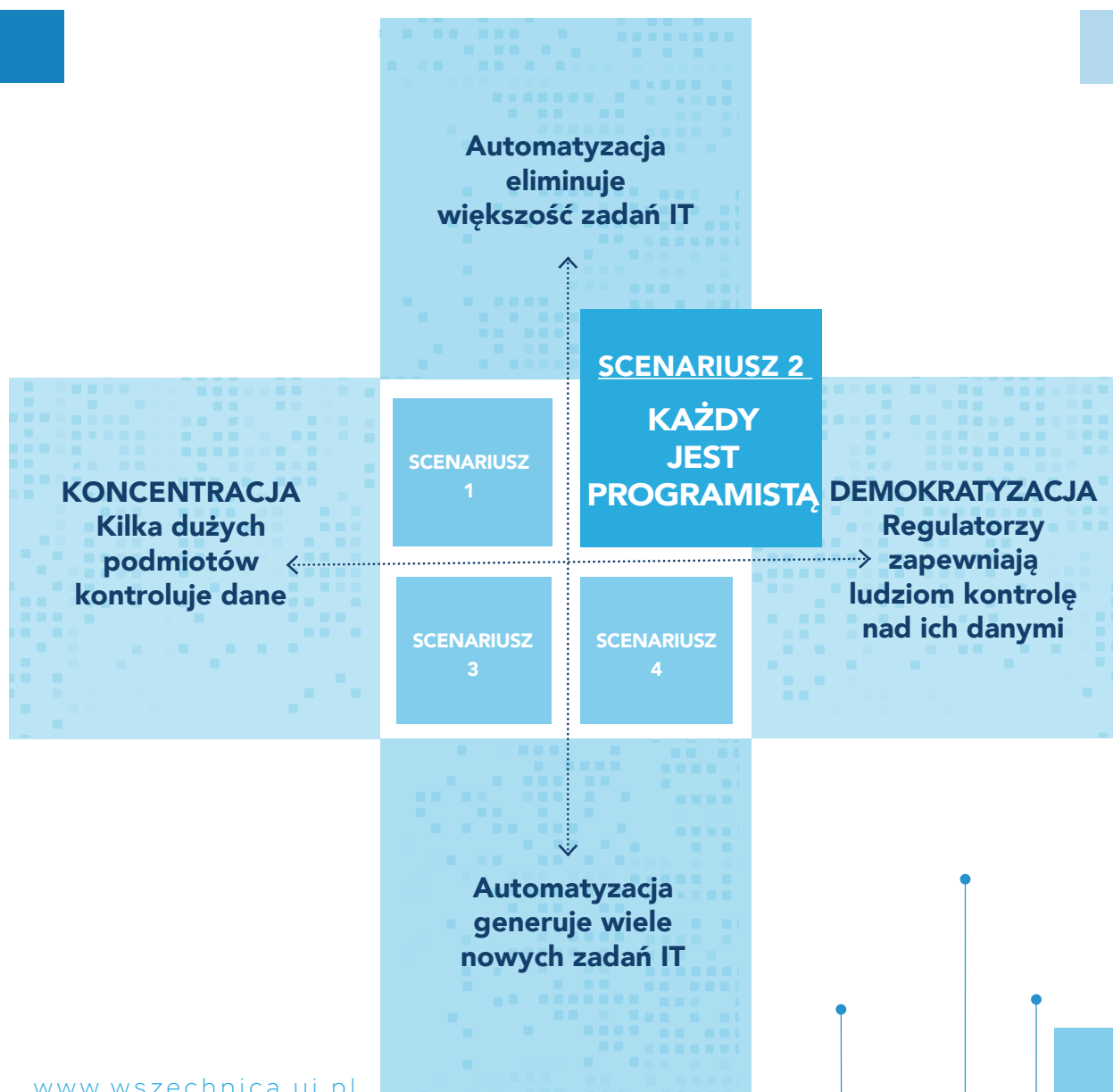


PRZYKŁAD 2

SCENARIUSZE ROZWOJU BRANŻY IT

Wśród czynników o istotnym wpływie na sytuację branży IT wymieniano przede wszystkim rozwój technologii, pozwalający na automatyzację wielu zadań, wymagających dotychczas zaangażowania ludzi. Jest to szczególnie istotne w wypadku zlokalizowanych w Polsce centrów usług wspólnych i firm z branży outsourcingowej. Zdaniem uczestników, istotną rolę będą też pełnić rosnące koszty pracy, zmieniające się oczekiwania pracowników, a także nasycenie rynku pracy juniorami przy relatywnej niedostępności ekspertów. Kierunek zmian w tych obszarach uznano za stosunkowo łatwy do przewidzenia.

Dyskusyjny okazał się natomiast **wpływ automatyzacji na rynek IT**. Brano pod uwagę zarówno przyszłość, w której większość zadań związanych z programowaniem zniknie lub nie będzie wymagała odrębnego profesjonalisty, jak i sytuację, w której cyfryzacja niemal wszystkich dziedzin życia pociągnie za sobą złożoność, wymagającą zaangażowania rzeszy specjalistów IT. Istotna, lecz niepewna wydawała się również **przyszłość** rosnącej ilości **danych gromadzonych na temat każdego z nas**. Mogą one pozostać faktyczną własnością kilku dużych firm, oferujących bezpłatne usługi w zamian za dostęp do informacji. Zmiana postaw społecznych i związana z nimi presja ze strony regulatorów może jednak również przyczynić się do większej demokratyzacji, zapewniając ludziom kontrolę nad własnymi danymi, a mniejszym organizacjom możliwość korzystania z nich za zgodą swoich klientów. Automatyzacja i własność danych stały się więc punktem wyjścia dla opracowania czterech scenariuszy przyszłości.



„KAŻDY JEST PROGRAMISTĄ”

ZAŁOŻENIA SCENARIUSZA: Automatyzacja sprawi, że większość zadań wykonywanych obecnie przez firmy z branży IT zostanie wyeliminowana lub nie będzie wymagała specjalnych kwalifikacji. Zmiana postaw społecznych i presja regulatorów da ludziom dużą kontrolę nad ogromną ilością danych gromadzonych przez cyfrowe środowisko, w którym żyją.

WIZJA PRZYSZŁOŚCI W 2030 ROKU

Rozwijające się algorytmy sztucznej inteligencji, w połączeniu z rosnącą mocą obliczeniową i dostępem do olbrzymiej ilości danych (w tym – kodu już opracowanych aplikacji), zmieniły sposób, w jaki korzystamy z komputerów. Zdecydowana większość aplikacji interpretuje język naturalny i ruchy ludzkiego ciała, pozbyliśmy się więc większości pilotów, kontrolerów i tradycyjnie rozumianych interfejsów użytkownika. Tworzenie i modyfikacja oprogramowania to w większości wypadków raczej opisywanie potrzebnych użytkownikowi funkcjonalności niż pisanie sformalizowanego kodu. Przez ostatnie lata stawało się to jednocześnie coraz łatwiejsze i coraz bardziej powszechne. Programowanie jest obecnie umiejętnością równie niezbędną, jak umiejętność czytania i pisania. Podobnie jak w wypadku pisania, eksperci pozostają nieliczni – są to właśnie osoby zdolne do zejścia głębiej, budowania i doskonalenia środowisk, w których działają inni.

Do upowszechnienia się umiejętności związanych z (rozumianym po nowemu) programowaniem przyczynił się również polityczny i społeczny ruch, związany z odzyskiwaniem kontroli nad danymi opisującymi nasze zachowanie. Początkowo jego istotą była przede wszystkim walka z globalnymi koncernami o prawo do prywatności. Stopniowo, ludzie zaczęli jednak dostrzegać potencjał wykorzystywania tego typu danych na własny użytek – na przykład po to, by dbać o zdrowie, oszczędzać, zmieniać nawyki i podejmować optymalne dla siebie decyzje. Rosnąca świadomość potencjału i zagrożeń sprawiła, że ludzie i zrzeszające ich organizacje zaczęły wywierać presję na regulatorów, szczególnie na poziomie UE. W rezultacie, w 2030 r. każdy obywatel dysponuje swoim „cyfrowym bliźniakiem” – profilem gromadzącym wszystkie informacje na jego temat, umieszczonym na dobrze zabezpieczonym serwerze stanowiącym część infrastruktury publicznej. Korzystanie z różnego typu usług, od platformy społecznościowej po wizytę u lekarza, wiąże się z przyznaniem komuś tymczasowego prawa dostępu do osobistych danych. Ujawnianie wszystkiego jest jednak w społecznym odbiorze bardziej szokujące, niż chodzenie nago.

Wszystko to zmieniło znacząco funkcjonowanie branży IT. Centra usług wspólnych i firmy outsourcingowe istnieją nadal, lecz są wysoce zautomatyzowane. Ich podstawowa oferta nie polega na przejęciu części procesów przez mniej kosztowną siłę roboczą, ale na zastąpieniu tych procesów przez wymagające niewielkiego nadzoru algorytmy. Zniknęła więc polska przewaga konkurencyjna, oparta na mniejszych niż na Zachodzie kosztach zatrudnienia, zaś część firm przeniosła się w inne lokalizacje. Rację bytu stracił również klasyczny software house. Tworzenie i ulepszanie rozwiązań informatycznych nie wymaga już angażowania zewnętrznych ekspertów. Firmy, które przetrwały, oferują raczej usługi konsultingowe (rozumienie, w jaki sposób zmieniać rozwiązania informatyczne, aby sprzyjało to efektywności jest nadal równie wymagające). Na światowym rynku można też spotkać pojedyncze, wysoko wyspecjalizowane i zaawansowane, firmy skupiające się na tworzeniu infrastruktury umożliwiającej funkcjonowanie reszty systemu. Szukają one talentów i otwierają oddziały również w Polsce.

Indywidualna kontrola nad generowanymi przez siebie danymi stała się impulsem dla rozwoju start-upów oferujących najrozmaitsze sposoby ich analizy i wykorzystywania. Jedna z setek dostępnych aplikacji podpowiada użytkownikowi, co zjeść na kolację, uwzględniając jego preferencje smakowe, indywidualne zapotrzebowanie na składniki odżywcze, dotychczas zjedzone posiłki i aktualną zawartość lodówki. Inna pomaga organizować pracę, wskazując zindywidualizowane godziny najwyższej produktywności dla różnego typu zadań. Z opisanych wcześniej względów, tworzenie tego typu rozwiązań nie jest trudne pod względem technicznym i nie wymaga specjalistycznych umiejętności programistycznych. Wyzwanie polega raczej na sformułowaniu oryginalnego i wartościowego pomysłu, a następnie atrakcyjnym zaprezentowaniu go potencjalnym klientom. Przełamanie monopolu największych firm zwiększa różnorodność dostępnych na rynku rozwiązań, a praca dla jednego z tworzących je start-upów staje się jedną z szans dla mniej wykwalifikowanych pracowników odchodzących z dużych firm IT.

WYZWANIA STOJĄCE PRZED BRANŻĄ IT

Podobnie jak poprzednio, konsekwencje realizacji scenariusza nie były dyskutowane w rozbudowany sposób. Nietrudno jednak zauważyć, że realizacja scenariusza „Każdy jest programistą” oznaczałaby rewolucję w branży. Przygotowujące się do niej firmy musiałyby rozważyć:

- większy nacisk na **kształcenie i utrzymywanie ekspertów**,
- większy nacisk na **kompetencje doradcze i projektowanie doświadczenia użytkownika**,
- większy nacisk na **automatyzację powtarzalnych zadań**,
- mniejszy nacisk na **przyciąganie dużej liczby pracowników**

To tylko pierwsze, najbardziej ogólne wnioski płynące ze scenariusza. Jak odnalazłaby się w nim Twoja firma?

- W jakim stopniu obecna strategia mojej firmy pasuje do realiów tego scenariusza?
- Jakie szanse dla mojej firmy pojawią się, jeśli przyszłość będzie przypominała ten scenariusz?
- Jakie zagrożenia dla mojej firmy pojawią się, jeśli przyszłość będzie przypominała ten scenariusz?
- O jakich elementach tego scenariusza nie rozmawiamy w firmie, choć będzie to miało kluczowe znaczenie?



ZAPRASZAMY

DO KONTAKTU I ROZMOWY



Monika Gąsienica

Pasjonuje się wykorzystaniem facylitacji w organizacjach i uruchamianiem partycypacji pracowników (autor opracowania Scenariusze Przyszłości)

monika.gasienica@wszechnica.uj.pl

607 318 603



Maciej Świeży

Pracuje z organizacjami w obszarze planowania strategicznego (autor opracowania Scenariusze Przyszłości)

maciej.swiezy@wszechnica.uj.pl

506 006 099



Aneta Marek

Pomaga organizacjom dobrać odpowiednie działania rozwojowe dla osób, zespołu i firmy jako całości.

aneta.marek@wszechnica.uj.pl

514 206 346



Maciej Kocurek

Projektuje i prowadzi programy rozwoju kompetencji menedżerskich (autor opracowania Scenariusze Przyszłości)

maciej.kocurek@wszechnica.uj.pl

506 006 066



Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego Sp. z o.o.
ul. Sławkowska 10, 31-016 Kraków
12 424 08 50
biuro@wszechnica.uj.pl
www.wszechnica.uj.pl

