

Mieć to coś

Małgorzata Lusar
FIRST CLASS/ grudzień 2008

Psychologowie biznesu mawiają, że choć pracę dostajemy najczęściej dzięki swojej wiedzy i doświadczeniu, to dalszy rozwój naszej kariery zależy od cech osobowościowych.

Marcin. category manager w firmie kosmetycznej, od dwóch lat kieruje kilkusobowym zespołem w dziale marketingu. Nie ukrywa jednak, że kiedy trzy lata temu pomyślnie przeszedł rekrutację na stanowisko asystenta w tym dziale, był miło zaskoczony. - Chwile wcześniej wróciłem ze Stanów.

Wykonywałem tam mało ambitne prace, jak wielu zarobkowych emigrantów. Przedtem przerwałem studia, nie miałem dyplomu, a doświadczenie w pracy w barze miało się nijak do pracy w marketingu - opowiada Marcin. Jedynym mocnym punktem jego CV był język angielski. Marcin był jednak pewien, że jeśli tylko ktoś da mu szansę, szybko uzupełni braki. Tak się właśnie stało, a już po kilku miesiącach otrzymał awans na specjalistę, Co więcej, gdy jego szef otrzymał propozycję przejścia do innej firmy, na swojego następcę wytypował właśnie Marcina, mimo że w dziale pracowały osoby z większym doświadczeniem. - Powiedział, że mam dryg do tego i że jeszcze nigdy nie spotkał kogoś, kto tak dobrze dogaduje się z ludźmi. Chyba trochę przesadził, ale rzeczywiście nigdy nie miałem z tym specjalnych problemów - wspomina Marcin. Jego historia wcale nie jest wyjątkowa. Psychologowie biznesu nie bez powodu powtarzają, że to właśnie cechy osobowościowe decydują o naszym sukcesie. I dodają, że choć pracę dostajemy najczęściej dzięki swojej wiedzy i doświadczeniu, jednak dalszy rozwój naszej kariery w dużym stopniu zależy od tzw. miękkich umiejętności.

Potwierdzają to pracodawcy, którzy często nie potrafią przedstawić merytorycznych powodów, dla których jednych podwładnych awansują, a innych np. zwalniają. Najczęściej wskazują na odpowiednią osobowość, mówiąc, że pracownik musi mieć to „coś”.

Miętko czy twardo?

Jednym z najprostszych podziałów kompetencji zawodowych, stosowanych przez psychologów biznesu, jest podział na kompetencje twarde i miękkie. Wśród tych pierwszych można wskazać wiedzę merytoryczną, orientację w realiach rynku i konkretne umiejętności zdobyte w trakcie pracy czy praktyk. Przykładowo dla informatyka taką konkretną umiejętnością będzie programowanie w danym języku. Czym w takim razie są kompetencje miękkie? Zalicza się do nich zarówno indywidualne predyspozycje związane z tzw. efektywnością osobistą (np. umiejętność zarządzania własnym czasem, orientacja na wynik, zdolność adaptacji, kreatywność, odporność na stres), jak i umiejętności postawy i elementy naszej wiedzy, które ułatwiają realizację założonych celów w relacjach z innymi ludźmi. Ten drugi rodzaj kompetencji często określa się mianem umiejętności interpersonalnych. Są wśród nich m.in. umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne, asertywność, przywództwo, zdolność rozwiązywania konfliktów. To właśnie one często decydują o sukcesie zawodowym pracownika. Znaczenie miękkich kompetencji w pracy

potwierdza Beata Bogucka z firmy rekrutacyjnej Ontime Recruitment: - Miękkie cechy i zdolności, takie jak nastawienie na rozwój, innowacyjność, rzetelność czy skuteczna komunikacja, bywają gwarantem pełnego wykorzystywania posiadanej przez nas „twardej” wiedzy i umiejętności- Dzięki kluczowym kompetencjom miękkim pracownik ma ogromne szansę przekonania pracodawcy, że warto w niego zainwestować. Ostatecznie może się okazać, iż efektywność takiego pracownika jest większa niż tego o wyższym poziomie wiedzy i większym doświadczeniu na podobnym stanowisku. Beata Bogucka podkreśla jednak, że nie można tu generalizować i trzeba pamiętać o tym, że wszystko zależy od rodzaju pracy: - Są takie stanowiska, na których miękkie kompetencje są bardzo istotne, ale są i takie, gdzie decyduje wiedza, doświadczenie i twarde umiejętności - dodaje.

Miękkie znaczy cenne

Wpływ umiejętności psychospołecznych na jakość pracy danej osoby zależy w dużej mierze od charakteru stanowiska. Jednak czasy, kiedy umiejętności miękkie były istotne jedynie na określonych stanowiskach (np. przedstawiciel handlowy, menedżer czy specjalista ds. obsługi klienta), już minęły. Obecnie wymaga się ich także w takich zawodach. jak technik, inżynier, analityk finansowy czy nawet księgowy. Bierze się to stąd, że miękkie kompetencje stały się bardziej istotne w nowoczesnej, zglobalizowanej gospodarce, która charakteryzuje się ogromnym tempem zmian

zachodzących w otoczeniu biznesu. Andrzej K. Koźmiński, znany teoretyk zarządzania, w swojej książce „Zarządzanie w warunkach niepewności” wskazuje, że konieczność elastycznych reakcji wymusza na firmach przebudowę struktur organizacyjnych i oparcie pracy na nowych zasadach. Powstają np. luźne zespoły zadaniowe, które są powoływane ad hoc do realizacji danego projektu. W konsekwencji zmniejsza się rola tradycyjnych narzędzi zarządzania, takich jak formalne procedury czy regulaminy, wzrasta natomiast znaczenie osobistych kontaktów, zaufania, umiejętności komunikacyjnych, a także zdolności adaptacji pracowników do zmieniającej się treści pracy i otoczenia. Wszystko to sprawia, że miękkie umiejętności są wysoko oceniane na rynku pracy. Wielu pracodawców traktuje je jak ważny zasób i stara się identyfikować i rozwijać tego rodzaju kompetencje u swoich pracowników. - Kluczową kwestią jest zdiagnozowanie potencjału pracowników, ich talentów i predyspozycji w odniesieniu do roli zawodowej, jaką mogą odgrywać w organizacji - uważa Marzena Budziszewska-Petty, starszy konsultant ds. personalnych w Microsofcie. Jej firma wykorzystuje w tym celu dwa popularne na całym świecie narzędzia: testy osobowości MBTI oraz badania Instytutu Gallupa o nazwie StrengthsFinder, które kładą nacisk na umiejętności miękkie. Dlaczego firma koncentruje się właśnie na tego rodzaju kompetencjach? - Bo są one w bardziej trwały sposób związane z daną osobą i nie można ich tak swobodnie zmieniać. Poza tym na ich podstawie najlepiej można oszacować możliwości pracownika. Twarda wiedza i umiejętności mówią o tym, co jest dziś, natomiast miękkie cechy pozwalają formułować oczekiwania co do przyszłości - przekonuje Budziszewska-Petty.

Trening czyni mistrza

Umiejętności miękkie, podobnie jak kompetencje twarde, należy rozwijać i doskonalić. I to wbrew pokutującemu ciągle przekonaniu, że „z tym trzeba się urodzić”. Trenerzy specjalizujący się w miękkich szkoleniach zdecydowanie obalają ten mit. Warto jednak wziąć pod uwagę pewne ograniczenia.

Anna Mikołajewska, trener i założyciel firmy szkoleniowo-doradczej **Homo Creatore**, zwraca uwagę, że człowiek wkraczający na rynek pracy jest już względnie ukształtowany, niezależnie od tego, czy jest to kwestia cech wrodzonych, czy procesu socjalizacji. - Z moich obserwacji wynika, że człowiek może zrobić bardzo dużo w zakresie rozwoju pewnych umiejętności, ale lepiej, jeśli idzie przy tym w zgodzie ze swoimi cechami osobowości, niż przeciwko nim - twierdzi Mikołajewska. Na szczęście na rynku dostępna jest szeroka oferta szkoleń i treningów rozwijających umiejętności miękkie. Według Anny Mikołajewskiej nie ma jednej dobrej metodologii szkolenia. Istotne jest, by było ono dopasowane do naszych rzeczywistych potrzeb oraz by było profesjonalne, co oznacza połączenie rzetelnej wiedzy z pewnego rodzaju charyzmą trenera, a także jego wyczuciem i szacunkiem wobec uczestników, - W szkoleniach miękkich techniki są wtórne, najważniejsza jest postawa - dodaje. Co jednak robić, jeśli firma nie wysyła nas na szkolenia, a sami nie mamy na nie środków? Warto wtedy zacząć od dobrej lektury i solidnie wykonywać zalecane tam ćwiczenia. Należy też pamiętać, że większość miękkich kompetencji to w istocie umiejętności „życiowe”, które można ćwiczyć w wielu sytuacjach pozazawodowych: w działalności społecznej (np. w wolontariacie, stowarzyszeniach) czy nawet w życiu rodzinnym. Ważną kwestią jest silny związek miękkich umiejętności z naszą samooceną i motywacją. Założenie, że nigdy

się czegoś nie nauczymy, jest samospełniającym się proroctwem. Punktem wyjścia jest tu chęć i wiara we własne siły. Anna Mikołajewska podkreśla, że w szkoleniach miękkich techniki są wtórne, najważniejsza jest postawa. - Trzeba też pamiętać, że odbyty kurs czy warsztaty są po to, by dać pewne narzędzia i odpowiednio ukierunkować uczestnika. Jest to jednak dopiero początek procesu samorozwoju i pracy nad sobą. Aby naprawdę osiąść pewne umiejętności, trzeba po prostu ćwiczyć - podsumowuje **Mikołajewska**.

Dr Paweł Smółka
Aby sprawnie realizować swoje osobiste i zawodowe cele, niekoniecznie musimy być „interpersonalnym atletą”. Wystarczy, abyśmy po prostu dobrze opanowali podstawowe, niezbędne umiejętności społeczne. Nad ich doskonaleniem możemy zaś pracować w formie zarówno grupowych szkoleń, jak i indywidualnych treningów czy też coachingu, Warto także wspomnieć o tzw. self-coachingu. Odrobina refleksji nad własnym zachowaniem w kontaktach z innymi może być właśnie tym, czego nam potrzeba, abyśmy sprawniej radzili sobie z różnego typu wyzwaniem. Należy ponadto odróżnić kompetencje społeczne od „interpersonalnych gadżetów”. Wiele szkoleń, a także popularnych poradników, sprowadza umiejętności społeczne do sztuczek, które są ponoć niezawodną metodą np. na wywieranie silnego wpływu na innych. Ale ich stosowanie jest zazwyczaj pretensjonalne, nieautentyczne i przez to przynosi najczęściej efekty krótkotrwałe lub odwrotne do zamierzonych.

Małgorzata Lusar
FIRST CLASS/ grudzień 2008