



Formy wspierania rozwoju zawodowego. Część I

Jak dobrać właściwe instrumenty?

Często kompetencje miękkie traktowane są jak coś, co jest nam dane lub nie. Usłyszeć więc można: „nie jestem asertywny” albo „ja to do negocjacji się nie nadaję”. Tymczasem umiejętności miękkie również można z powodzeniem rozwijać, a szans na ten rozwój obecnie pojawia się coraz więcej. Jak w tym gąszczu ofert nie zginać?

Małgorzata Kwiecińska

Zarządzanie firmą (ogólniej organizacją) jest sporym wyzwaniem, niezależnie od tego, czy jest to jednoosobowa działalność, niewielkie przedsiębiorstwo czy większa organizacja. Liczba spraw, którymi trzeba się zająć, nawyków wymagających wdrożenia, a przede wszystkim umiejętności, które są niezbędne do efektywnego wykonywania i koordynowania tych różnych działań, jest ogromna. I dotyczy to zarówno tzw. kompetencji twardych, a więc opartych na konkretnej zawodowej wiedzy (np. elementy geodezji, prawnictwa czy księgowości), jak i tych miękkich, psychospołecznych (np. asertywność

czy radzenie sobie ze stresem). Korzyść z umiejętności należących do tej drugiej grupy jest podwójna, bo o ile wiedza na temat centrowania tachimetru raczej nie przyda się nam poza kontekstem pracy, o tyle lepsze zarządzanie czasem czy komunikacja z innymi mają szansę zaowocować wyższą skutecznością także na polu osobistym. Warto o tym pamiętać również z myślą o swoich pracownikach. Jeśli nie jesteś zadowolony z ich pracy, mimo iż wydawali się świetnymi fachowcami, wstrzymaj się z decyzją o zwolnieniu. Być może, proponując odpowiednio dopasowaną formę rozwoju, niewielkim kosztem odzyskasz efektywność inwestycji w pracownika, która została już zrealizowana. Tylko co to znaczy „odpowiednio dopasowaną”?

• Model Diltsa

Samo uświadomienie sobie, że można, a nawet powinno się wspierać rozwój własny i innych, jest bardzo ważnym krokiem, ale jednym z wielu. Kolejnym powinno być postawienie pytania, która z dostępnych form będzie najbardziej efektywna w kontekście aktualnego problemu, bo możliwości na rynku jest naprawdę wiele. Jest więc naturalne, że niektóre z nich okażą się mniej, a inne bardziej adekwatne. Dużym ułatwieniem w tym wyborze jest model zaproponowany przez Roberta Diltsa – międzynarodowego coacha, trenera i konsultanta – który od lat 70. XX w. zajmuje się wspieraniem rozwoju organizacji na całym świecie. Zakłada on, że funkcjonowanie firmy, podobnie jak

każdej osoby, opisać można za pomocą kilku poziomów, które zwizualizowane tworzą piramidę. Są one ułożone hierarchicznie, co oznacza, że zmiana na dowolnym piętrze pociąga za sobą zmiany na wszystkich poniżej. Te poziomy to, idąc od dołu, kolejno:

1. Środowisko, czyli wszystko, co nas otacza – miejsca, ludzie i relacje między nimi, czas i warunki, w których się znajdujemy, ale także stan naszego ciała i umysłu (środowisko wewnętrzne).

2. Zachowania, a więc reakcje, działania i odczucia osób i grup osób, czyli wszelkie formy aktywności.

3. Umiejętności – sekwencje działań oraz strategie stosowane w celu wprowadzenia w życie danego zamierzenia.

4. Przekonania to znaczy uogólnione schematy myślenia na temat ludzi i zdarzeń oraz związków pomiędzy nimi, interpretacje i oceny. Mają one charakter abstrakcyjny i pomagają nam nadawać sens doświadczeniom i rzeczywistości, ułatwiają też porządkowanie danych.

5. Wartości, a więc to, co uważamy za ważne, co motywuje do działania i wyznacza jego kierunek. Te pozytywne będą przyciągać i dodawać energii, negatywne zaś będą wzmacniały motywację do ich uniknięcia. Wartości często stanowiąc będą wzorzec oceny danych działań, występując pod postacią abstrakcyjnych haseł, jak „produktywność” czy „rozwój”.

6. Tożsamość, czyli to, kim jesteśmy i kim chcemy się stać, z kim/czym się identyfikujemy i za kogo się uważamy, zarówno jako jednostka, jak i jako organizacja.

7. Misja – ten poziom odnosi się do nadrzędnego zadania, jakie sobie stawiamy. Związany jest on z wizją idealnej przyszłości, w której realizowane są najwyższe wartości.

Jeśli na wszystkich tych szczeblach firma funkcjonuje bez zarzutu, prawdopodobnie nie pojawi się potrzeba podjęcia wspierających działań (warto wtedy jedynie pamiętać o działaniach prewencyjnych). Bardzo często jednak dzieje się tak, że pewne poziomy realizowane są mniej efektywnie niż inne (zwykle dlatego, że po prostu poświęcana jest im mniej uwagi), jednocześnie negatywnie oddziałując na całą strukturę. Dopiero właściwa identyfikacja tego problematycznego obszaru pozwala na dobranie odpowiednich narzędzi zmiany.

• Środowisko

Na poziomie środowiska wsparciem będzie po prostu zadbanie o to, by było ono przyjazne i bezpieczne oraz by stwarzało możliwości do rozwoju. Ważny aspekt dobrego środowiska pracy to także dostęp do profesjonalnych, aktualnych narzędzi pracy (urządzeń, aplikacji, programów) – jest to inwestycja, która się opłaca, ponieważ zapobiega frustracji i spadkowi motywacji. Jeśli zarządzasz zespołem, staraj się stworzyć atmosferę, która pozwoli skupić się na wspólnym pokonywaniu trudności zamiast na negatywnych emocjach. Promuj pracę zespołową i elastyczny czas pracy oraz równowagę między życiem osobistym a zawodowym – w ten sposób zyskasz długotrwale zmotywowanych pracowników. Błędy traktuj jako informacje zwrotne, z których można wyciągnąć wnioski na przyszłość, spróbuj także ograniczyć rywalizację, budując wizję wspólnych celów. Rola szefa sprowadza się tu do bycia przewodnikiem i opiekunem, który eliminuje przeszkody na drodze do realizacji planów, moderuje pracę zespołu i wspiera go w trudnościach.

• Zachowania

Gdy zadbasz już o środowisko swojej pracy, zwróć uwagę na poziom zachowań – własnych i cudzych (współpracowników, szefa), zarówno w stosunku do klientów, obowiązków, jak i siebie nawzajem. Często może być tak, iż pewne zachowania przynoszą więcej strat niż zysków i warto byłoby je wyeliminować, inne z kolei, choć efektywne, przejawia-

ne są zbyt rzadko lub wymagają ulepszenia. Na tym poziomie pomocnym narzędziem może okazać się **coaching** – jest to forma wspierania rozwoju wywodząca się ze sportowych modeli szkoleniowych, promująca świadomość zasobów i umiejętności oraz wzmacnianie kompetencji. Opiera się ona na profesjonalnej pomocy w wypracowywaniu lub poprawie realizacji konkretnego zachowania (na przykład obsługi klienta) poprzez obserwację i udzielanie wskazówek, w jaki sposób można je rozwinąć w określonych sytuacjach i kontekstach. Dzięki temu możliwy staje się wzrost efektywności w osiąganiu bieżących celów oraz większa koordynacja z działaniami pozostałych członków zespołu.

Pełniąc natomiast funkcję lidera, warto na tym poziomie stworzyć standardy zachowań użytecznych (np. w podejmowaniu decyzji czy wykonywaniu określonych zadań) i z góry jasno określić, które zachowania są akceptowane i doceniane, a które nie – pozwoli to na monitorowanie efektywności i jakości określonych aktywności. Ważne też, by informacja zwrotna – zarówno pozytywnej, jak i negatywnej – udzielać bezpośrednio po danym działaniu pracownika – będzie ona wtedy najbardziej użyteczna i rozwijająca. Nie zapominajmy jednak, że podstawą wspierania w tym obszarze jest tzw. modelowanie zachowań, to znaczy bycie przykładem poprzez stosowanie się do wyznaczonych norm.

• Umiejętności

Kolejny szczebel funkcjonowania firmy, czyli umiejętności, wspierać można poprzez uczenie się i trenowanie, zarówno w roli menedżera (wtedy będą to umiejętności kierownicze, np. delegowanie, monitorowanie, udzielanie informacji zwrotnych, motywowanie, ocenianie czy podejmowanie decyzji), jak i osoby wykonującej zawód (sam najlepiej określisz, które kompetencje będą istotne na twoim stanowisku pracy – nie zapominaj o tych miękkich, jak zarządzanie czasem, praca zespołowa czy negocjacje). Jeśli tobie lub twoim pracownikom brakuje określonych kompetencji – pomyśl nad zainwestowaniem w **szkolenie** (gdy problem dotyczy grupy osób) lub **trening indywidualny** (gdy wsparta ma być jednostka, które pomogą w rozwinięciu nowych zdolności i strategii działania, adekwatnie do potrzeb).

Model
Diltsa

MISJA

TOŻSAMOŚĆ

WARTOŚCI

PRZEKONANIA

UMIEJĘTNOŚCI

ZACHOWANIA

ŚRODOWISKO

Badania wskazują, że najefektywniejszy cykl rozwoju kompetencji zawodowych zaczyna się szkoleniem w zakresie określonej umiejętności, potem następuje tak zwany follow up, a na końcu jest – jeśli oczywiście pojawi się taka potrzeba – coaching. Oznacza to, że jeżeli na przykład chcesz poprawić swoją autoprezentację (lub zainwestować w rozwój członka zespołu w tym zakresie), pierwszym krokiem będzie uczestnictwo w szkoleniu (wewnętrznym, jeśli zamówione zostanie przez twoją firmę dla jej pracowników, lub otwartym, jeżeli każdy może się na nie zgłosić), które koncentrować się będzie na przekazaniu wiedzy oraz ogólnych umiejętności. Kolejny etap to transfer nabytych kompetencji do bieżących działań i po pewnym czasie weryfikacja, w jaki sposób poznana teoria przekłada się na praktyczne doświadczenia. Gdy to nastąpi, może pojawić się potrzeba wsparcia we wdrażaniu poznanych metod przykładowej autoprezentacji w określonych kontekstach sytuacyjnych – i tu wreszcie miejsce na **coaching (indywidualny lub zespołowy)**. Pomoże on w przekroczeniu indywidualnych ograniczeń oraz pozwoli na usprawnienie działania z wykorzystaniem nowych zasobów.

● Przekonania

Jeśli chodzi o przekonania, podstawowym problemem będą te ograniczające (np. „moja firma nie ma szans na wielki sukces”) lub brak tych wspierających (np. „jesteśmy w stanie pozyskać tego klienta”). Pamiętajmy, że przekonania, które posiadamy, zniekształcają naszą percepcję, wykazując tendencję do „samopotwierdzania się”. Jednocześnie mają one wpływ na niemal wszystkie decyzje i działania, jak sposób zarządzania czy podejście do klienta, zwłaszcza w przypadkach, gdy nie mamy czasu na dłuższą refleksję. Zdecydowanie warto więc przeanalizować swoje zgeneralizowane sądy na temat ludzi, otoczenia i siebie, by sprawdzić, w jaki sposób oddziałują one na naszą pracę. Gdy odkryjemy, że poziom ten nie jest dostatecznie zadbane, można pomyśleć o **mentoringu**, który polega na prowadzeniu jednostki w kierunku odkrycia jej nieświadomego potencjału i przekraczania wewnętrznych oporów przez osobę bardziej doświadczoną w danej dziedzinie lub na danym stanowisku. Mentor pomaga weryfikować i zmieniać negatywne przekonania oraz kształtować pozytywne, opierając się na wewnętrznej mądrości osoby, jak również na własnym przykładzie. Ta-

ka praca psychologiczna przekłada się na podejmowanie trafniejszych decyzji i generalnie lepsze funkcjonowanie w roli zawodowej.

● Wartości

Im wyżej posuwamy się po piramidzie Diltsa, tym mniej oczywista staje się potrzeba zadbania o dany poziom, nie mówiąc już o sposobie na dokonanie tego. Bo o ile większość osób od czasu do czasu myśli o tym, jak zorganizować sobie środowisko pracy, by było sprzyjające, czy nawet okazjonalnie zastanawia się, co mogło sprawić, że kolejny klient zdecydował się na ofertę konkurencji, mimo iż była obiektywnie gorsza, o tyle rzadko zadajemy sobie pytanie, jakie wartości promuje firma, w której pracujemy, lub jaka jest jej misja. Tymczasem to właśnie te obszary będą kluczowe w budowaniu najsilniejszej i najtrwałszej motywacji. Jeśli bowiem okaże się, że wartości, którymi kierujemy się w życiu, nie pokrywają się z tymi, które przyświecają naszej organizacji, lub – co gorsza – są z nimi w konflikcie, trudno będzie nam spójnie wykonywać swoje zadania i prędzej czy później odbije się to na ich jakości. Problemem może być także po prostu brak wiedzy pracowników na temat wartości firmy, gdyż nie pozwalając na identyfikację na tym poziomie, doprowadzić może do spadku zaangażowania. Jako szef staraj się więc zatrudniać ludzi, dla których ważne będą podobne kwestie, promuj rozwój i etyczne podejście do pracy i staraj się aktywnie kształtować kulturę organizacji. Zadbaj także o to, aby zespół wiedział, jakimi kryteriami kierujesz się w ocenie ich pracy. Jeśli czujesz, że potrzebne ci jest wsparcie, również na tym poziomie pomocny może okazać się wspomniany wcześniej **mentoring**, który w tym przypadku skupiał się będzie na kształtowaniu świadomości nadrzędnych motywacji i uspojnianiu ich z celami organizacji.

● Tożsamość

Następnym poziomem będzie tożsamość, czyli w przypadku firmy zarówno to, jak postrzegana jest przez każdego z pracowników, jak i wizerunek prezentowany na zewnątrz. Podstawową kwestią, o którą powinniśmy tu zadbać, jest spójność całego zespołu z celami organizacji oraz poszczególnymi rolami zawodowymi. Cieszyć może to, że jeśli niższe poziomy funkcjonują dobrze, to również utożsamienie z firmą powinno być wysokie. Dodatkowego wsparcia może dostarczyć **sponsorowanie**, to znaczy zapewnienie warunków i zasobów

ułatwiających jednostce lub zespołowi rozwinięcie i pełne wykorzystanie potencjału (na przykład umożliwienie podejmowania nowych wyzwań lub ról zawodowych) posiadanych już zdolności i umiejętności, które ze względu na kontekst prezentowane były dotąd w małym stopniu. Ważne będzie także budowanie relacji, w których każdy poczuje się dostrzeżony i uznany jako osoba z określoną indywidualną tożsamością. Przekonanie o tym, że jest się ważnym i wyjątkowym dla danej grupy, zwiększa poczucie przynależności, a co za tym idzie – chęć działania na rzecz danej instytucji.

● Misja

Jeśli twoja organizacja funkcjonuje dobrze na wszystkich omówionych poziomach, to należą ci się gratulacje. Pozostaje już tylko zadbać o ostatni szczebel, czyli misję, która powinna być tzw. metacelem (nadrzędnym celem, z którego wynikać będą wszystkie podcele). Właściwa misja zwykle odnosi się do roli, jaką firma ma odgrywać w otoczeniu (to znaczy po co istnieje i jaką wartość przynosi innym), oraz związana jest z bazowymi wartościami. Często dobrym rozwiązaniem okazuje się zaangażowanie całego zespołu w pracę nad wizją i strategią firmy. Jeśli taka misja została już sformułowana, warto upewnić się, że każdy członek się z nią zapoznał i czuje się z tym spójny. W tym ostatnim pomocne będzie **inspirowanie**, to znaczy inicjowanie doświadczeń, które pomogą lepiej zrozumieć osobiste potrzeby w kontekście satysfakcji i spełnienia w roli zawodowej, a co za tym idzie – zwiększą świadomość i poczucie indywidualnej misji, wpisującej się w misję firmy.

Zwracanie uwagi na całą piramidę i podejmowanie odpowiednich działań prewencyjnych bądź wspierających jest podstawą harmonijnego rozwoju zarówno dla pracownika, który chce zwiększyć swoją skuteczność zawodową, jak i dla zarządzającego, mającego na celu dobro organizacji jako całości, ale także każdego z jej członków. Właściwe diagnozowanie problematycznego obszaru i dobieranie adekwatnych, profesjonalnych narzędzi to metoda zapewniająca wybór takich inwestycji, które będą przynosiły realne zyski w postaci bardziej produktywnych działań.

Szerzej o konkretnych metodach wspierania rozwoju w kolejnych wydaniach GEODETY.

Małgorzata Kwiecińska

www.prizmcoaching.pl

www.psychologicznyogrod.pl