

Kompetencje TO ZA MAŁO

**Co decyduje dziś o dopasowaniu
człowieka do organizacji?**

CV się zgadza. Kompetencje też. Wyniki rekrutacji wyglądają dobrze. A jednak po kilku miesiącach okazuje się, że coś nie działa. Nowy menedżer nie buduje autorytetu w zespole. Ekspert awansowany na lidera traci skuteczność. Dyrektor z imponującym doświadczeniem nie odnajduje się w kulturze organizacyjnej firmy. Zespół, który na papierze miał być silny, zaczyna się ścierać, zamiast współpracować. To powtarzające się sytuacje, które wskazują na potrzebę szerszego spojrzenia działu HR na dopasowanie człowieka do roli zawodowej.



Nikołaj Kirov

Partner w Kirov&Partners, Strategic Negotiators (Kirov.pl) i LifeEnergy.PL. Trener, doradca, mówca inspiracyjny, wykładowca akademicki i mentor zakresie: przywództwa, negocjacji, budowania relacji i kultury organizacyjnej w oparciu o wartości, oraz zarządzania sobą i energią menedżerów. Dyrektor MBA dla Inżynierów i Przedsiębiorców w Kozminski Executive Business School.



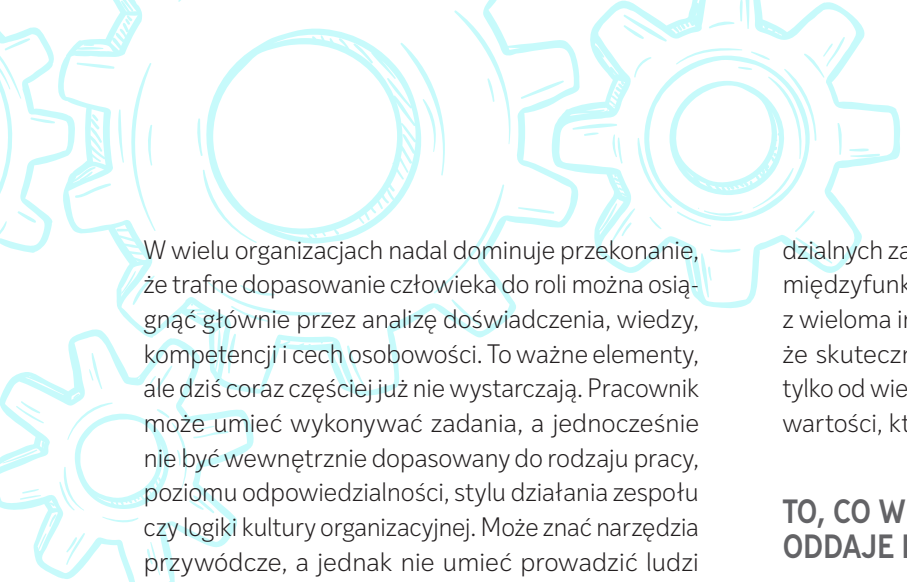
Nadia Kirova

Trenerka biznesu, coach, mentorka i wykładowczyni akademicka z ponad 25-letnim doświadczeniem. Partnerka zarządzająca Kirov.pl Strategic Negotiators i LifeEnergy.pl. Wspiera ludzi w odkrywaniu swoich talentów, inspirowanie do podążania za swoją pasją i uczy zarządzania energią życiową.



Iwona Bobrowska-Budną

Trenerka biznesu z ponad 25-letnim doświadczeniem w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach polskich i międzynarodowych. Mentorka, coach, wykładowczyni akademicka. Partnerka w Kirov.pl Strategic Negotiators i LifeEnergy.pl. Dyrektor studiów MBA HR Akademii Leona Koźmińskiego. Przeprowadziła ponad 5 tys. rekrutacji.



W wielu organizacjach nadal dominuje przekonanie, że trafne dopasowanie człowieka do roli można osiągnąć głównie przez analizę doświadczenia, wiedzy, kompetencji i cech osobowości. To ważne elementy, ale dziś coraz częściej już nie wystarczają. Pracownik może umieć wykonywać zadania, a jednocześnie nie być wewnętrznie dopasowany do rodzaju pracy, poziomu odpowiedzialności, stylu działania zespołu czy logiki kultury organizacyjnej. Może znać narzędzia przywódcze, a jednak nie umieć prowadzić ludzi w procesie zmiany. Może sprawnie mówić o współpracy, a pod presją wracać do kontroli, dominacji lub unikania trudnych rozmów. To właśnie tutaj dział HR potrzebuje głębszej perspektywy. Takiej, która pozwala zobaczyć nie tylko to, co człowiek potrafi, lecz także to, co go naprawdę napędza, jak reaguje na złożoność, w jakim środowisku rozkwita, a w jakim zaczyna działać wbrew sobie. Tę perspektywę wnosi podejście oparte na wartościach, z którego korzysta narzędzie Value Match, odwołując się do koncepcji Spiral Dynamics i rozumienia systemów wartości jako źródła motywacji, decyzji i zachowań ludzi w pracy.

DLACZEGO SAME KOMPETENCJE JUŻ NIE WYSTARCZAJĄ

Przez lata dział HR schodził coraz głębiej „pod powierzchnię”. Od lat 80. XX wieku do 2010 r. w rekrutacji liczyło się głównie wykształcenie i doświadczenie. Później przyszła epoka kompetencji, modeli zachowań, assessment center, stylów przywództwa i motywatorów. Dziś do gry coraz mocniej wchodzi wartości. Nie dlatego, że to modny temat. Dlatego, że organizacje działają w rzeczywistości coraz bardziej zmiennej, złożonej i niejednoznacznej. W takich warunkach sama sprawność operacyjna przestaje być gwarancją skuteczności. W prostszym środowisku wystarczało, że człowiek znał procedury, wykonywał zadania i mieścił się w standardzie. W bardziej wymagających warunkach trzeba umieć działać pod presją, współpracować, komunikować się, radzić sobie ze zmianą. Ale w świecie, w którym lider musi jednocześnie zarządzać wynikiem, dbać o ludzi, rozumieć technologię, łączyć sprzeczne interesy i działać w warunkach niejednoznaczności, pojawia się pytanie znacznie ważniejsze: czy ten menedżer ma wewnętrzną gotowość, żeby taką rolę naprawdę unieść?

To pytanie dotyczy nie tylko liderów. Dotyczy także ekspertów, HR business partnerów, osób odpowie-

dzialnych za transformację, zmianę kultury, projekty międzyfunkcyjne czy role wymagające współpracy z wieloma interesariuszami. W praktyce oznacza to, że skuteczność człowieka w danej roli zależy nie tylko od wiedzy i umiejętności, lecz także od systemu wartości, którym się kieruje.

TO, CO WIDAĆ, NIE ZAWSZE ODDAJE PRAWDĘ

Dobierając pracowników, lubimy obserwować zachowania, ponieważ da się je opisać, mierzyć i oceniać. Tyle że zachowanie to tylko warstwa zewnętrzna. Dwie osoby mogą na rozmowie kwalifikacyjnej wypaść podobnie. Obie będą mówiły o współpracy, odpowiedzialności, rozwoju ludzi, szacunku dla klienta. A jednak po wejściu w rolę okaże się, że jedna naprawdę potrafi budować zaufanie, rozwijać innych i utrzymywać jakość relacji, podczas gdy druga jedynie używa poprawnego języka, ale w praktyce działa sztywno, zadaniowo albo interesownie. Na tym polega różnica między kompetencją wyuczoną a kompetencją ucieleśnioną. Można nauczyć się technik feedbacku, ukończyć kurs coachingu, poznać proces zarządzania zmianą czy opanować zasady komunikacji. Ale to jeszcze nie znaczy, że człowiek będzie działał w sposób naturalny, spójny i adekwatny do sytuacji. Pod presją ujawnia się bowiem nie to, czego nauczyliśmy się na szkoleniu, lecz to, co jest w nas głębiej osadzone.

Z naszych analiz i pracy z zespołami w organizacjach wynika, że różnice między ludźmi mają źródło w ukrytych motywacjach, a konflikty i napięcia często biorą się z założenia, że inni mają takie same motywacje jak my. Tymczasem ludzie mogą działać zgodnie z różnymi systemami wartości, a każdy z nich lepiej odnajduje się w innym środowisku pracy. To właśnie dlatego ktoś silnie zorientowany na wynik i rywalizację będzie świetnie funkcjonował w środowisku nastawionym na sukces i przedsiębiorczość, ale może mieć trudność w organizacji, która działa bardziej przez konsensus, proces i relacje. I odwrotnie – osoba nastawiona na harmonię, empatię i wspólnotę może być niezwykle cenna w roli rozwojowej, ale będzie cierpieć w kulturze, gdzie liczą się głównie liczby i pozycja.

KAŻDA ROLA MA SVOJE WARTOŚCI

Jednym z najciekawszych wniosków płynących z wykorzystania narzędzia Value Match jest to, że

stanowisko pracy również ma swój profil wartości. To ważna zmiana myślenia. Zwykle opisujemy daną rolę przez zakres obowiązków, cele, KPI, kompetencje, odpowiedzialności i miejsce w strukturze. To potrzebne, ale niewystarczające. Bo oprócz tego każda rola niesie też określoną logikę działania.

Poszczególne systemy wartości Value Match opisują role, które opierają się na porządku, stabilności, zgodności z procedurami i odpowiedzialności za standard. Inne wymagają szybkiego działania, odwagi, decyzyjności i gotowości do konfrontacji. Kolejne potrzebują orientacji na wynik, skuteczności, przedsiębiorczości i strategicznego myślenia. Są też role, które bazują na empatii, słuchaniu, budowaniu wspólnoty, prowadzeniu procesu rozwojowego. Wreszcie są takie, które wymagają myślenia systemowego, zdolności integrowania sprzecznych perspektyw i działania w warunkach wysokiej złożoności. Jeżeli nie zrozumiemy natury pracy wpisanej w daną rolę, będziemy ciągle popełniać ten sam błąd: szukać „dobrego kandydata”, zamiast szukać kandydata dobrego dla tej roli, kultury organizacyjnej i poziomu złożoności.

W praktyce możemy wyróżnić przynajmniej cztery sytuacje (zobacz schemat). Pierwszy typ, to pracownik niedopasowany – nie ma ani odpowiednich kompetencji, ani wartości wspierających skuteczne

działanie w danej roli. Łatwy do rozpoznania i odrzucenia na etapie awansu lub rekrutacji. Drugi typ to pracownik, który ma potencjalnie adekwatny system wartości, ale nie rozwinął jeszcze niezbędnych kompetencji, a więc jest kandydatem do rozwoju. Trzeci typ, wyuczony – posiada zestaw nabytych umiejętności, ale nie ma głębszego dopasowania wartości do wymagań roli, więc działa mechanicznie lub w sposób niespójny. Jest szczególnie niebezpieczny dla zespołu i firmy, bo wygląda obiecująco, ale będzie niszczył organizację. Będzie znał narzędzia, bo przeszedł właściwe szkolenia, ale będzie je stosował bez zrozumienia! Czwarty typ, zintegrowany – ma zarówno właściwe zasoby wewnętrzne, jak i kompetencje praktyczne – i właśnie wtedy można mówić o wysokim poziomie dopasowania.

Dla działu HR to rozróżnienie powinno być jednym z kluczowych filtrów przy rekrutacji i sukcesji. Nie każda osoba, która „zna się na rzeczy”, będzie w stanie tę rzecz skutecznie i dojrzałe unieść w konkretnym kontekście organizacyjnym.

NIE KAŻDY AWANS JEST ROZWOJEM

To widać szczególnie wyraźnie w awansach wewnętrznych. Organizacje często zakładają, że skoro ktoś był skuteczny na jednym poziomie, poradzi sobie

CZTERY TYPY PRACOWNIKÓW



także na poziomie wyższym. Świetny specjalista zostaje menedżerem. Dobry menedżer operacyjny zostaje liderem strategicznej zmiany. Sprawny dyrektor funkcjonalny dostaje rolę, w której ma spinać różne obszary, budować współpracę i poruszać się w dużej niejednoznaczności. Tymczasem każdy taki ruch oznacza często nie tylko poszerzenie odpowiedzialności, lecz także zmianę samej logiki działania.

Specjalista mógł wygrywać dzięki fachowości, dokładności i odpowiedzialności. Menedżer potrzebuje już innych zasobów: delegowania, wpływu, zarządzania poprzez pracę zespołu, tolerancji na niedoskonałość. Lider zmiany potrzebuje jeszcze więcej: odwagi, szerokiej perspektywy, zdolności integrowania napięć i prowadzenia ludzi przez niepewność. Z kolei rola strategiczna lub transformacyjna wymaga często jeszcze głębszej dojrzałości – nie tylko menedżerskiej, lecz także systemowej. Jeśli dział HR patrzy wyłącznie na wyniki z przeszłości, może łatwo pomylić dotychczasowy sukces z gotowością do przyszłej roli.

DLACZEGO JEDNI ROZKWITAJĄ, A INNI SIĘ MĘCZĄ

Według koncepcji Spiral Dynamics ludzie najlepiej żyją i pracują w środowiskach, w których mogą wyrażać swoje wartości. Jeśli warunki im nie odpowiadają, pojawiają się napięcie i stres. Jednocześnie dopasowane środowisko pozwala wykorzystać pozytywne cechy człowieka bez marnowania energii na wewnętrzne tarcie. To bardzo praktyczna wskazówka dla działu HR, bo wiele zjawisk, które opisujemy jako spadek zaangażowania, wypalenie, nieefektywność czy trudności adaptacyjne, w rzeczywistości może być skutkiem niedopasowania wartości między pracownikiem a środowiskiem pracy.

Menedżer trafia do firmy z dobrą marką, atrakcyjnym stanowiskiem i ambitnym zakresem odpowiedzialności, ale po kilku miesiącach okazuje się, że kultura organizacyjna jest dla niego zbyt sztywna, polityczna, rywalizacyjna albo zbyt rozproszona. Formalnie wszystko się zgadzało, ale psychologicznie rola nie „nosi” tej osoby albo osoba nie „nosi” tej roli. To nie jest temat miękki, lecz bardzo biznesowy, bo z braku dopasowania biorą się koszty: nietrafione rekrutacje, słabe awanse, konflikty między działami, rotacja, utrata energii, błędne decyzje personalne, a czasem także strategiczne.

JAKIE PYTANIA POWINIEN DZIAŁ HR ZADAWAĆ DZIAŁ HR

Jeżeli chcemy wyjść poza powierzchowne dopasowanie kompetencyjne, w procesach HR warto zacząć zadawać inne pytania niż dotychczas. Nie tylko o to, czy kandydat ma doświadczenie, czy umie zarządzać zespołem, czy zna branżę, czy osiągał wyniki, lecz także o to:

- jaki rodzaj środowiska pracy uruchamia jego najmocniejsze strony,
- jaki styl przywództwa jest dla niego naturalny,
- czy jego wartości są spójne z naturą tej roli,
- czy jest gotowy i zdolny do działania na poziomie złożoności, którego wymaga stanowisko,
- w jaki sposób podejmuje decyzje i jak reaguje pod presją,
- czy kultura firmy wzmocni jego potencjał, czy go osłabi.

To zupełnie zmienia jakość rozmowy rekrutacyjnej, procesu sukcesyjnego czy diagnozy talentów.

POTENCJAŁ A REALNA GOTOWOŚĆ

Czy zatem człowiek może dorosnąć do danej roli? Tak – może się rozwijać! Może przechodzić przez kolejne poziomy złożoności, dojrzewać, poszerzać perspektywę, integrować nowe sposoby działania. Środowisko pracy może ten rozwój przyspieszać. Kryzysy, wyzwania, odpowiedzialność, coaching, mentoring, dobra ekspozycja rozwojowa – to wszystko może uruchamiać prawdziwy wzrost. Jednocześnie koncepcja Spiral Dynamics wskazuje, że nowe systemy wartości rozwijają się wtedy, gdy warunki do tego dojrzeją, a człowiek jest gotowy. Nie da się nikogo zmusić do rozwinięcia nowego systemu wartości. Można natomiast stworzyć środowisko, które będzie ten rozwój wspierało. Dla działu HR ma to ogromne znaczenie, bo z jednej strony warto inwestować w potencjał. Z drugiej – nie wolno budować kluczowych decyzji personalnych wyłącznie na nadziei, że ktoś „dorośnie do roli”, jeśli dziś wyraźnie jej nie unosi. Rozwój jest realny, ale nie automatyczny. A decyzje personalne podejmowane życzeniowo bywają bardzo kosztowne.

OD OCENY DO DOPASOWANIA – CO TO OZNACZA W PRAKTYCE HR

W procesie rekrutacji należy głębiej badać dopasowanie do natury pracy, a nie tylko atrakcyjność



Ludzie najlepiej żyją i pracują w środowiskach, w których mogą wyrażać swoje wartości. Jeśli warunki im nie odpowiadają, pojawiają się napięcie i stres. Jednocześnie dopasowane środowisko pozwala wykorzystać pozytywne cechy człowieka bez marnowania energii na wewnętrzne tarcie.

biografii kandydata. Dobre CV nie wskazuje jeszcze, według jakiego systemu wartości dana osoba działa. Również awanse i sukcesja powinny uwzględniać nie tylko dotychczasowy wynik, lecz także gotowość do działania na wyższym poziomie złożoności. Nie każdy top performer będzie dobrym liderem. Nie każdy dobry lider funkcjonalny będzie skuteczny w roli strategicznej. Nie każdy sprawny menedżer będzie gotów do budowania kultury, prowadzenia transformacji czy pracy w modelu bardziej autonomicznym.

Programy rozwojowe powinny opierać się nie tylko na narzędziach, ale również na poziomie tożsamości, wartości, samoświadomości i sposobie rozumienia roli lidera. Budowanie samoświadomości jest jedną z kluczowych metakompetencji lidera oraz koniecznością łączenia twardych i miękkich wymiarów zarządzania.

Zarządzanie kulturą organizacyjną nie może ograniczać się do haseł na plakatach. Gdy deklaracje o odpowiedzialności, współpracy i otwartości rozmijają się z codzienną praktyką opartą na kontroli, polityce i braku zaufania, pracownicy bardzo szybko to wyczuwają. A wtedy nawet najlepsze działania employer brandingowe nie zbudują trwałego zaangażowania.

HR PRZYSZŁOŚCI: PODEJŚCIE DIAGNOSTYCZNE

Z naszych wywiadów z liderami HR wynika, że wielu z nich intuicyjnie czuje już, iż klasyczne podejście do dopasowania człowieka do danej roli przestaje wystarczać. Zbyt wiele decyzji personalnych nie działa tak, jak powinno. Zbyt często organizacje mają świetnie opisane kompetencje, a mimo to borykają się z napięciami, wypaleniem, nietrafionymi awansami, rozdźwiękiem między strategią a zachowaniami pracowników. To nie znaczy, że kompetencje przestają być ważne. Przeciwnie – nadal są niezbędne. Ale nie powinny być jedynym językiem, którym dział HR opisuje człowieka. Potrzebujemy szerszego języka.

Takiego, który obejmuje:

- wartości,
- motywację,
- sposób reagowania na presję,
- poziom złożoności, w którym pracownik umie działać,
- środowisko, w którym jego potencjał rozkwita,
- kulturę organizacyjną, która wzmacnia lub osłabia jego skuteczność.

Tu właśnie pomaga narzędzie, takie jak Value Match – nie jako kolejny modny kwestionariusz, ale jako sposób głębszego rozumienia człowieka i organizacji.

„TWARDA” PRZEWAGA ORGANIZACYJNA

Największy paradoks współczesnego działu HR polega na tym, że to, co przez lata bywało uznawane za „miękkie”, dziś staje się jednym z najbardziej twardych czynników przewagi organizacyjnej. Bo trafniejsze dopasowanie człowieka do roli oznacza:

- lepsze decyzje rekrutacyjne,
- mniej kosztownych awansów,
- większą skuteczność liderów,
- mniej konfliktów wynikających z niezrozumienia różnic,
- szybszą adaptację do zmian,
- większą spójność kultury organizacyjnej,
- wyższe prawdopodobieństwo realizacji strategii.

A to już nie są kwestie wizerunkowe. To jest realny wpływ na biznes. Już nie chodzi o to, kogo mamy zatrudnić, ale do jakiej pracy, kultury organizacyjnej, do jakiego poziomu złożoności i sposobu działania. Dopiero wtedy można sensownie rozmawiać o kompetencjach. Bo człowiek może być bardzo dobry – tylko nie do tej roli. Może być bardzo dojrzały – tylko nie w tym środowisku. Może mieć ogromny potencjał – tylko jeszcze nie na tym etapie. Może też mieć dokładnie to, czego organizacja potrzebuje, ale dział HR musi umieć to zobaczyć głębiej niż przez pryzmat CV i listy kompetencji. I właśnie od tej głębi coraz częściej zależy jakość decyzji personalnych. ●