

Talenty to kapitał, którego nie można stracić

19.11.2012 / Rynek pracy



Interdyscyplinarni, odporni na stres i z dużą inteligencją emocjonalną – to pracownicy, z którymi najlepiej jest przezwyciężać kryzys. O tym, na jakie talenty powinny stawiać firmy w czasie recesji oraz w jaki sposób z nimi pracować, rozmawiamy z Magdaleną Robak, psycholog biznesu i wykładowcą Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej.

W stronę jakich ludzi powinni patrzeć teraz pracodawcy, aby pomóc sobie w przetrwaniu kryzysu?

– W sytuacji, w której znalazły się teraz firmy, najbardziej są im potrzebne osoby ukierunkowane na realizację zadań i celów, na

potrzeby indywidualne ludzi w organizacji i na potrzeby zespołowe – czyli ludzi jako grup. Gdy udaje się połączyć te trzy rodzaje potrzeb, wszyscy w zespole silniej koncentrują się na celu, dzięki czemu łatwiej udaje im się go zrealizować. Wydawałoby się, że odpowiedzialność za te trzy obszary działań spoczywa przede wszystkim na menedżerach, jednak w czasach kryzysu tak naprawdę każdy z pracowników powinien w sobie ją odkryć, niezależnie od tego, jaką formalną rolę pełni w firmie.

A jeśli ma się w zespole nieformalnego lidera, to lepiej jest stawiać na jego rozwój, czy na rozwój mniej utalentowanego – całego zespołu? Która inwestycja może być teraz korzystniejsza?

– Tak naprawdę najlepiej jest inwestować w jednych, i drugich, z założeniem że robimy to w sposób przemyślany. Lider, który wywodzi się z zespołu, ma naturalny potencjał, dzięki któremu stał się liderem dla ludzi. Warto więc zadać sobie pytanie, czy powinniśmy mu dać dodatkowe narzędzia, żeby mógł bardziej świadomie ten potencjał wykorzystać. Jednocześnie, dając mu narzędzia – możemy zastanowić się, czy w jakiś sposób nie „usankcjonować” go w roli lidera (jako mentora, specjalisty czy „prawej ręki szefa”). Z drugiej strony lider (formalny czy nie) – bez zespołu nic nie zdziała, więc nie możemy zostawić zespołu bez wsparcia merytorycznego lub bez pewnych kompetencji, których od ludzi oczekujemy. W związku z tym, warto kształtować we wszystkich ludziach w zespole postawy lidera, osobistej odpowiedzialności i kompetencji, które wszystkim pomogą realizować cele. Nieformalny lider być może trochę inaczej będzie po prostu z tego korzystał.

W jakie talenty powinny inwestować firmy w kryzysie?

Istnieją charakterystyki pracowników uważanych za pracowników przyszłości, którzy w sytuacji kryzysu są dla firmy bardzo cenni. Jednak tak naprawdę, mówi się o nich już od lat. Kryzys powoduje, że zaczęło się mówić o tym po prostu głośnie. Najbardziej wartościowe są osoby interdyscyplinarne – czyli nie tylko ściśli specjaliści – które posiadają wiedzę z różnych obszarów, potrafią spojrzeć na pewne działania w szerszej perspektywie, sięgając do koncepcji wychodzących poza ich specjalizację. Cenne są również osoby posiadające szerokokorozumianą inteligencję emocjonalną, czyli potrafiące „zarządzać” emocjami i zaangażowaniem własnym oraz innych osób. Ważna jest także umiejętność zarządzania i radzenia sobie w kryzysowych sytuacjach. Kolejną rzeczą, na którą zwraca się uwagę w kryzysie, to projektowe podejście do pracy, tj. samodzielne budowanie harmonogramu pracy, dedefiniowanie celów, zagospodarowanie, zdobycie i zorganizowanie zasobów do realizacji działań w kontekście dążenia do realizacji zamierzonego celu. W cenie są też osoby, które wykazują się proaktywnością i innowacyjnością, potrafią wychodzić poza schematy. Tacy pracownicy będą dobrą inwestycją dla każdej firmy, niezależnie od kryzysu.

Jest jakiś obszar w profilu talentów, na którego zmiany największy wpływ może mieć właśnie kryzys?

– To, na co w sytuacji kryzysu warto szczególnie zwrócić uwagę, to obszar motywacji i lojalności. W kryzysie oczekujemy, że ludzie, których chcemy zatrzymać w firmie, pójdą na pewne wyrzeczenia dla dobra organizacji. Mogą zgodzić się na rzeczy, które osobiście niekoniecznie będą im odpowiadać, ale będą na tyle lojalni wobec organizacji, żeby je przyjąć w imię jej przetrwania.

Czy to prawda, że firmy w kryzysie po prostu nie mogą pozwolić sobie na utratę talentów i ich kluczowych kompetencji?

– Tak, ponieważ tak naprawdę to w zdecydowanej większości właśnie talenty są w stanie przeprowadzić firmę przez kryzys: ludzie, którzy myślą proaktywnie, w kategoriach celów firmy, jej rozwoju i doskonalenia, wkładają do firmy wartość dodaną, szukają udoskonalień, a jednocześnie wykazują szczególne predyspozycje w danym obszarze czy dziedzinie. Pamiętajmy też, że talenty wychodzą z firmy nie tylko z pewnym potencjałem, który w sobie mają, ale również z pewnym know-how organizacji, a także miesiącami czy latami inwestowania w rozwój i doskonalenie ich naturalnego potencjału. Gdy wrócą czasy prosperity może być nam trudno znaleźć, z jednej strony – osoby na podobnym poziomie wiedzy, zaś z drugiej – potencjału na przyszłość. Na początku wieku,

gdy dotykał nas trochę mniejszy kryzys, nagminnie zwalniano pracowników. Potem okazało się, że wiele firm straciło przez to swój potencjał i miało duży problem z odbudowaniem go, bo nie było kim tego zrobić. Mam wrażenie, że firmy nauczone tym doświadczeniem, już w bardziej przemyślany sposób realizują zwolnienia.

Jak w związku z tym, w tak trudnym czasie, zatrzymywać u siebie te talenty?

– Tak naprawdę to zależy głównie od tego, na czym temu talentowi zależy i w jaki sposób organizacja może mu to zapewnić. Najlepiej jest się odwołać do indywidualnych potrzeb ludzi. To, co organizacja powinna w takiej sytuacji zrobić, to porozmawiać z takim talentem. Na zasadzie dyskusji, z której wyniknie, co my-organizacja i pracownik-talent możemy zrobić, żeby utrzymać współpracę mimo niesprzyjających okoliczności. Menedżer powinien przedstawić realne możliwości w jakich się poruszamy i znaleźć wspólnie z talentem te obszary, które są możliwe do zrealizowania w danym momencie oraz te, które będą możliwe do realizacji gdy kryzys w firmie minie. Czyli nie myśleć tylko w kategorii „tu i teraz”, ale patrzeć też w przyszłość w kontekście tworzenia długofalowego planu działań. Dziś pewne rzeczy mogą być nierealne, ale w momencie gdy firma osiągnie zamierzony poziom, można będzie pójść w tym kierunku, na którym zależy pracownikowi.

Uniwersalnej recepty na to nie ma. Czasem dla pracownika istotnymi czynnikami w decyzji o pozostaniu w organizacji są właśnie liderzy, lub jego własny interes, który również jemu pozwoli na przetrwanie w kryzysie i da poczucie bezpieczeństwa. Czasem będzie to lojalność wobec organizacji. Ważne jest, żeby dowiedzieć się od konkretnego pracownika, co dla niego jest istotne, zderzyć to z realiami i wypracować wspólne rozwiązanie.

A jeśli już go stracimy, to skąd możemy pozyskać inny talent?

– Najbardziej skutecznym rozwiązaniem jest headhunting, czyli szukanie takich osób w innych organizacjach, w których się sprawdziły, i w których też były talentami czy liderami. Ale jest też drugi, równie istotny kierunek, czyli badanie „potencjału strategicznego” w procesach rekrutacji.

Na czym on polega?

– Chodzi o to, żeby w procesie rekrutacji nie patrzeć na kandydata tylko w kontekście dopasowania do stanowiska, na które go w danym momencie rekrutujemy, ale badać jaki posiada on potencjał w kontekście strategii organizacji na rynku. Być może w tej chwili, w zderzeniu z naszym zapotrzebowaniem, znajdą się osoby z większym doświadczeniem, lepszymi wynikami, ale istotne jest by umieć zauważać w kandydatach ten potencjał, który może pozwolić na wzmocnienie kapitału organizacji także w przyszłości. Jeśli do tej pory tego nie robiliśmy – czasy kryzysu mogą być dobrym momentem, by zmienić perspektywę podejścia do procesu rekrutacji.

Czyli jednym z kluczy do przetrwania kryzysu jest przemyślana ocena kompetencji i potencjału ludzi w kontekście długofalowej strategii organizacji, a nie działanie ad hoc, tylko dlatego że jest kryzys?

– Oczywiście. Jednocześnie organizacje muszą też pamiętać o komunikacji wewnętrznej, szczególnie w sytuacji kryzysu, w którym wewnętrzny PR jest bardzo ważny. Talenty, które są pozostawione bez informacji, zaczynają się domyślać same, często widząc przyszłość w czarnych lub po prostu „swoich” barwach. Wynikiem może być spadek motywacji i zaangażowania. Im lepszy jest system komunikacji wewnętrznej o realnej sytuacji, planach i sposobach przeciwdziałania temu, co się dzieje – tym ludzie czują się bezpieczniej, bo wiedzą co ich czeka. To obszar, na który w sytuacji kryzysu trzeba zwrócić szczególną uwagę. Nie tylko w odniesieniu do talentów.

Rozmawiał: **Bartosz Łopiński**