

JAK WYGRAĆ WOJNĘ O TALENTY?

THINKTANK NA WEEKEND

2019

GRAŻYNA TALLAR

Musimy wreszcie dostrzec i zrozumieć, że istnieje ogromna różnica między mówieniem o emocjach a ich doświadczaniem i wyrażaniem. W organizacjach inteligentnych emocjonalnie 90 procent pracowników angażuje się w pracę, utrzymując jednocześnie równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Większa satysfakcja, kreatywność oraz mniejsza rotacja natychmiast przekłada się na wyższe zyski.

Grażyna Tallar jest absolwentką Uniwersytetu Warszawskiego i Uniwersytetu McGill w Montrealu. Międzynarodowy ekspert i konsultant w dziedzinie inteligencji emocjonalnej i zarządzania talentami. Projektantka nowoczesnego systemu zarządzania 3D *Recruiting*. Autorka licznych książek i artykułów.

Ten, kto zna innych, jest nauczony,

Ten, kto zna siebie, jest mądry

– Lao Tse

Obecnie poprawa wydajności firmy wymaga zatrudnienia ludzi, którym zawsze i wszędzie zależy na osiągnięciu najlepszych rezultatów. Mających specjalny talent. Indeks wartości takiego pracownika zawiera się nie tylko w jego wiedzy i kompetencjach zawodowych, ale przede wszystkim w kompetencjach emocjonalnych.

A skąd ja to wiem? Nie, nie tylko z literatury biznesu. Także nie tylko ze współpracy z twórcami i propagatorami inteligencji emocjonalnej, takimi jak dr Peter Salovey, dr Reuven Bar-On czy Daniel Goleman. Moja wiedza w tej sprawie jest przede wszystkim efektem ponad trzydziestoletniego doświadczenia w zarządzaniu w największych korporacjach światowych na czterech kontynentach. Przez wiele lat byłam jedynym praktykiem, nie tylko w Polsce, ale i w Kanadzie, wykorzystującym koncepcję inteligencji emocjonalnej w działach operacyjnych.

Do Polski po raz pierwszy wprowadziłam koncept inteligencji emocjonalnej w 1996 roku w Centrum Kreowania Liderów, potem na konferencjach Kadry, następnie w wielu pismach biznesowych i książkach. Potem przyszli inni specjaliści i dzisiaj już wiele osób zna terminologię i koncepcję.

Niemniej powstał inny problem. Po 23 latach przetwarzania tematu inteligencji emocjonalnej, nikt nie wie, co zrobić z tym fantem dalej. Nawet jeśli komuś udało się zmierzyć iloraz inteligencji emocjonalnej, a jest tylko kilka testów na świecie, które poprawnie mierzą EQ, to wprawdzie rezultaty zostały przekazane, lepiej czy gorzej, badanemu, zaksięgowane, ale formularze powędrowały do szuflad HR. A w firmie nikt nawet by nie śmiał obliczać zwrotu z takiej inwestycji.

Czy można i jak zastosować wiedzę z dziedziny inteligencji emocjonalnej w firmie i przełożyć ją na zyski?

Zanim odpowiem na to pytanie, podzielę się doświadczeniem z własnego podwórka. Kiedy wybuchł stan wojenny w Polsce, byłam w Montrealu i mój planowany kilkumiesięczny pobyt nauki języka angielskiego zamienił się w nieplanowaną emigrację. Musiałam rozpocząć nowe życie i nową karierę zawodową, gdyż nikt w Kanadzie nie poszukiwał kompetencji początkującej dziennikarki z Polski. Miałam dużo szczęścia, gdyż jeszcze przed ukończeniem studiów biznesowych na uniwersytecie McGill, dostałam pracę w Allied Signal Aerospace, kanadyjskim oddziale jeden z największych wtedy korporacji amerykańskich.

Po 13 latach przeniosłam się do Brytyjskiej Kolumbii, gdzie zatrudniła mnie firma Intrawest, która prowadziła projekty budowlane na całym świecie. Dostałam stanowisko dyrektora marketingu i managera projektu w Warszawie. Pracowałam przy pierwszym osiedlu domków kanadyjskich – Willa Nowa.

W ciągu trzech miesięcy załatwiłam mnóstwo pozwoleń i kontraktów, przygotowaliśmy domek modelowy przed czasem, przeszkoliłam sprzedawców, ustaliłam harmonogramy, ustawiłam inżynierów, pociągnęliśmy drogę od Puławskiej i dumnie produkowałam raporty do Kanady, zupełnie nie zdając sobie sprawy, że byłam znieuważonym przez wszystkich szefem. Nikt mi o tym nie wspomniał, gdyż ludzie bali się, że ich zwolnię. Totalne fiasko! Kierownik budowy stał się moim największym wrogiem. Złożył na mnie skargę do Intrawest, poparł ją podpisami kilku innych pracowników. Zarzucono mi, iż żądałam od ludzi zbyt wiele i do tego

tonem nie znoszącym sprzeciwu, a Polska to nie Kanada, itd. itp. W końcu podziękowano mi za prowadzenie projektu, mimo że nie było jednego dnia opóźnienia w żadnym dziale i w żadnym zadaniu.

Moja pierwsza reakcja to poczucie krzywdy, a także posądzenie kilku osób o polityczne rozgrywki, bo w tym czasie ścierały się prądy vancouvero - montrealo - pośród inwestorów. Obraziłam się na Intrawest, że mnie nie docenili i uważałam, że to ich strata. Przecież byłam świetna, ambitna i pracowita!

Niemniej kiedy emocje opadły i dotarły do mnie informacje o moim stylu zarządzania, przemyślałam to wszystko jeszcze raz. Zrozumiałam, że autokratyczny styl, który tak świetnie sprawdzał się w przemyśle samolotowym, w nowych warunkach zupełnie nie zdał egzaminu. Ja już nie pracowałam z super ambitnymi managerami z najwyższej półki, tylko z ludźmi o różnym poziomie wykształcenia, w różnym wieku, innej kulturze organizacyjnej, a także z kobietami, które miały małe dzieci i problemy z przedszkolem czy mężami. Najgorsze było, że zupełnie nie wiedziałam, jak to zmienić. Dla mnie projekt, zadanie i kontrakty były ważniejsze niż ludzkie przyziemne problemy. Do poczucia porażki doszło poczucie winy, że jestem złą osobą, skoro ignoruję uczucia innych, a do tego jest trudno się przyznać nawet przed samą sobą.

W tym czasie zobaczyłam ogłoszenie o rocznym studium Inteligencji emocjonalnej. Temat, z wiadomych powodów, bardzo mnie zainteresował. I to był najważniejszy kurs w moim życiu! Nie tylko zmienił moje życie zawodowe, ale także osobiste relacje ze wszystkimi. Po raz pierwszy zrozumiałam **kilka ważnych spraw na poziomie emocjonalnym:**

1. Ludzie mają wrodzone predyspozycje i na tej podstawie budują swoje systemy wartości.

2. W grupie kilku osób każdy może mieć odmienne poglądy i wszyscy mogą mieć rację.
3. Kluczem do zaangażowania pracownika i sukcesu firmy jest właściwy dobór jego osobowości i silnych stron do stanowiska i kultury organizacyjnej.
4. Jeśli rozumiemy mechanizmy krytycznych konwersacji (odmienne poglądy, silne emocje i wysoka stawka), to nie ma konfliktów, tylko budujemy dialogi.
5. Każdy typ osobowości ma inne schematy myślenia i inny ładunek emocjonalny, co się przekłada na wektory zachowań i reakcji.
6. Te same cechy mogą być zaletami w jednym kontekście, a wadami w innym.

Inteligencja emocjonalna stała się moją pasją oraz najlepszym narzędziem w zarządzaniu. Dotarłam do twórców i naukowców badających ten temat. Profesor Peter Salovey z Uniwersytetu Yale przysłał mi wiele materiałów i był niezwykle pomocny, kiedy pisałam pierwszą książkę o inteligencji emocjonalnej. Ta pasja dzisiaj poszerzyła się o odkrycia w dziedzinie neurobiologii, które potwierdzają i wyjaśniają znaczenie emocji w naszym życiu.

Już nigdy nie popełniłam błędu w zarządzaniu, traktując pracowników jednakowo. Zawsze tworzyłam mapę struktury organizacyjnej pod kątem typu osobowości i silnych stron pracowników w zestawieniu z zakresami ich obowiązków. Od tamtej pory nie zaczynałam projektu bez zastosowania

tych wszystkich zasad, które tworzą inteligentne emocjonalne zespoły i organizacje.

Inteligencja emocjonalna (EI) jest najtrudniejszym obszarem w zarządzaniu pracownikami, a jednak stanowi 75-85 procent najbardziej potrzebnych kompetencji w miejscu pracy. Być może

jest to odpowiedź na odkrycie dr. Smarta, że tylko 25 procent pracowników to najbardziej pożądane osoby w firmie.

Poniżej znajduje się tabela przedstawiona w Topgrading „Łatwość zmiany kompetencji”. Moja lista jest prawie identyczna, z wyjątkiem tego, że przeniosłabym „Kreatywność” do kolumny „Trudniejsze, ale wykonalne”.

Cechy łatwe do zmiany	Trudniejsze, ale możliwe	Prawie niemożliwe do zmiany
Podejmowanie ryzyka	Ocena	Inteligencja
Przywództwo	Zdolności strategiczne	Zdolności analityczne
Edukacja	Pragmatyzm	Kreatywność
Doświadczenie	Zdobywanie kompetencji	Myślenie koncepcyjne
Planowanie/organizacja	Zaradność	Spolegliwość
Samoświadomość	Dążenie do doskonałości	Asertywność
Komunikacja	Niezależność	Inspirowanie innych
Pierwsze wrażenie	Opanowanie stresu	Energia
Obsługa klienta	Adaptacja	Pasja
Znajomość polityki	Bycie lubianym	Ambicja
Selekcja Talentu	Słuchanie	Wytrwałość
Rozwój przeciętnych pracowników	Członek zespołu	
Coaching	Zdolności negocjacyjne	
Wzmacnianie pracowników	Perswazja	
Zarządzanie wydajnością	Budowanie zespołu	
Prowadzenie zebrań	Zarządzanie zmianą	
Zgodność potrzeb	Dywersyfikacja	
	Zarządzanie konfliktem	
	Wizjonerstwo	
	Równowaga pracy i wypoczynku	

Ludzie są zatrudniani ze względu na swoje umiejętności, ale zwalniani z powodu ich postaw

Czy gniewną osobowość można zmienić? Sami eksperci nie są pewni, ale z pewnością doradztwo i terapia pracowników są kosztowne, a w sytuacjach przemocy firmy są odpowiedzialne za szkody oraz obrażenia spowodowane przez ich pracowników.

Ludzie żywiący gniew lub urazę mogą działać normalnie, dopóki stres, wyczerpanie lub choroba nie wywoła ich agresywnej reakcji.

Na szczęście jednak istnieją sposoby odkrywania naszego potencjału i równowagi emocjonalnej. Jednym z nich jest narzędzie **Emocjonalny Emblem**, które pokazuje mapę całej firmy pod kątem najsilniejszych stron pracowników oraz stopień ich emocjonalności. Podczas kilkugodzinnego warsztatu pracownicy nie tylko poznają siebie, uczą się rozumieć swoje reakcje emocjonalne i reakcje innych, ale jest to przede wszystkim okazja do sprawdzenia, czy firma wykorzystuje ich najlepszy potencjał na danym stanowisku. Bezcenna informacja dla zatrudnionych, zespołu i całej organizacji.

Emotional Emblem jest interaktywnym, nieinwazyjnym narzędziem; wypadkową wszystkich testów osobowości z elementami inteligencji emocjonalnej i neurobiologii, opracowanym na potrzeby tworzenia organizacji wydajnych, zaangażowanych i szczęśliwych.

Tak dobrane zespoły pasjonują się swoją pracą nie dlatego, że każdy ma idealne stanowisko, ale dlatego, że każdy ma odpowiednią postawę i umie kreatywnie „ulepszyć” i przekroczyć swój zakres obowiązków. To nastawienie jest ważniejsze niż fakty z przeszłości, edukacja i okoliczności. **Ponieważ rozwijanie postaw zajmuje lata, osoby te muszą zostać rozpoznane lub znalezione, a nie wyszkolone, zwłaszcza gdy trwa wojna o talenty.**

Musimy wreszcie dostrzec i zrozumieć, że istnieje ogromna różnica między mówieniem o emocjach a ich doświadczaniem i wyrażaniem. W organizacjach inteligentnych emocjonalnie 90 procent pracowników angażuje się w pracę, utrzymując równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Większa satysfakcja, kreatywność oraz mniejsza rotacja natychmiast przekłada się na wyższe zyski. Z drugiej strony dr Bradford Smart obliczył, że jeden zły manager zarabiający rocznie 100 000 USD, w rzeczywistości kosztuje firmę 1,5 miliona dolarów¹.

Literatura i wieloletnia praktyka wskazują, że 75 procent managerów popełnia błędy rekrutacyjne, bo nie umie stosować powyższych zasad. Oczywiście jest zatem, że zmiana tego stanu to wielka szansa wytworzenia dodatkowej wartości dla organizacji.

GRAŻYNA TALLAR

¹ Smart, Bradford D., Ph.D. *Topgrading. How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People.* New York: Penguin Group, 2005