



# KARIERA Z LUDZKĄ TWARZĄ

Cechy temperamentalne mogą zaważyć na rozwoju naszej kariery. Jak zgodnie z nimi dobrać obszar obowiązków, abyśmy się realizowali i odnosili sukcesy z korzyścią dla nas i dla firmy?

TEKST *Izabella Wit-Kossowska*



W

edług wielu teorii psychologicznych nasza osobowość jest bliska temperamentowi, a temperament jest czymś niezmiennym, przekazywanym w genach. Dlatego nie mamy wpływu na to, jaka jest nasza osobowość, i pozostaje nam w życiu zawodowym dopasowywać do niej odpowiedni zawód lub stanowisko. Są jednak badacze, którzy uważają, że osobowość możemy rozwijać przez całe życie. - Właśnie takie podejście jest mi bliskie i zgodne z moim

doświadczeniem - mówi Sabina Dąbrowska-Olbrys, psycholog, trener i coach z 4GROW. - Część temperamentalna jest najbardziej widoczna we wczesnych latach dzieciństwa. A im dłużej żyjemy, tym bardziej się rozwijamy, stając się świadomi siebie, podlegamy wpływom otoczenia i nasza osobowość się kształtuje. Osobowość jest więc czymś, na co mamy wpływ. Jest on tym większy, im bardziej jesteśmy świadomi swoich mocnych stron i wyzwań płynących z naszych preferencji osobowościowych.

#### MOCNE STRONY: ROZPOZNANIE

Zadanie sobie pytania: kim jestem? i pogłębianie wiedzy na swój temat odgrywa ważną rolę w tworzeniu długoletniego planu kariery i jego realizacji. Dobrze jest poznać swój ulubiony styl działania i dowiedzieć się, jaki ma on wpływ na relacje z innymi. Dlatego wiele firm umożliwia pracownikom rozwiązywanie



specjalistycznych testów, nie tylko kompetencyjnych, ale także badających różne wymiary psychologiczne. Należą do nich m.in. testy stworzone lub autoryzowane przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne.

- Ich ograniczeniem jest to, że mogą z nich korzystać tylko psycholodzy, bo są to narzędzia, za którymi stoją złożone teorie psychologiczne, i żeby je dobrze wykorzystać, nie popełnić błędu w interpretacji wyników, trzeba mieć głęboką wiedzę psychologiczną - mówi Dąbrowska-Olbryś. - Są jednak dostępne takie kwestionariusze, które spełniają normy testu psychologicznego, czyli są trafne, rzetelne i znormalizowane dla jakiejś populacji. A jednocześnie model teoretyczny, na którym bazują, jest na tyle nieskomplikowany, że każdy, kto nie jest psychologiem, może po odpowiednim przeszkoleniu i uzyskaniu certyfikatu takie testy robić. Potrafi je interpretować i wie, jak je wykorzystać w dobrych celach do rozwijania ludzi i zespołów.

szu, jest przez system przekładany na tekst i różne wykresy. Raport może być podstawowy albo poszerzony o rozmaite działy, np. jak funkcjonujemy w obszarze sprzedaży, w obszarze zadań wymagających kreatywności czy zarządzania. W standardzie raportu są także wskazówki rozwojowe: jak wzmacniać swoją osobowość, które kompetencje warto rozwijać.

- I to jest bardzo cenne. Na szczęście jednak nie ma bezpośrednich porad, bo tego pewnie żaden system nie byłby w stanie wygenerować. Każdy z nas jest inny i wyniki uzyskane po wypełnieniu kwestionariusza pokazują tylko jakiś mały wycinek człowieka. Kwestionariusz nic nam nie powie o doświadczeniach badanej osoby, rozwiniętych już przez nią kompetencjach, wartościach czy też jej misji życiowej - mówi Sabina Dąbrowska-Olbryś. - To jest tylko odpowiedź. Raport nigdy nie będzie receptą na całe życie.

Dlatego na koniec badania niezbędna jest rozmowa z psychologiem lub osobą certyfikowaną z danego na-

***Mozemy mieć efektywny zespół złożony z ludzi o podobnych typach osobowości. Ale w zależności od celów zespołu i organizacji niektórzy z nich będą potrzebowali wzmocnić w sobie takie kompetencje, które w możliwie najlepszy sposób uzupełnią „osobowość zespołu”***

Takim testem jest Profil Indywidualny Insights Discovery bazujący na modelu osobowości Karla Gustawa Junga. Stworzona przez niego typologia wykorzystywana jest przez badaczy i praktyków relacji międzyludzkich, także w kontekście pracy i organizacji.

- Jung opisał osobowość przy pomocy kilku wymiarów. Te, do których najczęściej sięgam, pracując z klientami biznesowymi, to introwersja-ekstrawersja i myślenie-uczucia. Kwestionariusz Insights Discovery bardzo dobrze się sprawdza, bo jest prosty i zrozumiały dla każdego. Szczególnie kiedy nie chcemy iść w kierunku psychoterapeutycznym, tylko użytecznym w biznesie - mówi Dąbrowska-Olbryś.

#### **MAŁEŃKI WYCINEK CZŁOWIEKA**

Wypełnienie takiego kwestionariusza zajmuje zazwyczaj około 20 minut. Na koniec uzyskujemy raport, który składa się z części opisowej dotyczącej naszej osobowości. Za jego wygenerowaniem stoją rozbudowane algorytmy informatyczne, tzw. surowy wynik, uzyskany na podstawie odpowiedzi udzielonych w kwestionariu-

zędzia, która wyjaśni teorię stojącą za kwestionariuszem, pomoże zrozumieć raport, a nawet dopasuje go do danej osoby na podstawie wyników i uzyskanych od niej informacji.

#### **PUŁAPKI TESTOWANIA**

Błąd, jaki często popełniają osoby bez odpowiedniego przygotowania do korzystania z kwestionariuszy osobowościowych, to mylenie osobowości z kompetencjami. - Myślą np., że aby być skutecznym liderem, trzeba mieć bardzo silny wymiar osobowości nakierowanej na ekstrawersję, na fakty, konkrety. Bo jak nie, to taka osoba nie będzie skuteczna ani jako lider, ani w biznesie. To nieprawda, bo osobowość wprawdzie odpowiada za to, jaki jest mój ulubiony styl reagowania i jakie mam preferencje, ale mogą one być fantastycznie uzupełniane przez kompetencje - mówi Dąbrowska-Olbryś. Możemy mieć do czynienia z efektywnymi i strategicznie myślącymi dyrektorami, u których wymiar osobowości skoncentrowanej na faktach i na konkretach wcale nie jest dominujący, natomiast

FOT. ARCHIWUM AUTORŹKI

rozwinęli u siebie kompetencje – zarządzanie strategiczne czy koncentrację na celu.

## OSOBOWOŚĆ ZESPOŁU

Jednym celem wypełniania testów psychologicznych jest rozwój pracownika, a kolejnym – rozwój zespołu, aby jego członkowie współpracowali ze sobą efektywnie, spójnie z celami biznesowymi oraz kulturą organizacji. A zespół różnorodny osobowościowo jest bardziej kompletny, ma większy potencjał, który łatwiej rozwinąć.

– Spotkałam się z sytuacjami, że menedżerowie przychodzili do mnie i mówili: ja chcę zatrudniać tylko takie a takie typy osobowości. Wydawało im się, że konkretny typ osobowości będzie gwarantem efektywności biznesowej pracownika lub zespołu. Tak wcale nie musi być. Oczywiście możemy mieć efektywny zespół, który jest złożony z ludzi o podobnych typach osobowości. Tylko w zależności od celów zespołu i organizacji często niektórzy z nich będą potrzebowali wzmocnić w sobie kompetencje, które w możliwie najlepszy sposób uzupełnią „osobowość zespołu”. Na przykład mamy cały zespół introwertyków i to jeszcze skoncentrowanych bardziej na faktach niż na aspektach związanych z emocjami. I jeśli okaże się, że ten zespół musi budować dobre relacje z innymi zespołami, musi pokazywać, co robi, na forum firmy, to może się okazać, że pewne osoby jednak będą musiały rozwinąć w sobie kompetencje „wyciągające” je ze strefy komfortu w stronę ekstrawersji. A gdyby w zespole byli ekstrawertycy, to ci pewnie dużo chętniej i dużo szybciej by się zgłosili do takich zadań, bo są one bliższe ich osobowości.

Gdy menedżer dostrzega, że słabą stroną zespołu jest brak osób o konkretnych preferencjach osobowościowych, np. kogoś, kto by zwracał uwagę na szczegóły i kto by lubił pracować samodzielnie, bez wielu interakcji z zespołem, może poszukiwać pracownika, któremu taki typ pracy będzie bliski ze względu na jego potrzeby płynące z osobowości.

## PAN I WŁADCA NASZEGO ROZWOJU

Dobry szef powinien nie tylko świadomie budować zespół od strony kompetencji i osobowości, ale także wspierać indywidualny rozwój każdego pracownika. To przełoży się na lepsze wyniki zespołu, a te z kolei na lepsze efekty biznesowe całej organizacji. Zanim jednak menedżer będzie mógł wspólnie z pracownikiem określić dla niego ścieżkę zawodową, powinien wiedzieć, jakie są jego mocne i słabe strony w odniesieniu do celów biznesowych oraz jakie są możliwości dotyczące zadań, ról, stanowisk, struktury i rozwoju w organizacji. Aby to określić, warto skorzystać z wielu źródeł informacji

o zachowaniu pracownika, a nie tylko z kwestionariuszy osobowościowych. Ważna jest obserwacja jego zachowania, postawy, zaangażowania i efektów. Warto, aby szef korzystał także z obserwacji współpracowników, szczególnie kiedy bezpośrednio nie pracuje ze swoim podwładnym. Jednym ze skutecznych narzędzi do zbierania informacji zwrotnych od różnych osób jest tzw. metoda 360 stopni, która polega na zbieraniu opinii (np. w kwestionariuszu online) od osób współpracujących z daną osobą ze wszystkich stron – od klientów, podwładnych, przełożonych, kolegów z zespołu itd. Dzięki tak różnorodnym informacjom zwrotnym i opiniom na temat kompetencji pracownika przełożony ma możliwość zderzyć swoją ocenę i samoocenę pracownika z innymi perspektywami.

– Szef może teraz zaprosić pracownika na rozmowę rozwojową, podczas której wspólnie stworzą dalszy plan jego rozwoju w organizacji – mówi psycholog. – Dobrze jest spotkać się przynajmniej raz w roku, a najlepiej częściej, i porozmawiać o jego rozwoju w odniesieniu do jego stanowiska oraz celów zespołu i firmy. Przedyskutować to, jak menedżer ocenia jego kompetencje, czyli nie bazować tylko na kwestionariuszach osobowości. Nadać ludzką twarz tym wszystkim narzędziom. Bo to, jakich informacji dostarczają nam testy i kwestionariusze, to tylko pewien wycinek wiedzy o człowieku. Dobry szef powinien spojrzeć na pracownika jak na człowieka, który posiada nie tylko preferencje i kompetencje ocenione w testach, ale także dużo szerszy wachlarz zachowań, wiedzy, umiejętności, potrzeb, wartości czy przekonań – one także mają wpływ na jego efektywność w pracy, motywację i podejmowane decyzje. //



**IZABELLA  
WIT-KOSSOWSKA**

dziennikarka zajmująca się tematyką społeczną. Redaktorka publikacji książkowych o zagadnieniach społecznych, obejmujących problemy współczesnego świata