



# Kompetencje to zbyt mało – liczą się też postawy

12 VIII 2020

**JAROSŁAW SROKA**

Członek Zarządu, Kulczyk Investments

Kluczem do rozwoju proinnowacyjnego Polski są dziś tzw. czynniki miękkie, związane m.in. z kompetencjami, postawami oraz wzorcami współdziałania. Nie będąc w nie „uzbrojonymi”, będziemy blokowani przez współczesny konflikt międzypokoleniowy, nie zbudujemy organizacji opartych na zaufaniu, nie wykorzystując tym samym potencjału zatrudnionych w nich osób. W jaki sposób możemy uniknąć takiej sytuacji? Jak przezwyciężyć bariery, które stoją nam na drodze?

*Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego.*

**Czy zgadza się Pan z tezą, że dla rozwoju proinnowacyjnego Polski ważniejsze od kapitału finansowego oraz tzw. czynników twardych są dziś konkretne kompetencje, postawy i wzorce współdziałania?**

Oczywiście. Obszarem, który doskonale obrazuje wagę tzw. miękkich czynników, jest choćby transformacja pokoleniowa polskich firm, bo w ramach adaptacji do gospodarki cyfrowej jednym z największych wyzwań będzie wypracowanie efektywnego modelu współpracy między generacjami. Kolejne fale pracowników, które właśnie teraz rozpoczynają swoje kariery, zostały ukształtowane według odmiennych kryteriów i standardów współdziałania. To też oznacza inne kompetencje komunikacyjne, inny styl uczenia się, budowania relacji, etosu pracy, inne aspiracje, oczekiwania płacowe czy stosunek do pracodawców. Wielką sztuką będzie znalezienie recepty na nie tylko pogodzenie tych dwóch ścierających się światów, ale i wygenerowanie strategicznych synergii z pożytkiem dla przedsiębiorstw. I w tym właśnie miejscu pojawia się zupełnie nowa przestrzeń do zagospodarowania, której fundamentem musi być szeroko rozumiane współdziałanie. I co ważne, powinno ono być solidarne, z pełnym zrozumieniem konsekwencji, zaakceptowane przez obie strony, czyli pokolenie wchodzące na rynek pracy oraz tych, którzy właśnie ze swoich bezpiecznych posiadają wypychani i na pewno nie ustąpią bez walki.

**Zazwyczaj jest jednak tak, że pokolenia różnią się między sobą, mają swoje punkty widzenia na wiele spraw etc. Nie jest to zjawisko nowe – dlaczego zatem tym razem urasta ono do miana aż tak dużego wyzwania?**

Dzisiejsze starcie międzypokoleniowe różni się od wielu poprzednich, ponieważ dzieje się na gruncie nieznanego dotąd w historii przyspieszenia, burzliwej rewolucji technologicznej i poważnych zakłóceń demograficznych. Młode pokolenie, dobrze wykształcone, obeznane ze światem, od urodzenia z paszportem w kieszeni, wyjątkowo ceni sobie swoją niezależność, samodzielność, wolność wyboru i autonomiczność. Także w pracy. Nie akceptuje zastanego porządku, oczekuje władzy, karier i wysokich zarobków. I podobnie jak w smartfonie – ma to nastąpić po naciśnięciu ekranu, natychmiast, tu i teraz. Nie bez znaczenia jest też fakt, co dodatkowo pogłębia poczucie niepewności, że od co najmniej dwóch pokoleń perspektywy młodych ludzi nie były tak mgliste jak obecnie. A bierze się to z kryzysów demokracji liberalnej i klimatycznego oraz z globalizacji.

“ **Dzisiejsze starcie międzypokoleniowe różni się od wielu poprzednich, ponieważ dzieje się na gruncie nieznanego dotąd w historii przyspieszenia, burzliwej rewolucji technologicznej i poważnych zakłóceń demograficznych.**

Jakby tego było mało, pojawia się jeszcze nowa postawa pokolenia ich rodziców, czyli dzisiejszych osób, które przekroczyły 50 lat. Po pierwsze uważają, że są w szczytowej formie – intelektualnej, zawodowej i fizycznej. Po drugie zaś ze względu na swoje doświadczenie, wiedzę i apetyt na więcej ani myślą schodzić ze szczytu, na który tak ciężko i długo się wdrapywali. Młodzi bez ceregieli nazywają więc ich „głazami narzutowymi”, które leżą na ścieżkach ich karier, blokując dostęp do pieniędzy i sławy. Pogodzenie interesów młodych i starych, znalezienie platformy współpracy między nimi będzie dla współczesnych pracodawców wyjątkowo dużym wyzwaniem.

### **Jakie jeszcze mogą być konsekwencje tego międzypokoleniowego tarcia?**

Poważne zakłócenia procesu przekazywania wiedzy i doświadczenia. Wielu z nas spotkało na swojej zawodowej drodze mistrza, mentora, wzór do naśladowania, autorytet, który z czasem stawał się wzorcem, nie tylko zawodowym. W dobie dzisiejszych zmian w dobrym tonie jest często zmieniać pracę i nie przywiązywać się do miejsc i ludzi. Millenialsi są podobno pierwszym pokoleniem w historii ludzkości, które nie ma autorytetów wśród żyjących. Obserwując młodych, jestem w stanie zgodzić się z taką obserwacją, ale wyjaśnienie długofalowych konsekwencji takiego zjawiska wymaga szerszego spojrzenia. Nie wolno jednak zapominać, że w tym wypadku chodzi nie tylko o przecięcie czy zawężenie strumienia przekazywanych młodszyemu kwalifikacji i wiedzy, ale także postaw, zasad współpracy, współdziałania i wartości.

**Rotacja pracowników, o której Pan wspomina, to również znak naszych czasów – praca staje się coraz bardziej elastyczna, struktury firmowe się spłaszczają, pracowników rozlicza się nie z odsiedzenia ośmiu godzin za biurkiem, lecz z wyników pracy. To chyba jednak zmiana na lepsze?**

I tak, i nie. Wciąż nie wiem, jak reagować na młodych ludzi, którzy z lekką wyższością oświadczają, że przez ostatnich kilka lat pracowali w kilkunastu projektach. Czy to naprawdę oznacza, że są tak szalenie elastyczni, mobilni, kreatywni, wszechstronni, szybko i sprawnie się uczą i integrują z innymi, a przy okazji budują nadzwyczajne doświadczenia? A może rozmawiałem z toksycznym indywidualistą, który nie potrafi się przystosować do pracy w żadnym zespole? Jak dzisiaj skutecznie mierzyć kwalifikacje, doświadczenie i efektywność pracowników? Bez wątplenia konieczne są do tego nowe spojrzenie, nowa miara i świeże punkty odniesienia.

**W tym kontekście pojawia się też pytanie, co jest dziś z perspektywy pracodawcy ważniejsze: umiejętności (*skills*) kandydata do pracy lub pracownika czy może jego nastawienie (*attitude*)?**

Po raz kolejny – nieco uogólniając i upraszczając – można zauważyć, że dzisiaj w wyścigu o najbardziej atrakcyjne posady mierzą się kandydaci, którzy reprezentują bardzo zbliżone kompetencje. Imponują ciekawym, nietuzinkowym wykształceniem, znajomością języków obcych, doświadczeniem w pracy społecznej. Przypominają młodych kierowców Formuły 1. Wszyscy są wybitnie szybcy, bo znakomicie zostali do swojego fachu przygotowani. O tym, kto zostanie mistrzem świata, decyduje jednak ta dodatkowa aplikacja w głowie, która odpowiada za talent, geniusz, dojrzałość, empatię czy akceptację ryzyka.

Podobnie jest z kandydatami na stanowisko pracy. O sukcesie decyduje dzisiaj ta specyficzna wartość dodana, jaką jest szeroko rozumiana „postawa” – wrażliwość, dojrzałość i aktywność społeczna. Niezwykle ważna staje się postawa etyczna: „kręgosłup” czy też osobisty kodeks moralny, świadomość współczesnych wyzwań stojących przed światem, odpowiedzialność za los innych, szacunek dla osób starszych, środowiska naturalnego, a przede wszystkim zwykła ludzka otwartość, uczciwość czy styl komunikacji z innymi. Jakże to wydaje się staroświeckie, a jak jest ważne i ponadczasowe.

“ **W wyścigu o najbardziej atrakcyjne posady mierzą się dziś kandydaci, którzy reprezentują bardzo zbliżone kompetencje. Imponują ciekawym, nietuzinkowym wykształceniem, znajomością języków obcych,**

**doświadczeniem w pracy społecznej.  
O tym, na kogo się zdecydować, decyduje  
często specyficzna wartość dodana, jaką  
jest szeroko rozumiana „postawa”.**

**Dlaczego ów kręgosłup moralny jest Pana zdaniem tak istotny?**

To przecież fundament, na którym stoi cała nasza konstrukcja, także gdy jesteśmy w roli pracownika i pracodawcy. Nie jest chyba możliwe budowanie platform, które ułatwiają współdziałanie, choćby między wspomnianymi pokoleniami, jeśli nie będą miały wspólnych mianowników, a jednym z najbardziej naturalnych, a zarazem skutecznych, jest kanon ściśle określonych norm etycznych. Dlatego nowoczesne firmy, nawet te operujące w wątpliwych etycznie branżach, starają się budować i konsekwentnie komunikować systemy wartości, wokół których budują swoje zespoły. Uzysk jest oczywisty: większe zaangażowanie, lojalność i gotowość na zmiany.

“ **Nie jest chyba możliwe budowanie platform, które ułatwiają współdziałanie, choćby między pokoleniami, jeśli nie będą miały wspólnych mianowników, a jednym z najbardziej naturalnych, a zarazem skutecznych, jest kanon ściśle określonych norm etycznych.**

**Cały czas rozmawiamy o miękkich czynnikach rozwoju, które Pana zdaniem są kluczowe dla rozwoju proinnowacyjnego polskich przedsiębiorstw. Tego celu nie uda się jednak osiągnąć bez umiejętności twardych, namacalnych. Co w tym zakresie jest Pana zdaniem kluczowe?**

Mam przyjemność koordynować program mentorski dedykowany młodym przedsiębiorcom. Z jakiegoś powodu utrwała się ostatnio przekonanie, że twórcy start-upów są taką lepszą, freestyle’ową odmianą przedsiębiorców. Sama wizja oraz umiejętność zajmującego opowiadania o niej nie zastąpią jednak solidnej wiedzy, wszechstronnego doświadczenia oraz żelaznej konsekwencji w realizacji obranego celu. Planowanie, egzekucja zadań, zarządzanie pieniędzmi, ludźmi, kwestie prawne, podatkowe, negocjacje, komunikacja, marketing to umiejętności, których nie można zaniedbywać, ponieważ w tym fachu niestety nie ma dróg na skróty.

---

Niniejszy wywiad zamieszczono w książce pt. **Jakie „RAZEM” Polaków w XXI wieku?**, która jest dostępna do bezpłatnego pobrania pod tym [linkiem](#).

## O rozmówcy

**Jarosław Sroka** jest Członkiem Zarządu Kulczyk Investments. Ekspert w dziedzinie komunikacji korporacyjnej i rynku mediów. Wieloletni dziennikarz oraz redaktor naczelny wiodących polskich gazet gospodarczych, m.in. Gazety Prawnej, Pulsu Biznesu, tygodnika Newsweek Polska; współtworzył rynek nowoczesnych mediów biznesowych w Polsce.