

Jak odkryć i rozwijać swoje talenty?

dr Katarzyna Mikołajczyk
Instytut Kapitału Ludzkiego
Zakład Zachowań Organizacyjnych
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie



T - A - L - E - N - T

- **Talent**
(łac. *talentum* od gr. *tálan-ton* - ciężar)

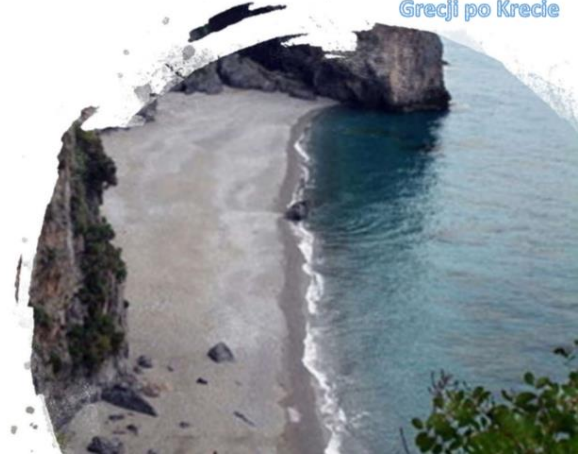
największa jednostka miary **pieniądza**
i **masy**, używana w Asyrii, Babilonii,
starożytnej Grecji i Palestynie

Talent – masa pomiaru m.in. złota

- Masa talentu zależała od lokalnych systemów pieniężnych, np. masa talentu eubejskiego wynosiła 26,196 kg
- *Skoro człowiek to żywe złoto, to zgodnie ze starożytnymi miarami każdy z nas ma kilka talentów.*



Eubea = przybrzeżna wyspa grecka w zachodniej części Morza Egejskiego, druga co do wielkości wyspa Grecji po Krecie



W literaturze można znaleźć następujące definicje talentu:

1. Talent to **wrodzona umiejętność** łatwego przyswajania wiadomości oraz ich łatwego stosowania w praktyce – słowem tym określamy **predyspozycje człowieka w określonym kierunku**.
2. Talentem nazywamy **wrodzone lub nabyte predyspozycje** w dziedzinie intelektualnej lub ruchowej – stopień sprawności w danej dziedzinie.
3. Talent to pracownik, który **w sposób ponadprzeciętny przyczynia się do realizacji strategii** organizacji i wyróżnia się ponadprzeciętnym **potencjałem do dalszego rozwoju**.



Czy sam talent wystarczy?

Albert Einstein mawiał, że sukces to:

- 1% talentu
- 1% szczęścia
- 98% ciężkiej pracy / nie poddawanie się

Droga do celu bywa wyboista, lecz warta wysiłku.
Nigdy nie jest za późno na zmiany.



Błądzić jest rzeczą ludzką...

MYŚLENIE KONWERCYJNE I DYWERCYJNE

Konwergencyjny – zbieżny, dążący do tego samego punktu

Dywergencyjny – rozbieżny, rozgałęziający się

Myslenie konwergencyjne to poszukiwanie jedyne słusznego rozwiązania danego problemu, koniecznie prowadzące do jednego punktu. Jednak ludzie twórczy mają tendencję do wychodzenia poza ustaloną drogę i szukania nowych skrótów. Ten typ myślenia, biegnący mniej przewidywalnymi torami, czasem odnajduje mniej oczywiste rozwiązania i jest obdarzony dużym potencjałem innowacyjnym*.

Kreatywność, jeśli ma się rozwinąć, potrzebuje wolności. Musi upaść, zrobić sobie krzywdę i znów się podnieść.

Dramaturg Samuel Beckett napisał:
„Spróbuj raz jeszcze. Znow przegraj. Przegraj lepszej”.

Talenty przekute w biznes

Czy każdy ma jakiś talent?

Nawet jeśli teraz wydaje ci się, że nie jesteś w ogóle uzdolniona(y), talenty cały czas Ci towarzyszą.

Twoje talenty są głęboko zakorzenione w twoich wzorcach zachowania, myślenia i odczuwania.

Talenty wg Instytutu Gallupa

- Instytut Gallupa przeprowadził badania poświęcone odkryciu cech wspólnych najlepszych na świecie menedżerów.
- Te badania trwały 30 lat i objęły dwa miliony menedżerów z całego świata.

Źródło: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/home.aspx>

Talenty wg Instytutu Gallupa

1. Istnieją 34 talenty ważne z punktu widzenia budowania relacji międzyludzkich.
2. Każdy z nas ma jedynie **pięć spośród tych talentów**
3. W zakresie swoich talentów każdy może **osiągnąć mistrzostwo**.
4. W zakresie pozostałych talentów nikt nie może osiągnąć mistrzostwa.
5. Każde **pięć talentów wystarcza, by odnieść sukces** niezależnie od obranego zawodu.
6. Niektóre nowsze podejścia mówią, że mamy mniej niż 5 talentów.

Źródło: Buckingham M., Clifton D. O., *Teraz odkryj swoje silne strony, MT Biznes, Warszawa 2003.*

Talenty / mocne strony (strengths) wg Gallupa to:

aktywator, analityk, bezstronność, bliskość, czar, dowodzenie, dyscyplina, elastyczność, empatia, indywidualizacja, integrator, intelekt, komunikatywność, kontekst, maksymalista, naprawianie, odkrywczność, odpowiedzialność, optymista, organizator, osiągnięcie, poważanie, pryncypialność, rozważa, rozwijanie innych, rywalizacja, strateg, uczenie się, ukierunkowanie, wiara w siebie, wizjoner, współzależność, zbieranie, zgodność.

Zarządzanie bazujące na talentach

- Często kompetencje to są jakieś talenty, a modele kompetencyjne zakładają **pracę w obszarze słabszych kompetencji**, czyli de facto braków talentu, a to jest sprzeczne z filozofią *StrengthsFinder*.
- Jeśli poświęcamy więcej czasu na rozwój kompetencji, których nam brak niż na rozwój swoich mocnych stron, to wg Gallupa najwyżej dojdziemy **do mistrzostwa w przeciętności**. A chodzi o to, żeby osiągnąć prawdziwe mistrzostwo w swoim obszarze mocy.



Kryterium	Pracownicy o wysokim potencjale	Pracownicy utalentowani
Ustanowienie celu	Cel zewnętrzny, zinternalizowany	Cel wewnętrzny
Trwałość celu	Zmienny, po zrealizowaniu zastępowany nowym	Niezmienny w dłuższym czasie
Wybór celu	Wybór z puli celów organizacyjnych	Wniesienie do organizacji własnego celu
Motywacja do realizacji celu	Zasilanie zewnętrzne – zewnętrzne (organizacyjne) czynniki motywacyjne	Zasilanie wewnętrzne – wolność od wzmocnień zewnętrznych (np. finansowych); praca dla niej samej jako czynnika pozwalającego realizować pasję
Poczucie umiejscowienia kontroli	Zewnętrzne lub wewnętrzne z niewielkim przesunięciem ku zewnątrz sterowości	Wewnętrzne
Kryteria oceny osiągnięć	System ocen pracowniczych – informacja zwrotna	Wewnętrzne – własny standard doskonałości, poczucie realizacji siebie
Kryterium rozwoju	Możliwość zdobywania doświadczeń i wiedzy	Wykorzystanie możliwości stwarzanych przez organizację: dostęp do bazy technicznej i nowej wiedzy

Diagnoza potencjału



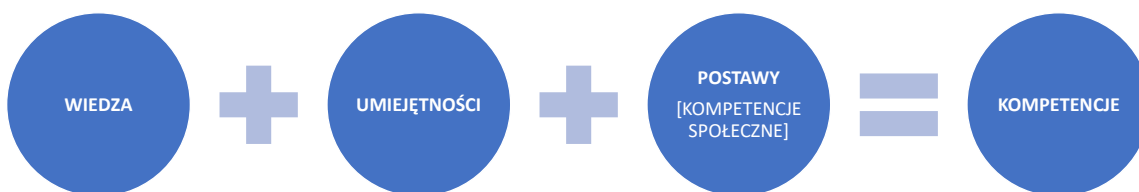
Zastanówmy się nad tym:

Czym są kompetencje?

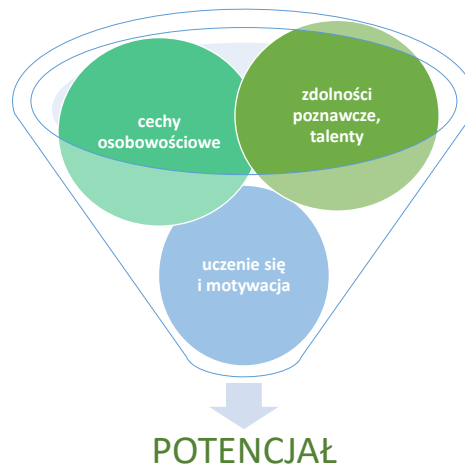
a

Czym jest potencjał?

Kompetencje to



Czym jest potencjał?



[Claudio Fernández Aráoz, 2017 oraz Silzer & Church, 2009]

Po co w organizacji diagnoza potencjału?

- w procesie doboru pracowników
- do pełnienia określonej roli w zespole
- do lepszego wykorzystania potencjału pracownika, rozmieszczenia w organizacji
- w przypadku spadku wydajności, efektywności
- do procesów szkoleniowych i rozwojowych
- w procesie awansu
- w procesie zarządzania talentami
- ...

Po co w organizacji diagnoza potencjału?

Badania Instytutu Gallupa, wykazały, że:

- pracownicy mogący wykonywać w pracy to, **co potrafią najlepiej** są o 38% wydajniejsi a firmy są o 44% lepiej oceniane w kategorii zadowolenia klientów.
- Te same badania wskazują, że jedynie 20% pracowników ma możliwość wykonywania codziennie tych czynności, w których mają największy potencjał.
- Organizacje, które wdrażają programy diagnozy potencjału oraz zarządzanie silnymi stronami pracowników, **uzyskują z tego tytułu wymierne korzyści.**



Korzyści z diagnozy potencjału

- lepsze poznanie pracownika
- zwiększenie jego zaangażowania i motywacji
- podniesienie wyników pracy i wyników organizacji
- uzupełnienie luk kompetencyjnych, co wzmacnia kapitał ludzki firmy
- odkrycie niewykorzystanego potencjału
- efektywniejsze inwestowanie w kapitał ludzki
- poprawa wskaźników HR
- ...

By znaleźć pracownika z wysokim potencjałem...

Pracownika z wysokim potencjałem (HiPo) cechuje wysoka efektywność pracy oraz trzy wyróżniające go atrybuty, które pozwalają mu awansować i osiągać sukcesy w kluczowych dla firmy rolach:

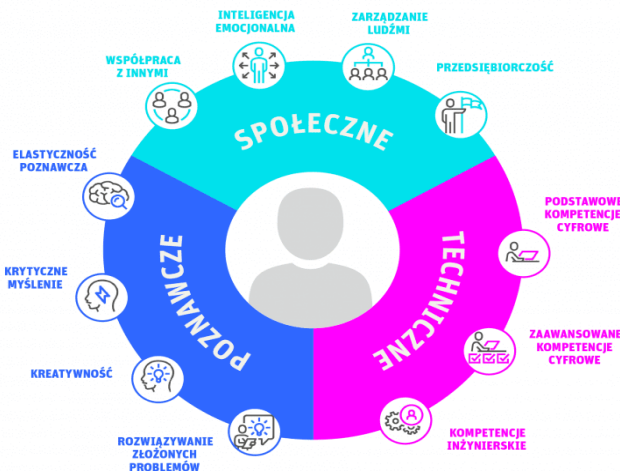
- **aspiracje do osiągnięcia wyższych stanowisk** w organizacji, które są mierzone za pomocą sześciu czynników motywujących oraz dwóch krytycznych zachowań kluczowych do osiągnięcia sukcesu;
- **zdolności do efektywnej pracy**, które pokazują potencjał w zakresie kluczowych kompetencji eksperckich oraz kluczowych kompetencji przywódczych;
- **zaangażowanie**, będące miarą gotowości do rozwijania się w ramach obecnej organizacji i podjęcia przyszłych, bardziej odpowiedzialnych ról.

ATRYBUTY PRACOWNIKA Z POTENCJAŁEM



ŹRÓDŁO: CEB Talent Assessment

Kompetencje przyszłości



MIT Sloan
Management Review **Polska**

Źródło: Raport Kompetencje przyszłości. Jak je kształtować w adaptacyjnym ekosystemie edukacyjnym, zrealizowany przez Polski Fundusz Rozwoju (PFR), Google & DTLab UW.

Okno Joharriego

ZNANE INNYM

ZNANE SAMEMU SOBIE

ARENA

Znam swoje talenty, mocne strony, ale także i swoje słabości, tak jak inni. Jest to dla mnie wiadome.

**PRZEJRZYSTE ZACHOWANIA,
ZNANE TALENTY I MOCNE STRONY**

NIEZNANE SAMEMU SOBIE

ŚLEPE PUNKTY

Inni mogą widzieć wyraźniej moje talenty i to, co jest moją mocną stroną, a nad czym powinienem popracować.

**BŁĘDNE ZROZUMIENIE,
NADUŻYWANIE TALENTU**

NIEZNANE INNYM

FASADA

Pewnych talentów, umiejętności i mocnych stron nie pokazuję innym. Zostawiam dla siebie to, co wiem i co mi wychodzi.

**RZADKO WYKORZYSTYWANE,
NIE POKAZYWANE INNYM**

NIEZNANE

Nie wiem o sobie pewnych rzeczy, tak jak inni o mnie nie wiedzą. Nie było okazji, aby się o tym przekonać.

**NIEPOZNANY DOTYCHCZAS
POTENCJAŁ**



Szczęśliwy mózg

Jeśli nieustannie skupiasz się na zmartwieniach, zagrożeniach czy urazach, to **stajesz się bardziej podatny na lęk, przygnębienie, smutek czy poczucie winy.**

Książka Ricka Hansona

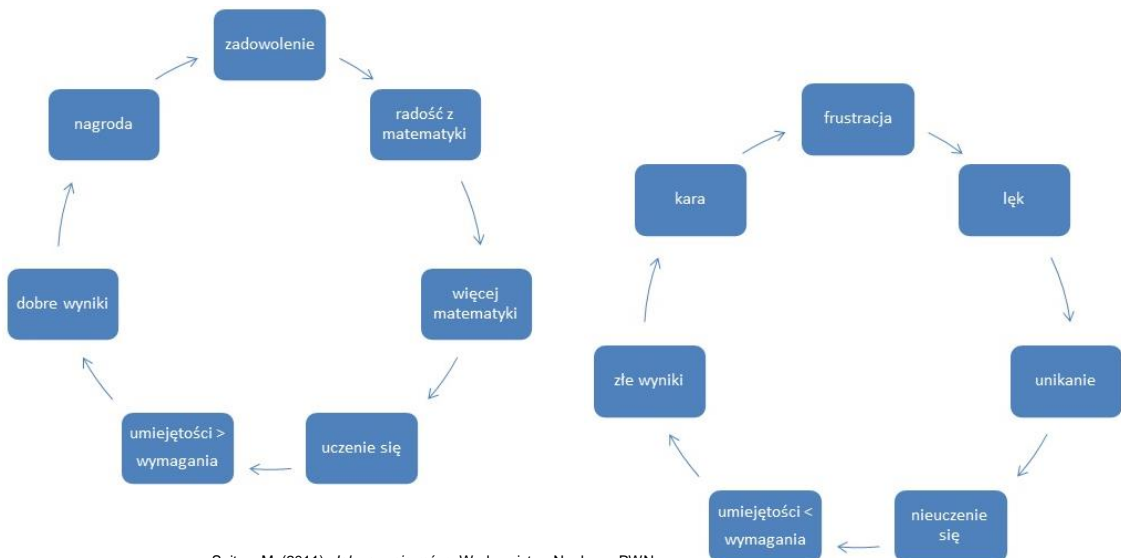
Szczęśliwy mózg. Wykorzystaj odkrycia neuropsychologii, by zmienić swoje życie

Szczęśliwy mózg



Jeżeli skoncentrujesz się na dobrych wydarzeniach, to twój mózg przybierze inny kształt, **będzie zaprogramowany na siłę i odporność, realistycznie optymistyczne nastawienie, pozytywny nastrój oraz poczucie własnej wartości.**

Błędne koło vs. koło mistrzowskie



Spitzer M. (2011). *Jak uczy się mózg*, Wydawnictwo Naukowe PWN i Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, str. 194-195.

3 pytania, które pomogą Ci odkryć swoje talenty



#1 W CZYM WYRĘCZASZ INNYCH?



#2 KIEDY TRACISZ POCZUCIE CZASU?

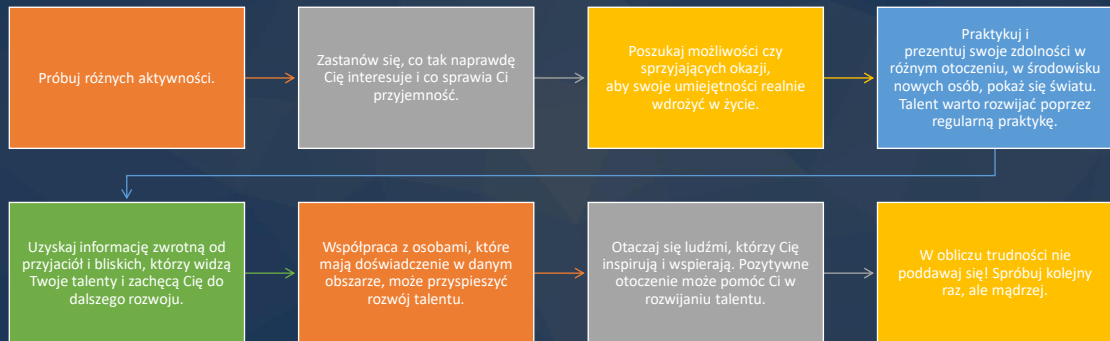


#3 JAKIE WYZWANIA POKONAŁA(E)Ś + SUKCESY

Czego możesz potrzebować?

satysfakcji	przynależności	władzy	bezpieczeństwa	docenienia	informacji zwrotnej
bliskości	szczerości	szacunku	zabawy	wolności	wyrażania własnego ja
sensu	piękna	ruchu	komfortu fizycznego	kontroli	celu
stymulacji, pobudzenia	zaufania	nadziei	wsparcia	poczucia własnej wartości	kreatywność
wyzwania	bezpieczeństwa psychologicznego	odrębności	opieki nad innymi	sprawczości	bezpieczeństwa bytowego

Jak rozwijać swój talent?



W 1983 Howard Gardner przedstawił teorię Inteligencji wielorakiej

Rodzaje inteligencji według Howarda Gardniera:

- **Inteligencja językowa** – umiejętność czytania, pisania i porozumiewania się za pomocą słów, doskonale rozwinięta u pisarzy, poetów i mówców.
- **Inteligencja logiczno-matematyczna** – umiejętność rozumowania oraz liczenia. Najlepiej jest rozwinięta u ekonomistów, naukowców, inżynierów, prawników i księgowych.
- **Inteligencja wizualno-przestrzenna** – umiejętność malowania, rysowania, robienia artystycznych fotografii, rzeźbienia lub wyobrażania sobie trójwymiarowych kształtów; doskonale rozwinięta u nawigatorów i artystów.
- **Inteligencja muzyczna** – umiejętność układania piosenek, śpiewania, gry na instrumencie, pisania wierszy, a także stosowania rymu i rytmu. Szczególnie rozwinięta u kompozytorów, dyrygentów, muzyków.
- **Inteligencja interpersonalna (społeczna)** – umiejętność nawiązywania kontaktów; rozwinięta u sprzedawców, nauczycieli i przywódców.
- **Inteligencja intrapersonalna (refleksyjna)** – umiejętność skupienia uwagi na swoich uczuciach, umiejętność wyciągania wniosków z przeżytych doświadczeń i umiejętność planowania. Ten rodzaj zdolności wiąże się u niektórych ludzi z wielką intuicją.
- **Inteligencja ruchowa** – zdolności manualne oraz umiejętności sportowe; dobrze wykształcone u gimnastyków, tancerzy, rzemieślników i sportowców, a także chirurgów.