

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

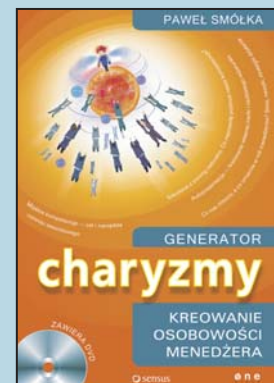
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera

Autor: Paweł Smółka  
ISBN: 83-246-0740-4  
Format: A5, stron: 264



### Miękkie kompetencje – cel i narzędzia rozwoju zawodowego

- Szkolenia a trening naturalny. Co naprawdę podnosi nasze kompetencje?
- Autoprezentacja – kreowanie własnej marki i osobistego wizerunku
- Co nas niszczy, a co umacnia w roli menedżerów? Stres, nawyki, strategię działania

Zostać wpływową osobowością – praktyczny plan realizacji marzenia każdej ambitnej osoby. Czy naprawdę da się kontrolować większość sytuacji i zdobywać osobistą przewagę nad innymi? Jak zwiększyć swoją siłę przebicia, by była potężna i wyczuwalna dla otoczenia? W jaki sposób stworzyć wrażenie, że to, co mówisz, jest słuszne, a to, co robisz – właściwe? Poznaj siłę miękkich kompetencji.

Ta książka to współczesny podręcznik psychologii kariery. Użyj jej dla osiągnięcia korzyści własnych lub Twojego zespołu. Dowiedz się, jak:

- wzbudzać w innych zapał do realizacji Twoich własnych pomysłów,
- stwierdzić, które umiejętności rozwijać, aby stać się wpływową osobowością,
- zadbać o osobistą przewagę konkurencyjną w kontaktach zawodowych,
- podnieść swoją odporność psychiczną w środowisku pracy,
- kontrolować gniew i budować pewność siebie,
- sprawdzić, czy robisz to, do czego masz talent,
- ocenić, czy da się szybko nadrobić zaległości w zakresie miękkich kompetencji.

# Spis treści

---

Wstęp .....	7
1. Czym są miękkie kompetencje? .....	11
2. Zarządzanie sobą i kompetencje osobiste .....	29
3. Skuteczność interpersonalna i kompetencje społeczne .....	37
4. Dlaczego miękkie kompetencje są tak ważne? .....	45
5. W jaki sposób naprawdę skutecznie rozwijać miękkie kompetencje? .....	57
6. Motywowanie siebie — o tym, jak być osobą zorganizowaną, konsekwentną i systematyczną oraz w jaki sposób dowolnie kształtować i zmieniać własne nawyki .....	79
Jakość czasu — czynnik o kluczowym znaczeniu dla efektywności zarządzania sobą .....	82
Łatwość angażowania się w skuteczne działanie .....	89
Konsekwencja i systematyczność w działaniu .....	100
Zmiana nawyków i strategii działania — efektywna kontrola behawioralna .....	106
Portfel kompetencji — kontekst tzw. kariery bez granic .....	115

<b>7. Odporność psychiczna — o tym, jak skutecznie radzić sobie ze stresem, kontrolować własne emocje i budować pewność siebie .....</b>	<b>127</b>
Dbanie o zasoby odporności psychicznej .....	131
Eliminacja stresorów — audyt czynników stresujących .....	139
Przywracanie zdolności do sprawnego działania — techniki błyskawicznej redukcji stresu .....	145
Budowanie pewności siebie — radzenie sobie z lękiem społecznym (tremą) .....	149
Kontrolowanie własnej złości (gniewu) .....	157
<b>8. Budowanie wizerunku — o tym, jak przekonywać innych ludzi do siebie samego i zjednywać ich sobie .....</b>	<b>163</b>
Autoprezentacja — potrzeba wizerunku oraz strategii .....	168
Strategie interpersonalne .....	175
Budowanie autorytetu — strategia eksperta .....	185
Osobisty PR — mowa windowa w praktyce networkingu .....	192
<b>9. Sprawne przywództwo — o tym, jak być wpływowym liderem, który skutecznie motywuje swoich współpracowników i potrafi zadbać o rozwój ich kompetencji .....</b>	<b>201</b>
Budowanie zespołu — minimalizowanie ryzyka personalnego ...	207
Inspirowanie i stymulowanie współpracy .....	214
Wspieranie rozwoju współpracowników .....	225
<b>10. Jak zostać wpływową osobowością? Kilka przestroż i wskazówek na zakończenie .....</b>	<b>235</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>243</b>
<b>O autorze .....</b>	<b>253</b>
<b>Skorowidz .....</b>	<b>255</b>

# 5

W jaki sposób naprawdę  
skutecznie rozwijać miękkie  
kompetencje?

---

**P**osiadanie znaczącej osobistej przewagi konkurencyjnej czyni życie łatwiejszym. Osobista przewaga konkurencyjna na rynku pracy oznacza, że **możemy być bardziej spokojni o stabilność naszego zatrudnienia i z nadzieją patrzeć w przyszłość — w kierunku możliwości piastowania i pełnienia coraz bardziej intratnych stanowisk i ról zawodowych** oraz uczestniczenia w coraz bardziej odpowiedzialnych i zyskowych projektach. Osobista przewaga konkurencyjna w organizacji oznacza z kolei dogodną pozycję na tzw. wewnętrznym rynku pracy, bycie brany pod uwagę podczas awansów stanowiskowych oraz posiadanie autorytetu wśród współpracowników i podwładnych, bycie prawdziwym, a nie tylko formalnym, liderem i przywódcą. Wreszcie osobista przewaga konkurencyjna w kontaktach zawodowych krystalizuje się pod postacią możliwości wywierania bardzo silnego wpływu na decyzje, wybory i zachowania potencjalnych klientów, kontrahentów oraz współpracowników, co owocuje zdolnością skutecznej realizacji własnych zamierzeń i satysfakcją z własnych dokonań. Wszystkie te pozytywne i wysoce pożądane efekty posiadania osobistej przewagi konkurencyjnej są w zasięgu każdej osoby, która na poważnie zaangażuje się w trening i rozwój własnych kompetencji — w zdobywanie rzeczywistych możliwości bardziej skutecznego działania.

Rozwój kompetencji pozwala potęgować osobistą przewagę konkurencyjną, a ich budowanie wymaga czasu i szczerego zaangażowania w metodologicznie poprawny i uzasadniony trening. Upraszczając nieco całą sprawę, można rzec, że **trening może być albo przyjemny, albo skuteczny**. Trening w stylu „lekkو, łatwo i przyjemnie” często jest bardzo efektowny, ale zazwyczaj przynosi mizerne efekty. To, co charakterystyczne dla tego typu treningu, to przede wszystkim opowiadanie o tym, jak bardzo jakieś, zazwyczaj „tajemne”, techniki są skuteczne oraz powoływanie się na barwne przykłady, najlepiej z udziałem znanych osób. Całemu temu przedstawieniu nie brakuje dramaturgii i podsycania ciekawości, a także prezentowania sztuczek i trików dających spektakularne efekty. Niestety, owe sztuczki i triki, choć rzeczywiście widowiskowe, można porównać jedynie do gadżetów — urzekają swoim pięknem, ładnie „błyszczą”, tyle tylko, że nie mają szerszego zastosowania w praktyce. Dla wprawnego obserwatora jest oczywiste, że efektowne pokazy sztuczek mają raczej urzekać publikę, niż dostarczać doświadczeń treningowych, które sprzyjają budowaniu kompetencji. W konsekwencji tego typu treningi uzyskują całkiem wysokie oceny od ich uczestników, gdyż naprawdę są ciekawe i ujmujące, lecz jednocześnie tylko stwarzają iluzję nabywania znajomości owych „tajemnych”, niezwykle skutecznych technik lub umiejętności — gdyby dokonano obiektywnego pomiaru odroczonego efektów takiego treningu, nie można by nie zauważyć, że sprawność działania jego uczestników nie wzrasta ani na jotę, mimo że oni sami mogliby twierdzić coś zupełnie innego!

Cóż więc ma zrobić ambitna, zorientowana na wyniki i sukces zawodowy osoba, która pragnie spotęgować osobistą przewagę konkurencyjną na rynku pracy, w organizacji oraz w kontaktach zawodowych? Odpowiedź brzmi: **budować i doskonalić kompetencje**. Taka odpowiedź implikuje jednocześnie dalsze kroki

**Racjonalizowanie to nie racjonalność! Czy jest więc sens w przekonywaniu siebie na siłę do tego, że obiektywnie mało skuteczny trening przyniósł nam jakiegokolwiek efekty?**

My ludzie jesteśmy nie tyle istotami racjonalnymi, co racjonalizującymi. Dążąc do zachowania dobrego mniemania o sobie, wysokiej samooceny i dobrego samopoczucia, jesteśmy gotowi „ocenzurować” nasze interpretacje i znaczenie własnych doświadczeń. Ten mechanizm pozwala co prawda uchronić naszą wysoką samoocenę i dobre samopoczucie przed spadkiem, ale jednocześnie stanowi znaczną trudność na drodze do rozwoju własnych kompetencji i możliwości osiągnięcia wybitnych rezultatów. Dlaczego?

Racjonalizując własne działania, nie przyznajemy się przed sobą, że pewne nasze wybory okazały się niewłaściwe oraz że w pewnych sferach działania wykazujemy deficyty, które warto byłoby zredukować poprzez rozwój odpowiednich kompetencji. Okłamując samych siebie dla zachowania dobrego mniemania o sobie, uniemożliwiamy własnej osobie zaangażowanie się w doświadczenia, które mogą rzeczywiście przyczynić się do naszego osobistego i zawodowego rozwoju.

Racjonalizowanie może mieć wiele interesujących konsekwencji. Jedną z nich jest usilne dążenie do uzasadniania własnych wyborów i własnego wysiłku włożonego w określone działanie. Dokonanie danego wyboru i zaangażowanie się w określone przedsięwzięcie silnie stymulują nas do dokonywania przesadnie pozytywnej oceny ich rezultatów, nawet jeśli są one obiektywnie dla nas niepożądanymi lub po prostu w ogóle ich nie ma! W efekcie udział w szkoleniu, które nie stwarza żadnych realnych podstaw do budowy kompetencji, jest racjonalizowany i uzasadniany jako świadomy wybór, możliwość spotkania znanego

(choć nieskutecznego) trenera lub przedsięwzięcie, które mimo wszystko przyniosło jakieś efekty (tu następuje zwykle usilne podkreślanie dużego znaczenia obiektywnie błahych i mało znaczących efektów szkolenia).

Szybkie budowanie realnych kompetencji wymaga otwarcia się na informację zwrotną, która często ma charakter korygujący i mówi o naszych brakach oraz niedostatkach, jakie warto uzupełnić i skompensować. Oznacza to, że podczas rzeczywiście skutecznego treningu nasza wysoka samoocena i dobre samopoczucie mogą chwilowo się obniżyć. Wtedy też pojawia się silna tendencja do racjonalizowania, która najczęściej przejawia się w zaprzeczaniu temu, że posiadamy określone braki lub minimalizowaniu ich znaczenia oraz oskarżaniu trenera (np. „jak on śmie wytykać mi braki!”) i powątpiewaniu w jego kompetencje (np. „przyganiał kocił garnkowi — pewnie sama z tym kłopoty, a poucza innych”). Jeżeli uda nam się zapanować nad tendencją do racjonalizowania, otwieramy przed sobą realną możliwość doskonalenia własnych kompetencji i budowania skuteczności w osiągnięciu zamierzonych rezultatów.

Przed każdym szkoleniem powinniśmy dokonać odpowiedzialnego wyboru poprzez udzielenie odpowiedzi na następujące pytanie: „Czy jestem gotowy na poważnie zaangażować się w rozwój własnych kompetencji, nawet jeżeli na początku wiązałoby się to z chwilowym spadkiem mojej samooceny i dobrego samopoczucia?”. Odpowiedź TAK oznacza miłowy krok na drodze do budowania pożądanych kompetencji i dobrze rokuje jeśli chodzi o możliwości osiągnięcia pożądanych przez nas rezultatów treningowych w możliwie jak najkrótszym czasie.

*Na podstawie: E. Aronson, Człowiek — istota społeczna, PWN, Warszawa 2000.*



działania, które przyniosą upragnione spotęgowanie osobistej przewagi konkurencyjnej. Budowanie i doskonalenie kompetencji, rzeczywistych możliwości skutecznego działania, wymaga bowiem zaangażowania się w **metodologicznie poprawny trening**. W chwili obecnej dysponujemy przeogromnym zasobem wiedzy, doświadczeń i wyników badań, które wskazują, na czym polega skuteczny trening rozwijający kompetencje. Budowanie i doskonalenie kompetencji różnego typu ma swoją specyfikę. Nie inaczej jest z miękkimi kompetencjami. Trening miękkich kompetencji, który ma zaowocować bardziej sprawnym zarządzaniem sobą oraz wyższą skutecznością interpersonalną i w efekcie spotęgować osobistą przewagę konkurencyjną, musi uwzględniać ich szczególne cechy. Poznajmy więc specyfikę rozwoju miękkich umiejętności<sup>1</sup>.

Uczenie się miękkich umiejętności oznacza przede wszystkim **przewycięzanie istniejących, silnych reakcji nawykowych**. W pewnym sensie opanowywanie każdej nowej umiejętności osobistej czy interpersonalnej jest nie tyle uczeniem się czegoś nowego, ile zastępowaniem jednego nawyku, tego dotychczasowego, mniej skutecznego, nową i bardziej skuteczną strategią działania. Wszyscy wiemy, że zmiana nawyków nie należy do najłatwiejszych czynności. Skuteczny trening miękkich kompetencji musi stworzyć warunki umożliwiające zmianę, a właściwie zamianę, nawyków. Oczywiście istnieją skuteczne metody, które w znakomity sposób ułatwiają i przyspieszają proces zmiany nawyków. Niestety, ów proces nigdy nie jest „bezbolesny” — wymaga zaangażowania i wytrwałości. W przypadku miękkich kompetencji dochodzi jeszcze jeden ważny czynnik. Otóż ich budowanie i doskonalenie z definicji musi wiązać się z pewną dozą „nieprzyjemności” i „niechęci”. Dzieje się tak, gdyż ten

---

<sup>1</sup> C. Cherniss, *Social and emotional competence in the workplace*, w: R. Bar-On, J.D.A. Parker (red.), *Handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass Inc. Publisher, San Francisco 2000, s. 433 – 458.

rodzaj kompetencji buduje zasadniczy zrąb naszej osobowości i tożsamości (poczucia naszej indywidualności). Budowanie miękkich kompetencji oznacza więc w swej istocie zmianę, do pewnego stopnia, własnej osobowości, a nawet tożsamości.

### **Nowa tożsamość pewnej siebie osoby**

Jedną z najważniejszych miękkich kompetencji jest pewność siebie. Dzięki niej budujemy własną odporność psychiczną oraz zdolność podejmowania wyzwań. Bez pewności siebie mamy silną tendencję do marnotrawienia własnego potencjału — dzieje się tak, gdyż jej brak idzie w parze z wątpliwościami co do własnych możliwości. W efekcie nie doceniamy własnych umiejętności i rezygnujemy z podejmowania wielu zadań, które, choć znajdują się obiektywnie w zasięgu naszych możliwości, to są odbierane przez nas jako zbyt duże wyzwania. W ten oto sposób dochodzi do zaniechania realizacji własnych ambicji i marzeń.

Jest oczywiste, że bez pewności siebie nigdy nie będziemy w stanie w pełni spożytkować swojego potencjału ani zyskać znaczącej osobistej przewagi konkurencyjnej. Z tego powodu wiele niepewnych siebie osób chce zyskać pewność siebie. Taki cel jest jak najbardziej słuszny i możliwy do osiągnięcia. Jednakże jego realizacja obejmuje dość drastyczną, aczkolwiek niezwykle pozytywną, zmianę w zakresie własnej tożsamości. Do tej pory nieśmiała osoba zyskuje nagle pewność siebie — musi więc zmienić spostrzeganie samej siebie oraz przekonać do tej zmiany swoich znajomych i otoczenie społeczne. Na początku stanowi to znaczny problem! Nie tylko my sami możemy czuć się nieswojo z nową kompetencją. Nasi znajomi także mogą być nieco zdezorientowani. Wiele osób, które zyskują

pewność siebie i stają się asertywne w kontaktach z innymi, na samym początku są odbierane nie jako asertywne właśnie, ale agresywne, bezczelne, takie, które nagle zaczęły przesadnie zbiegać o respektowanie własnych praw!

Tego typu reakcje otoczenia często zniechęcają daną osobę do kontynuowania wysiłków na rzecz ugruntowania nowo nabytej kompetencji i w efekcie prowadzą do zaprzepaszczenia wszelkich pozytywnych efektów dotychczasowych treningów. Ważne jest więc, aby mieć świadomość, że budowanie miękkich kompetencji oznacza dokonywanie zmian we własnej tożsamości oraz społecznym odbiorze własnej osoby. Ponieważ nasza tożsamość i społeczny odbiór własnej osoby charakteryzują się większą bezwładnością niż nasze zachowania, na początku budowania danej kompetencji szybciej zaczynamy zachowywać się w określony sposób, np. jako osoba pewna siebie, niż myśleć o sobie i traktować się jako osobę pewną siebie, nie mówiąc już o takim spostrzeganiu nas przez innych.

Przetrvanie tego początkowego okresu jest kluczowe dla otworzenia przed sobą zupełnie nowych możliwości wynikających ze zbudowania danej miękkiej kompetencji. Profesjonalnie zorganizowane szkolenia często gwarantują ich uczestnikom tzw. **wsparcie potreningowe**, np. w postaci możliwości kontaktu z trenerem już po zakończeniu oficjalnego szkolenia za pośrednictwem telefonu lub poczty elektronicznej. Takie wsparcie, trwające zazwyczaj od dwóch do czterech tygodni, w znakomity sposób ułatwia konstruktywne przetrwanie owego początkowego, kluczowego dla rozwoju kompetencji okresu.

*O innych ciekawych konsekwencjach tzw. dysonansu poznawczo-emojonalnego można przeczytać w książce Maxie Maulisbiego „Racjonalna terapia zachowań” wydanej w 1992 roku przez Fundację Alterna w Poznaniu.*

Właśnie z tego względu budowanie miękkich umiejętności, choć z technicznego punktu widzenia stosunkowo proste, z psychologicznej perspektywy jest trudnym wyzwaniem. Oczywiście osoby zdecydowane, ambitne i zorientowane na pożądaną wynik nie będą mieć większych trudności z podjęciem działań nieodzownych dla potęgowania osobistej przewagi konkurencyjnej. Dla wielu jednak osób to pozornie niezbyt przyjemne uczucie „zmiany własnej tożsamości” (tzw. dysonansu poznawczo-emocjonalnego) jest barierą prawie nie do pokonania. Żyją one tylko mrzonkami, że można inaczej osiągnąć pożądaną przez nie cel, angażując się np. w szkolenia typu „lekkie, łatwo i przyjemnie”, oddając się jakimś quasi-magicznym oddziaływaniom bazującym na niesprawdzonych metodologiach lub po prostu łudząc się, że jeśli tylko będą bardzo chcieć i myśleć pozytywnie, to większa skuteczność interpersonalna stanie się ich udziałem bez konieczności podejmowania żadnych czynności. Wiele z tych osób także w ogóle rezygnuje z marzenia o byciu bardziej skutecznym. Jednakże nawet wśród tych zdecydowanych śmiałków, którzy nie boją się „zmieniać swojej tożsamości”, wielu nie osiąga zamierzonego celu, gdyż nie są wystarczająco wytrwali i konsekwentni w swym działaniu. Budowanie wysokich miękkich kompetencji, które gwarantują posiadanie osobistej przewagi konkurencyjnej, wymaga **wielokrotnego powtarzania nowych umiejętności, zachowań i strategii w ciągu dłuższego czasu, tak aby stały się one „drugą naturą” danej osoby**. Ponieważ jest rzeczą naturalną, że podczas tego okresu żmudnego doskonalenia kompetencji od czasu do czasu zdarza się popełniać błędy, trzeba być wystarczająco zmotywowanym, aby nie zniechęcać się i kontynuować trening aż do uwieńczonego sukcesem końca. Osoby, które przedwcześnie przerywają trening, mogą co prawda osiągnąć pewne rezultaty, ale nigdy nie dowiadują się ostatecznie, jak bardzo mogły zwiększyć swoją skuteczność interpersonalną — nigdy też nie

## Budowanie a gruntowanie kompetencji

Etap budowania kompetencji (tzw. **faza działania**), wypracowywania nowych umiejętności, często jest najłatwiejszym i najkrótszym z etapów zmiany i potęgowania osobistej przewagi konkurencyjnej. Sukces w postaci wypracowania nowych „skryptów” zarządzania sobą lub funkcjonowania interpersonalnego jest dopiero początkiem uczenia się sprawnego korzystania z nowych umiejętności w realnych sytuacjach i podczas podejmowania rzeczywistych wyzwań.

Ograniczenie swych wysiłków jedynie do opanowania danej miękkiej kompetencji na bardzo podstawowym poziomie, bez dalszych starań o ugruntowanie kompetencji zazwyczaj owocuje brakiem jakichkolwiek pozytywnych zmian w zakresie własnej skuteczności i kończy się powrotem do uprzednich, mniej skutecznych strategii działania. Badania wskazują, że po etapie wypracowania pożądanego kompetencji następuje etap jej gruntowania (tzw. **faza utrzymania**), który jest kluczowy dla możliwości skutecznego i strategicznego (dostosowanego do okoliczności) korzystania z danej kompetencji jako narzędzia uzyskiwania pożądanego rezultatu. Etap gruntowania kompetencji trwa zazwyczaj wielokrotnie dłużej niż etap jej wypracowywania — jest to okres, który trwa od sześciu miesięcy do nawet pięciu lat lub jeszcze dłużej! Innymi słowy, szkolenie to tylko pierwszy krok na drodze do większej skuteczności. Kluczowe dla jej osiągnięcia jest zaś to, co dzieje się już po nim.

*Na podstawie: J.O. Prochaska, How do people change, and how can we change to help many more people?, w: M.A. Hubble, B.L. Duncan, S.D. Miller (red.), The heart and soul of change, APA, Washington 1999, s. 227 – 255.*

poczuć, na czym polega posiadanie znaczącej osobistej przewagi konkurencyjnej wynikającej z dysponowania ponadprzeciętnymi kompetencjami w danym zakresie.

Podsumowując specyfikę rozwoju miękkich kompetencji, należy stwierdzić, że ich budowanie i doskonalenie jest poważnym wyzwaniem dla każdego z nas. Przewycięzanie starych nawyków jest trudne, zmiana sposobu spostrzegania samego siebie (poczucia tożsamości) rodzi u wielu osób znaczne opory, zaś wielokrotne powtarzanie nowo nabywanych umiejętności w celu ich ugruntowania staje się po jakimś czasie nudne. Osoba, która na serio angażuje się w rozwijanie własnych miękkich kompetencji, może z początku czuć się „nieswojo” i „głupio”, a także mieć wrażenie „niezgrabności” lub „braku płynności” swojego zachowania w relacjach społecznych. Jednocześnie te nieprzyjemne odczucia, które najczęściej są interpretowane jako powód do zaniechania treningu („to nie dla mnie”, „to nie w moim stylu” itp.), są w swej istocie pozytywnym sygnałem tego, że zachodzi proces intensywnego uczenia się, który zaowocuje wkrótce wypracowaniem pożądanej kompetencji!

Proces rozwoju miękkich umiejętności obejmuje **kilka etapów**. Część z nich przebiega bardzo szybko i może być zrealizowana w formie tzw. stacjonarnego szkolenia (szkolenia w sali szkoleniowej). Z kolei inne etapy wymagają dłuższego czasu, zaś dla ich optymalnego przebiegu niezbędny jest trening, który odbywa się nie tyle w symulowanych i „sterylnych” warunkach sali szkoleniowej, ile w rzeczywistych sytuacjach, podczas podejmowania realnych wyzwań<sup>2</sup>.

Pierwszym etapem budowania umiejętności jest jej **zrozumienie poznawcze i behawioralne**. Zrozumienie poznawcze danej umiejętności oznacza poznanie celu lub celów jej zastosowania, sytuacji, w których może być ona wykorzystana oraz

---

<sup>2</sup> D. Dickson, O. Hargie, *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice*, Routledge, London 2004.

uzyskanie kluczowych informacji na temat sposobu, w jaki powinno się ją realizować. Zrozumienie poznawcze umiejętności pozwala zyskać jej obraz we własnym umyśle, obraz wyrażony zarówno w słowach podanych przez trenera w trakcie instruktażu, jak i w postaci wyobrażenia dzięki jej zaprezentowaniu przez trenera. Zrozumienie poznawcze (zwłaszcza poznanie różnorodnych celów zastosowania danej umiejętności) ułatwia tzw. transfer, czyli możliwość przeniesienia umiejętności z sytuacji, w której została nabyta (np. z sytuacji treningowej), do sytuacji realnej. Z kolei zrozumienie behawioralne danej umiejętności oznacza po prostu wykonanie czynności składających się na nią i zyskanie czegoś w rodzaju „czucia” określonych zachowań. Dzięki zrozumieniu behawioralnemu oswajamy się z zachowaniami i ich sekwencjami, które są „budulcem” danej umiejętności. W wyniku tego nie wydają nam się one już „obce” lub „dziwne” ani „niewykonalne” lub „nie do powtórzenia”. Jednakże po elementarnym zrozumieniu behawioralnym czynności (oswojeniu się z nią) wcale nie musimy jeszcze zyskać wprawy w stosowaniu danej umiejętności w realnych sytuacjach! **Zaprzestanie szkolenia na tym etapie oznacza zmarnowanie własnego czasu, energii i pieniędzy wydanych na szkolenie.** Po elementarnym oswojeniu się z daną umiejętnością niezbędne jest bowiem kontynuowanie treningu w celu osiągnięcia znacznej wprawy w płynnym wykonywaniu czynności składających się na nią. Można założyć, że uczenie się umiejętności kończy się, kiedy uczący się regularnie osiąga założone standardy wykonania. **Zakończenie uczenia się danej umiejętności nie oznacza jednak jeszcze końca uczenia się jej stosowania!** Po opanowaniu samej umiejętności następuje właściwie niekończący się okres uczenia się polegający na doskonaleniu się w jej wykorzystywaniu do realizacji pożądanych celów w różnorodnych, realnych sytuacjach życiowych. Oba dotychczas opisane etapy budowania umiejętności (tj. zrozumienie poznawcze i behawioralne oraz zyskanie wprawy



w wykonywaniu czynności składających się na daną umiejętność) mogą być w pełni zrealizowane w trakcie szkolenia, które odbywa się w sali szkoleniowej. W tym sensie sukcesem takiego szkolenia jest pomoc danej osobie w opanowaniu strategii zarządzania sobą lub strategii skutecznego interpersonalnie działania. Stanowi to jednak dopiero podstawę rozwinięcia rzeczywistej kompetencji — skuteczności działania w realnych sytuacjach. Kompetencja jest bowiem ostatecznie kształtowana podczas kolejnego etapu uczenia się, który dla zapewnienia pełnej skuteczności musi odbywać się poza salą szkoleniową. Chodzi o etap nabywania wprawy i doświadczenia w stosowaniu określonych strategii w realnych sytuacjach, podczas podejmowania rzeczywistych wyzwań i dążenia do osiągnięcia wartościowych celów lub realizacji zleconych zadań. Używanie danej umiejętności w różnorodnych sytuacjach tak często jak to tylko możliwe ułatwia zyskanie wprawy jej stosowaniu. W tym przypadku nie chodzi już o usprawnianie używania samej umiejętności, ale **osiągnięcie biegłości w jej stosowaniu podczas realizacji celów, do których jest ona przeznaczona**. Częste stosowanie określonej umiejętności przez daną osobę spowoduje, że się ona w pełni zautomatyzowana i zintegrowana z innymi jej zachowaniami. Dzięki temu nie będzie trzeba myśleć o jej wykonywaniu, a jedynie o celu działania, który mamy zamiar zrealizować, wykorzystując daną umiejętność. To zaś będzie wiązać się ze znacznie większą skutecznością działania.

W kontekście etapu trzeciego — nabywania wprawy i doświadczenia w stosowaniu określonych strategii w realnych sytuacjach, często mówi się o tzw. **naturalnym treningu** — czyli wykorzystywaniu codziennych sytuacji, np. w pracy, jako w pełni wartościowego treningu, który pozwala gruntować i doskonalić kompetencje. Zdolność do efektywnego wykorzystania naturalnego treningu jest niezbędna do tego, aby zbudować wysokie kompetencje, które będą gwarantować osiągnięcie znaczącej



### **Przekleństwo posiadania wysokich umiejętności?**

Pewnym paradoksem jest fakt, że bycie w pełni kompetentną osobą może sprowadzać się do czegoś więcej niż posiadania wysokich umiejętności. W istocie wysokie umiejętności mogą stanąć nam na drodze do w pełni skutecznego działania. Dziwne i zaskakujące? Niekoniecznie.

Otóż wysokie umiejętności oznaczają silnie zautomatyzowany nawyk, który jest z łatwością generowany i który zazwyczaj działa bezbłędnie. Jednakże właśnie te cechy nawyku: silne zautomatyzowanie i łatwość generowania, są zarazem jego przekleństwem. Wiążą się one bowiem ze znaczną trudnością w jego kontrolowaniu. Wysokie umiejętności jako nawyki są nie tylko trudne do zmiany (modyfikacji), ale także do kontroli. Mieć tendencję do nawykowego działania oznacza, że najpierw działamy, a dopiero potem ewentualnie myślimy o adekwatności naszej automatycznej reakcji. Ponieważ wysokie umiejętności zazwyczaj są adekwatną odpowiedzią na daną sytuację, z czasem przestajemy zastanawiać się nad ich strategicznym wykorzystaniem, zdając się w pełni na naszego „autopilota”. To jest kluczowy moment.

Sytuacje interpersonalne są dynamiczne. Relacje społeczne ulegają zmianie. Dotychczasowy, nawykowy sposób funkcjonowania może z czasem stać się nieadekwatny i mało skuteczny. Ponieważ jednocześnie przestajemy w ogóle myśleć o strategicznym i świadomym korzystaniu z własnych umiejętności, wraz ze zmianą sytuacji lub relacji społecznej nasz nawykowy sposób działania, uprzednio skuteczny, może stać się źródłem nieporozumień i naszej obniżonej skuteczności. Tak oto wysokie umiejętności przyczyniają się do nieumiejętnego zachowania. Czy jest na to jakaś rada? Owszem.

Ważną dyrektywą dla w pełni skutecznej osoby jest pamiętanie o dążeniu do automatyzacji umiejętności, tak aby ich generowanie było łatwe i szybkie. Jednocześnie należy także dążyć do świadomego, strategicznego wykorzystywania własnych nawyków, tak aby dopasowywać strategię działania do okoliczności. Innymi słowy, **świadomie wybieramy nawyki, które zamierzamy zastosować w danej sytuacji**. Oznacza to potrzebę budowania kompetencji zwanej strategicznym myśleniem, która przejawia się w skłonności do planowego wykorzystywania własnych kompetencji (jej przeciwieństwem są niefrasobliwość i impulsywność w działaniu).

*Na podstawie: S.C. Carr, Social psychology: context, communication, and culture, John Willey and Sons Australia, Ltd., Sydney 2003.*

osobistej przewagi konkurencyjnej. Kompetencje opanowane w toku realnych doświadczeń, które zostały odpowiednio spożytkowane i przemyślane, charakteryzują się jakością, jakiej nie sposób osiągnąć poprzez tradycyjne szkolenia stacjonarne. Oznacza to, że **każde w pełni efektywne szkolenie stacjonarne powinno gwarantować wsparcie potreningowe lub umożliwiać dodatkowy kontakt z trenerem w celu omawiania realnych doświadczeń danej osoby pracującej nad doskonaleniem określonych kompetencji** (tzw. *coaching*). Z tego z kolei wynika, że samo szkolenie stacjonarne powinno być skrócone do absolutnego minimum, gdyż to, co najbardziej wartościowe w kompetencjach jest wypracowywane już poza jego kontekstem! Wyniki badań wskazują, że przedłużanie sesji treningowych lub zwiększanie liczby dni szkoleniowych nie przynosi żadnych

dodatkowych korzyści uczestnikom takich szkoleń!<sup>3</sup> Jeśli tylko szkolenie stacjonarne zostało odpowiednio zaprojektowane i przyczyniło się do poznawczego oraz behawioralnego zrozumienia danych umiejętności, to każda dodatkowa jego godzina jest marnowaniem czasu, energii i pieniędzy uczestników, gdyż nie przyczynia się i w żaden sposób nie może się przyczynić do budowania sprawności funkcjonowania w realnych warunkach (co stanowi istotę kompetencji). Innymi słowy, aby zyskać kompetencję, trzeba najpierw ją zrozumieć (co zapewnia trening stacjonarny), a następnie przystąpić do pracy nad uzyskaniem wprawy w jej stosowaniu w realnych warunkach (co oznacza korzystanie z tzw. naturalnego treningu i wsparcia potreninowego).

We w pełni efektywnym wykorzystaniu naturalnego treningu może nam pomóc zrozumienie tzw. **cyklu uczenia się przez doświadczenie** opisanego przez Davida Kolba. Bazując na tej koncepcji, możemy ująć proces uczenia się, np. miękkich umiejętności, jako cykl składający się z czterech etapów. Zostały one scharakteryzowane w poniższej ramce.

Zrozumienie tego, na czym polega uczenie się przez doświadczenie, które jest istotą naturalnego treningu, pozwala zaplanować korzystanie z codziennych sytuacji w taki sposób, aby uczynić je możliwie jak najbardziej skutecznym treningiem. Uczenie się, a więc budowanie kompetencji i zwiększanie własnej skuteczności, nastąpi tylko wtedy, gdy konkretne doświadczenie zostanie poddane refleksji i analizie, które doprowadzą do konkluzji, a te z kolei zostaną przetestowane i zastosowane w praktyce podczas kolejnego doświadczenia. Każdy etap cyklu uczenia się można uznać za niezbędny warunek całego procesu.

---

<sup>3</sup> Zob. m.in. P.J. Taylor, D.F. Russ-Eft, D.W.L. Chan, *A meta-analytic review of behavior modeling training*, „Journal of Applied Psychology” 2005, nr. 90, z. 4, s. 692 – 709.

### Cykl uczenia się przez doświadczenie według Davida Kolba

1. KONKRETNE DOŚWIADCZENIE — konkretne doświadczenie, np. w pracy, zapoczątkowuje proces uczenia się.
2. REFLEKSYJNA OBSERWACJA — analiza doświadczenia z wielu perspektyw i punktów widzenia pozwala dokładnie poznać jego sens oraz udzielić odpowiedzi na pytanie: „Czego mogłem się nauczyć dzięki temu doświadczeniu?”.
3. ABSTRAKCYJNA KONCEPTUALIZACJA — na podstawie pogłębionej analizy doświadczenia wyciągamy wnioski i dokonujemy ich generalizacji, przenosząc je także na inne sytuacje oraz zadając sobie pytanie: „W jakich jeszcze innych kontekstach sytuacyjnych mogę zastosować z powodzeniem zasadę, do których doszedłem dzięki analizie danego doświadczenia?”.
4. AKTYWNE EKSPERYMENTOWANIE — wypróbujemy w praktyce nową wiedzę, dostarczając sobie tym samym kolejnych doświadczeń, które znów możemy poddać analizie, zapoczątkowując w ten sposób kolejny cykl uczenia się.

*Na podstawie: M. Łaguna, Szkolenia, GWP, Gdańsk 2004.*

Dla przykładu, doświadczenie niepoddane refleksji nie wzbogaci nas o nowe możliwości działania, a brak wypróbowywania i sprawdzania własnych konkluzji z poprzednich doświadczeń nie pozwoli nauczyć się nowych zachowań itp. W pełni efektywny naturalny trening musi więc zapewniać udział w konkretnych doświadczeniach (sytuacjach, wyzwaniach, projektach), wiązać się z analizą tych doświadczeń i wyciągnięciem wniosków, które posłużą do zaplanowania udziału i pokierowania zachowaniem podczas kolejnych. Ponieważ wiele osób pomimo

wieloletniej praktyki w danych sytuacjach, rolach społecznych lub na danych stanowiskach pracy prezentuje niski, niezadowalający poziom miękkich umiejętności (np. nie odkrywa właściwych umiejętności lub nadal popełnia wiele błędów), należy stwierdzić, że **samo doświadczanie różnorodnych sytuacji, nawet przez długie lata, nie jest wystarczające do zbudowania wysokich kompetencji**. Niezbędne są refleksja nad doświadczeniami i eksperymentowanie z własnym zachowaniem na podstawie wniosków wysnutych z analizy uprzednich doświadczeń. Aby maksymalnie wzmocnić skuteczność naturalnego treningu, warto pamiętać i stosować jeszcze kilka dodatkowych wskazówek, które zostały opisane w poniższej tabelce.

### **Jak w pełni efektywnie spożytkować naturalny trening?**

Aby w pełni efektywnie wykorzystać naturalny trening do budowy miękkich kompetencji, należy:

1. ZAPEWNIĆ SOBIE DOSTĘP DO INFORMACJI ZWROTNEJ  
Codzienne doświadczenia będą mało efektywnym treningiem miękkich umiejętności, jeśli jednostka nie będzie miała dostępu do informacji zwrotnej na temat przebiegu i wyniku własnych zachowań (np. z powodu braku zwracania uwagi na informację zwrotną lub jej ignorowania) oraz gdy nie będzie analizować tych informacji w sposób systematyczny, wyciągając przy tym adekwatne wnioski gotowe do wykorzystania podczas kolejnych doświadczeń.
2. WYPRÓBOWYWAĆ NOWE REAKCJE (ZACHOWANIA)  
Jeżeli informacja zwrotna mówi, że dane zachowanie okazało się nieskuteczne, jednostka powinna za pomocą prób i błędów lub modelowania (tj. naśladowania kompetentnych osób) odkryć i wypróbować bardziej skuteczną reakcję.

### 3. REFLEKSYJNE PODCHODZIĆ DO JUŻ „OBYTYCH” SYTUACJI

W miarę praktykowania umiejętności automatyzują się, w rezultacie czego wykonujemy je bardziej płynnie i „naturalnie”. Jednocześnie stajemy się bardziej oswojeni z sytuacjami, w których wykorzystujemy dane umiejętności. Owe sytuacje oraz nasze działanie w nich stają się dla nas coraz mniej wyzwaniem, a coraz bardziej rutyną. Nasze działanie jest mniej podatne na dys-traktory, ale i na informację zwrotną, co może w danym momencie blokować usprawnianie skuteczności interpersonalnej. Niemniej jednak zawsze istnieje możliwość usprawnienia własnej skuteczności interpersonalnej w danej sytuacji.

Należy wziąć pod uwagę, że zmianie ulega zarówno sama sytuacja, ludzie, z którymi się kontaktujemy, a także my sami (zmiany w pełnionej roli społecznej lub zawodowej, nowa rola, zmieniony wizerunek osobisty itp.). Stąd istotne staje się ciągle zadawanie sobie pytań: „Jak jeszcze lepiej mogę wykorzystać swoje umiejętności w tej sytuacji?” oraz „Jakie umiejętności muszą nabyć lub rozwinąć, aby skuteczniej funkcjonować w tej sytuacji?”.

### 4. ZADBAĆ O POMOC TRENERA

Uczenie się na podstawie codziennych doświadczeń (np. w pracy) może być szybsze, gdy zapewnimy sobie pomoc trenera (coacha) — osoby, która będzie regularnie, w sposób systematyczny, obserwować nas podczas codziennych interakcji w określonych sytuacjach oraz zapewniać nam rzetelną informację zwrotną i kompetentny instruktaż.

*Na podstawie: M. Argyle, Psychologia stosunków międzyludzkich, PWN, Warszawa 1999.*

**UWAGA!** Dodatkowe i bardziej szczegółowe informacje na temat tego, jakie kompetencje oraz w jaki dokładnie sposób efektywnie budować i doskonalić dla osiągnięcia osobistej przewagi konkurencyjnej, znajdziesz w rozdziałach 6. – 9.

### Ciekawostka

**Czy istnieją mimo wszystko sposoby na „błyskawiczne” podniesienie sprawności zarządzania sobą oraz własnej skuteczności interpersonalnej?**

Przez cały niniejszy rozdział pisałem o tym, że budowanie miękkich kompetencji jest czymś ze wszech miar opłacalnym i korzystnym a jednocześnie wymagającym znacznego wysiłku oraz zaangażowania. Człowiek nie byłby jednak tym, kim jest, gdyby nie szukał jakichś „dróg na skróty” i nie zadawał sobie pytań w stylu: „Jakie są sposoby na znaczne przyspieszenie procesu budowania miękkich kompetencji?”

Otóż **czasem budowanie miękkich kompetencji może ulec znacznemu przyspieszeniu**. Są dowody na to, że już 30-minutowy trening może przynieść wymierne korzyści w postaci większych umiejętności w zakresie trafności spostrzegania innych ludzi oraz wykrycia ich prób wpłynięcia na nasze decyzje<sup>4</sup>. Innymi słowy, już półgodzinny trening może pomóc nam stać się bardziej odpornymi na perswazyjne sztuczki innych osób. Wiedza na temat mechanizmów funkcjonowania osobowości oraz generowania zachowań interpersonalnych pozwala tworzyć treningi, które mają empiryczne i racjonalne uzasadnienie

---

<sup>4</sup> M.A. deTurck, G.R. Miller, *Training observers to detect deception: effects of self-monitoring and rehearsal*, „Human Communication Research” 1990, nr 16, s. 603 – 620.

i jednocześnie wywołują „błyskawiczne” zmiany mające duże znaczenie dla sprawności zarządzania sobą oraz skuteczności interpersonalnej danej osoby. **Czasem można zupełnie pominąć etap budowania kompetencji** i skoncentrować się na przetasowaniach w tzw. „hierarchii reakcji” (mowa tu o treningu motywacyjnym bazującym na tzw. „pracy na zasobach”). Inną możliwością jest wykorzystanie wiedzy z zakresu poznania społecznego do uruchomienia pozytywnego cyklu zdarzeń, w którym, w przeciwieństwie do tzw. błędnego koła, każde kolejne zdarzenie potęguje korzystne efekty poprzedniego i na zasadzie „kompetencyjnej kuli śnieżowej” w krótkim czasie prowadzi do znaczących postępów. Te strategie należą do bardzo zaawansowanych technik szkoleniowych, dlatego też w tym miejscu tylko o nich wspominam i nie opisuję ich szczegółowo. Jeżeli pragną Państwo doskonalić własne miękkie kompetencje i szybko potęgować osobistą przewagę konkurencyjną przy wykorzystaniu właśnie tych technik, należy rozważyć zajęcia pod okiem trenera, który jest specjalistą z zakresu treningu miękkich kompetencji i będzie w stanie dobrać dla Państwa stosowną strategię szkoleniową<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Wiele cennych informacji na temat możliwości budowania kompetencji interpersonalnych można znaleźć w moich artykułach; zob. P. Smółka, *Jak skutecznie szkolić umiejętności interpersonalne?*, w: B. Kaczmarek, A. Kucharski, M. Stencel (red.), *Komunikowanie się. Problemy i perspektywy*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006, s. 247 – 259; P. Smółka, *Miękkie kompetencje i rozwój talentów interpersonalnych w organizacji*, Edukacja ekonomistów i menedżerów 2006, nr 4, s. 81 –92.