

## Tudi veščine je treba trenirati

Aleksander Zadel, Inštitut CAR: Pomembna veščina je sposobnost vzdrževanja kakovostnih socialnih stikov

Objavljeno

15. junij 2018 08.00

Posodobljeno

14. junij 2018 21.33



Dr. Aleksander Zadel Foto Mavric Pivk



[Milka Bizovičar](#)

Sposobnost vodenja, komuniciranja, sodelovanja in upravljanja časa so najbolj zaželeni mehke veščine. V LinkedInovi raziskavi je to potrdilo 57 odstotkov od dva tisoč vprašanih menedžerjev. Psiholog Aleksander Zadel, ki je z ekipo ustvaril platformo za razvoj osebnih in poklicnih potencialov v podjetjih, na prvo mesto postavlja sposobnost sodelovanja z drugimi.

To je ena od ključnih preživetvenih kompetenc naše vrste. V sodobni potrošniški družbi pa se potencirano poudarja pomen posameznika, s čimer se izgublja zavedanje, kako pomembni so kakovostni medosebni odnosi. »Zato je tolikšno povpraševanje po teh kompetencah.

Zavedanje o pomenu učinkovitega upravljanja medosebnih odnosov v družbo prihaja prek mehkih veščin.«

## **Pravijo, da so mehke veščine tiste, zaradi katerih bo človek v prihodnje imel zaposlitev, drugo da bodo delali roboti. Je to zato, ker so človekovi možgani živi (in čutijo), robotovi pa programirani?**

Z novimi, kvantnimi računalniki, biračunalniki in izpopolnjenimi algoritmi bomo veliko elementov človeškega razmišljanja lahko programirali in digitalizirali. Vse mehke in raznolikosti, torej analognosti človeka pa ne bomo mogli prenesti v digitalni svet, del, povezan z medsebojnimi odnosi, bo vedno ostal. Projekcije kažejo, da bodo okrog leta 2028 razvili računalnike, ki naj bi bili sposobni procesirati enako število operacij, kot so jih sposobni človeški možgani. Sposobnost avtonomnega odločanja in zavesti sta ključni vprašanji informatizacije in digitalizacije družbe – torej, ali bosta ostali človeku, ali pa bo tudi to postalo del računalniškega sveta.

## **Seznamov o glavnih veščinah za prihodnost je veliko, vsak je drugačen. Katere mehke veščine so po vašem mnenju najpomembnejše?**

Mislím, da bodo najpomembnejše osnovne veščine. To je recimo sposobnost navezovanja in ohranjanja kakovostnih socialnih stikov. Tudi z ljudmi v podjetju, ki nam na prvo žogo niso simpatični, s katerimi se naravno ne ujamemo. To je izjemna socialna veščina, ki nam omogoča, da iz seštevanja vplivov posameznikov pridemo na množenje, na multiplikativne učinke. Temu smo rekli timsko delo. Skupina je vsota posameznikov, ki si razdelijo delo, če nekoga ni, delo opravijo drugi. V timu pa ima vsak drugačno vlogo in manjkajoči člen pomeni, da ekipa ne deluje optimalno, rezultat se poruši. Sodelovanje, iskanje informacij, reševanje izzivov so tiste kompetence, ki bodo omogočile ljudem, da bodo uspešni v svetu, v katerega vstopamo.

Omenil bi še sposobnost delovanja v potencialno stresnem ali konfliktnem okolju. Ljudje so vse bolj občutljivi, imajo vse manjšo frustracijsko toleranco na stres in konflikt, ker odraščamo v svetu lagodja in udobja. S tem ko nam starši rešujejo najmanjše vsakdanje težave, se v šoli zanimajo, kaj je za domačo nalogo, kdaj bo test, nas oropajo izkušenj, ki so ključne za preživetje v odraslem svetu. Razumemo, da še nisi nogometaš, če enkrat brcneš žogo – treba je trenirati, enako kot je potreben trening za to, da se znajdeš v svetu odraslih. Starši s svojim ravnanjem odvzemajo otroku izkušnje, ki so ključne, če hočeš biti uspešen.

Ena najbolj dramatičnih posledic je, da imajo generacije, ki hrepenijo po nenehnem ugodju in udobju, nizko frustracijsko toleranco ob neprijetni povratni informaciji, slabo opravljenem delu, nezadovoljstvu stranke. Svet se jim podre, mislijo, da ne bodo nikoli uspešni, da niso vredni. Potem se zatečejo na družabno omrežje in upajo, da bodo dobili 5000 všečkov, ker imajo lepega kužka.

## **To je pomembna informacija za starše in verjetno tudi za šolo ...**

... in za srednješolce prav tako. Da bodo materam, ki hočejo nekaj narediti namesto njih, rekli, naj jih pustijo, da bodo sami. Če bodo našli toliko moči v sebi.

## **Hočete reči, da je v tej dobi že prepozno, da se mladostniku takšno ravnanje staršev zdi samoumevno?**

Imam dobro novico: svoje vedenje lahko spreminjamo do zadnjega dne. Res pa je, da če začnemo trenirati bolj zgodaj, bomo v boljši kondiciji in bolj spretni. Prav je začeti zgodaj, nikoli pa ni prav, da se usedemo v kot in se smilimo sami sebi, ker nismo prej začeli. Vsak dan je primeren za začetek osebnega razvoja.

## **Je v družbi zdaj več stresa ali smo samo manj tolerantni?**

V okolju je veliko več različnih informacij in dražljajev, kot jih je bilo v času naših dedkov in babic. Z lahkoto te dražljaje interpretiramo kot potencialno ogrožujoče, zato je doživljanje sodobnega okolja za marsikoga bolj stresno. V resnici pa ni bolj stresno. Stres ni objektivni dejavnik, je v naši interpretaciji objektivnih dejavnikov. S tem je povezana še ena kompetenca, in sicer sposobnost hitrega sprejemanja odločitev, seveda pa je treba tudi nositi posledice teh odločitev in sprejemati nove odločitve, ki lahko popravijo prve. Ljudje, ki potrebujejo veliko časa za sprejemanje odločitev, so statični, niso zanimivi za sodoben poslovni svet.

## **Samo Roš, direktor za kadre v Leku, je v intervjuju za Delo pred kratkim poudaril, da je največja težava Slovencev pomanjkanje vodstvenih sposobnosti. Kaj menite vi?**

S tem se je lahko strinjati. Kot pravi kolegica Vesna Vuk Godina, v naši tradiciji nimamo kulture vodenja, ker nikoli nismo imeli lastne aristokracije, lastnikov tovarn od industrijske revolucije naprej, da bi se tega znanja in veščin priučili. To so veščine, ki so danes ključne za uspeh podjetij. V Sloveniji ves čas govorimo, da bomo postali Silicijeva dolina, da smo pridni, delavni. Želel bi slišati, da smo drzni, pogumni in kot posamezniki zelo suvereni. S tem, ko starši otrokom rešujejo najmanjše vsakdanje težave, jih oropajo izkušenj, ki so ključne za preživetje v odraslem svetu.

Generacije se dramatično razlikujejo med seboj, temu se mora prilagajati vodenje. Povojna generacija je živela za delo. Ni ji bilo pomembno, kdo jih je vodil, prišli so na delo, če je kdo dvignil glas, so povsili glavo. Vzgojili so otroke z močno delovno etiko. Generacija X ne živi več za to, da dela, ampak obratno, zato potrebuje drugačen koncept vodenja. Pojavljati se je začela ideja, da vpitje ni smiselno, treba se je pogovoriti, uskladiti. Milenijci živijo popolnoma drugače – za zabavo.

Vodja starega kova, ki je bil ustrezen za generacijo baby boom, je zdaj kot dinosaver v poslovnem okolju. Še jih najdemo v podjetjih in tam se spoprijemajo z veliko fluktuacijo kadrov. Pritožujejo se, da ne čutijo pripadnosti. Figo! Pripadnost je danes enaka kot pred 60 leti, mladim s svojim vodenjem samo ne omogočijo, da bi jo razvili. Vodja, ki razume svojo vlogo, torej, da je servis za svoje zaposlene, tudi razume, kakšne kompetence in pristop potrebuje za vodenje zaposlenih različnih generacij.

Pri nobeni pa ne moreš zgrešiti, če si vljuden, prijazen, dosleden in pošten. To pomeni, da znaš navezati prijateljski odnos s sodelavci (kar ni enako prijateljstvu), od tu naprej si brez težav odločen. Mladi potrebujejo odločnega vodjo, vodjo z vizijo, človeka, ki zna odločati. Samo prijazen mora biti, se znati nasmejati in ne 'popeni', če je zaposleni ravno pogledal na telefon.

## **Kako pa pri nas šolski sistem sledi vsem tem spremembam? V primerjavi s tujino se pogosto zdi, da zaostajamo. Tam se denimo pogovarjajo o vplivu glasbe na razvoj matematičnih sposobnosti, ukinjajo predmete in se z obravnavo aktualnih družbenih dogodkov učijo še matematiko, zgodovino, geografijo ...**

Finci so znani po tem, da se sistematično lotijo sprememb v skladu z novimi spoznanji, tega jih ni strah. Pri nas bi rekel, da niti ne gre za strah, ampak za strašljivo pasivnost sistema. Lahko pa je negotovost, da bodo zahtevana vedenja, kompetence prevelik zalogaj za učitelje. Tako si tisti, ki bi morali sistemsko uvajati spremembe, raje zatiskajo oči in upajo, da se bodo upokojili, preden jih bodo spremembe doletele.

Veliko je učiteljev, ki vse to dobro razumejo in se trudijo po svoje, pri pouku upoštevajo sodobne trende, medtem ko so sistemske politične strukture tam, kjer so bile pred 40 leti. V strahu za svoje položaje. Iz šole zdaj prihajajo mladi, ki niso sposobni razumeti finančnega načrta, ki v četrtem letniku po vseh integralih, odvodih in obrestnoobrestnih računih ne vedo, kako banka izračuna obresti, ki jih morajo plačati za posojilo. To je funkcionalna nesposobnost: znajo prebrati, a ne razumejo.

To je moja največja kritika šole in šolskega sistema, v katerem je pomembno, katero snov je učitelj odpredaval, ne pa, kaj je učence naučil. V medijih pogosto poslušamo in beremo o nemočnih učiteljih, nekajkrat na leto o uspehih, ki so jih mladi dosegli na mednarodnem tekmovanju, nikoli pa o veliki večini tistih s kreativnim pristopom, ki v učilnicah in predavalnicah ustvarjajo okolje, v katerem je otrokom fizika, matematika ... všeč.

Ne smemo se zadovoljiti s tem, da imamo nekaj vrhunskih strokovnjakov, ki so uspeli v tujini, niti da posamezna šola zaradi kreativnih učiteljev ustvari nekaj briljantnih dijakov. To je sicer odlično, ampak potrebujemo sistem, ki bo šole odprl, omogočil okolje, iz katerega bodo prišli mladi, ki se bodo tako strastno lotili svojega dela, da bodo iz svoje ideje kreirali posel še za druge. Kar slabo mi je, ko slišim nekatere govoriti, da bodo v Sloveniji naredili silicijevo dolino.

Raje naj gredo v parlament in dosežejo, da bo koncept šole vsaj malo drugačen. Ne moreš narediti silicijeve doline, zagotoviti moraš pogoje, da bodo ljudje začeli delati v svojih garažah. Če se bo iz tega kdaj razvila silicijeva dolina – odlično. Današnja šola od otroka zahteva memoriranje in ponavljanje stvari, blagor tistim, ki imajo učitelje, ki so jih sposobni učiti tudi sodelovanja, reševanja problemov, iskanja informacij. To bi moralo biti sistemsko urejeno.

## **Z ekipo ste ustvarili platformo za razvoj osebnih in poklicnih potencialov. Torej za treniranje veščin. Za kaj gre?**

Aplikacijo Potendo smo začeli razvijati spontano. Za podjetja organiziramo delavnice, coachinge, treniramo jih mehke veščine in pokazalo se je, da si podjetja želijo večje prilagodljivosti, učinkovitosti. Platforma omogoča, da posameznik samostojno, kadar želi in na katerikoli napravi, opravlja praktične naloge, s katerimi krepi neko mehko veščino, dragocena se jim zdi povratna informacija, ki jo dobijo z delom na platformi.

Gre za e-trening, ne e-učenje, saj sistem uporabnika postavlja v realno situacijo. Trenira možnosti, ki se lahko zgodijo na sestanku, na prodajnem razgovoru, s sodelavcem, omogoča, da se sooči s svojimi čustvi, naravnim odzivom in dobi povratno informacijo, ali je to ustrezno, kaj bi bilo treba izpiliti ... Ker trening traja dva meseca, je velika verjetnost, da naučeno vedenje začne prenašati tudi zunaj svojega delovnega okolja. To je pomen Potenda. Lažje spoznaš kandidata, če ga postavljaš v realne okoliščine, na klasična vprašanja se lahko pripravijo in vsi naučeno ponavljajo eno in isto.

Trenutno je na voljo za treniranje 12 kompetenc, največ zanimanja je za ciljno vodenje, dajanje povratnih informacij in čustveno inteligenco. Te kompetence danes gospodarstvo šteje za izredno pomembne, saj iz njih izhaja največja možnost napredka, imajo tudi največje multiplikativne učinke.

## **Vprašanja na razgovorih so zelo inovativna. Verjetno si jih kadroviki ne izmišljujejo zato, da bi tekmovali med seboj, ampak ker med vrsticami preverjajo kompetence. Lahko opišete nekaj primerov, kaj z njimi merijo?**

Natanko tisto, kar jih zanima. Če vas vprašam, ali ste timski človek, in boste mislili, da je to zame pomembno, boste pritrdili. Če pa vas vprašam, kako praznujete pomembne obletnice, bom tudi izvedel, kar želim, glede na to, ali boste odgovorili, da si na primer s partnerjem privoščite večerjo ali pa da priredite piknik za pol sorodstva. Kaj storite, če greste na smučanje in ugotovite, da ste doma pozabili opremo za otroka? S tem vprašanjem preverjam, kako reagirate v nepredvidljivih situacijah. Lahko bi vas pa tudi prosil, da na naslednje vprašanje odgovorite v angleščini.

Lažje spoznaš kandidata, če ga postavljaš v realne okoliščine, na klasična vprašanja se lahko

pripravijo in vsi naučeno ponavljajo eno in isto. Iskali smo poslovno sekretarko, ki bi vzela stvari v svoje roke. Kandidatom, ki so prišli na razgovor, sem dal listek z nekaj imeni, zaposlenimi v podjetju. Imeli so deset minut časa, da organizirajo sestanek z njimi.

Ena izmed njih je vstala, odšla na recepcijo in uredila stvari, na koncu pa vprašala, ali prinese še kavo. Drugi so pripomnili, da se bodo potrudili, spraševali direktorja, kje kdo sedi, da ... Takoj je bilo jasno, kdo bo dobil delo. Če bi postavljali klasična vprašanja, bi verjetno odločale malenkosti in ni nujno, da bi izbrali pravo osebo.