

JEAN PRALONG: AK CHCEME ROZUMIEŤ ZRUČNOSTIAM PRE RIADENIE KARIÉRY, JE POTREBNÉ ŠTUDOVAŤ PRESVEDČENIA JEDNOTLIVCOV



Jean Pralong - profil

Jean Pralong je francúzsky psychológ, profesor a výskumný pracovník v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Je autorom vedeckých a kritických prác z oblasti riadenia kariéry, osobnosti a medzigeneračných rozdielov. Momentálne pôsobí ako profesor na katedre Kompetencií, zamestnateľnosti a ľudských zdrojov Vysokej školy manažmentu v Normandii. Je autorom originálneho osobnostného modelu SAVEN (www.saven.fr), ktorý kombinuje zručnosti pre riadenie kariéry s individuálnymi presvedčeniami („kognitívnymi schémami“) klientov.

Už vo Vašej doktorandskej práci z roku 2009 ste sa zamerali na kognitívne schémy, pomocou ktorých jednotlivci interpretujú svoju kariéru. Čo motivovalo Váš záujem o túto problematiku?

Mojim hlavným cieľom bolo porozumieť, prečo ľudia, ktorí majú teoreticky rovnaké alebo veľmi podobné zručnosti, v skutočnosti vykazujú rôznu mieru úspešnosti na trhu práce. Ako vysvetliť, že aj v prípade, ak človek má všetky potrebné kompetencie, nemusí to nevyhnutne znamenať kariérny úspech? Tieto rozdiely v úspešnosti vysvetľuje pojem, ktorý nazývame „moderujúce faktory ľudského kapitálu“. Sú to premenné, ktoré vstupujú do vzťahu medzi ľudským kapitálom (vzdelanie, nadobudnuté kompetencie, skúsenosti) a kariérnym úspechom. Zaujímal ma spôsob, akým jednotlivci transformujú vlastný ľudský kapitál do konkrétnych foriem správania a akým spôsobom je toto správanie podmienené kognitívnymi schémami.

Mohli by ste nám povedať viac o koncepte kognitívnych schém týkajúcich sa kariéry a hlavných výsledkoch Vášho výskumu?

Kognitívne schémy sú presvedčenia, pomocou ktorých interpretujeme svet okolo nás. Tieto presvedčenia nadobúdame prostredníctvom našich životných skúseností a formujú náš osobný obraz o svete okolo nás. Pomáhajú vysvetliť spôsob, akým sa správame a ako riešime problémy – vysvetľujú prechod od statického ľudského kapitálu jednotlivca ku konkrétnemu správaniu. V našom výskume sme prostredníctvom kvalitatívnych rozhovorov a následných

longitudinálnych kvantitatívnych analýzach na viac ako 120 000 osobách preukázali existenciu štyroch takýchto kognitívnych schém:

1. Príspevok k práci: Niektorí ľudia sa pri hľadaní práce sústreďujú na prezentovanie vlastných zručností v konkrétnej oblasti, zatiaľ čo iní sa pri hľadaní práce primárne sústreďujú na stratégiu a potreby konkrétnej spoločnosti, v ktorej sa o prácu uchádzajú.
2. Vzťah ku kolegom: Niektorí ľudia majú tendenciu kolegov považovať za konkurenciu a preto majú tendenciu budovať vzťahy s obmedzeným počtom ľudí, zatiaľ čo iní vnímajú organizáciu ako sieť potenciálnych partnerov, s ktorými budujú rovnocenné vzťahy.
3. Očakávania od kariéry a povolania: Niektorí ľudia očakávajú od svojej kariéry realizáciu vlastného konkrétneho povolania, zatiaľ čo iní sú skôr oportunistickí, a teda ochotní prijať rôznorodé zamestnania.
4. Trh práce: Niektorí ľudia považujú trh práce za náhodný a iracionálny, zatiaľ čo iní predpokladajú, že firmy sa správajú pri nábore zamestnancov racionálne.

Tieto schémy ovplyvňujú nie len to, akým spôsobom konkrétny človek vníma svet práce, ale najmä to, ako sa bude správať pri riadení vlastnej kariéry.

Pojem kognitívne schémy môže viesť k normatívnemu výkladu. Existujú „správne“, resp. „žiaduce“ alebo „chýbné“ kognitívne schémy? Neprináša tento model riziko považovať určité chápanie sveta práce a kariéry za jediné správne?

Nehovoríme o správnych alebo nesprávnych, ale o funkčných a nefunkčných kognitívnych schémach. Funkčná kognitívna schéma vedie k správaniu, ktoré umožňuje jednotlivcovi dosahovať jeho ciele. Čiže funkčnosť alebo nefunkčnosť konkrétnej kognitívnej schémy je veľmi individuálna, závisí od cieľov konkrétneho človeka, nikdy sa nejedná o normatívne určenie. Ak by sme tvrdili, že niektoré schémy sú pravdivé, išlo by o snahu prevychovať ľudí. Museli by sme im hovoriť, čo si majú myslieť o svete okolo seba, čo my ale nerobíme. Klientom pomáhame uvedomiť si, aké sú ich osobné kognitívne schémy a k akým formám správania môžu tieto presvedčenia viesť – vrátane toho, že z hľadiska stanovených osobných cieľov pravdepodobne nebudú viesť k efektívnemu správaniu. Klientov teda informujeme, vedíme k lepšiemu seba-náhľadu. Cieľom nie je ich prevychovať, kritizovať ich presvedčenia a ich pohľad na svet a vnucovať im nejaký iný.

Aký je vzťah medzi zručnosťami pre riadenie kariéry a kognitívnymi schémami?

Zručnosti pre riadenie kariéry samé o sebe nestačia pre vysvetlenie správania konkrétneho človeka pri riadení vlastnej kariéry. O tom, či ich v praxi využije, alebo nie, do veľkej miery rozhodujú jeho presvedčenia, resp. kognitívne schémy. Fakt, že konkrétny človek nadobudne potrebné kariérové zručnosti, nemusí stačiť. Aby ich aplikoval do praxe, musí v prvom rade veriť, že sú užitočné pre dosahovanie jeho cieľov. Prípadne si uvedomiť, ktoré zo zručností sú vhodné vzhľadom na jeho kognitívne schémy, a ktoré nie sú. Ide tu teda o dvojrstvový mechanizmus: na jednej úrovni sú zručnosti pre riadenie kariéry, ale za nimi sú kognitívne

schémy, ktoré vedú človeka k uvedomeniu si užitočnosti týchto zručností a k tomu, aby ich uviedol do praxe. Jeden konkrétny príklad: ak má klient presvedčenie, že trh práce je iracionálny, zbytočne s ním budeme nacvičovať analýzu pracovných ponúk, písanie životopisu a pracovný pohovor – tieto zručnosti nebude považovať za užitočné a v praxi ich nebude využívať. Užitočnejšie bude zamerať sa napríklad na budovanie vzťahov, prípadne pracovať na zmene tohto presvedčenia.

Koncept zručností pre riadenie kariéry je niekedy kritizovaný, pretože môže viesť k tomu, že pripisujeme jednotlivcovi celú zodpovednosť za vlastnú situáciu bez toho, aby sme zohľadnili štrukturálne faktory, ako situácia na trhu práce, sociálne a ekonomické nerovnosti, diskrimináciu a podobne. Ako môže sektor kariérového poradenstva odolať tejto tendencii?

Kariéroví poradcovia majú pole pôsobnosti obmedzené na jednotlivca. Pritom trh práce, socioekonomické prostredie, kultúra firiem výrazným spôsobom ovplyvňujú kariéru. Aj na tieto faktory je potrebné sa zamerať a vplyvať na ne vhodnými prostriedkami. Pri individuálnom zameraní jedinú, čo môžu kariéroví poradcovia urobiť, je pomáhať mu uvedomiť si, ako sám v tomto svete funguje a ktoré správania budú pre neho efektívne z hľadiska rozvoja kariéry.

U nás vo Francúzsku má sektor kariérového poradenstva len malý dopad na to, ako fungujú firmy a trh práce. Už viac ako 30 rokov obmedzujeme naše pole pôsobnosti na jednotlivca a bolo by potrebné vyvinúť služby, ktoré by boli pracovali priamo s firmami a pomáhali im porozumieť perspektíve zamestnanca alebo uchádzača o zamestnanie. Ale dnes túto ambíciu náš systém kariérového poradenstva nemá.

Aký je Váš pohľad na súčasný systém kariérového poradenstva vo Francúzsku?

Myslím si, že veľkým problémom je najmä toto prehnané zameranie sa na jednotlivca. Niekoľko desaťročí sme riešili otázku hľadania práce tým, že sme sa zamerali na individuálne osobnostné črty, profesijné záujmy, a vôbec nás nezaujímala schopnosť klienta riadiť vlastnú kariéru, efektívne sa správať na trhu práce a približovať sa potrebám firiem. Máme tradíciu, ktorá je veľmi zameraná na sebaobjavovanie, osobnostné faktory, individuálne kariérové ciele. Myslím si, že jednou z príčin tohto stavu je aj to, že sme kariérové poradenstvo zverili psychológom. Tí sú svojim vzdelaním najmä expertmi na individuálnu diagnostiku, ale majú len málo vedomostí o trhu práce, oblasti ľudských zdrojov a podobne. Dnes sa to pomaly mení a dnešní pracovní psychológovia majú už k týmto oblastiam oveľa bližšie. Dôvodom je práve to, že sme si uvedomili, že nestačí, aby bol kariérový poradca expertom na osobnosť. Musí byť aj expertom pre trh práce, ľudské zdroje, nábor zamestnancov a podobne.

Aké sú konkrétne dôsledky Vášho výskumu pre každodennú prax poradcov?

Kariérovým poradcom dávame k dispozícii model zručností pre riadenie kariéry, ktorý pracuje aj s kognitívnymi schémami. Tento prístup pomáha poradcom porozumieť spôsobu, akým premýšľajú o svete klienti a umožňuje im následne ich sprevádzať v prípadných zmenách týchto presvedčení. Model sme spracovali do štandardizovaného dotazníka, ktorý poradcovia

využívajú pre diagnostiku úrovne zručností pre riadenie kariéry na začiatku poradenského procesu. Na základe tejto diagnostiky môžu individualizovať poradenský proces, čo vedie k úspore času a finančných prostriedkov: Zameriavajú sa priamo na konkrétne potreby klienta – na zručnosti alebo presvedčenia, na ktorých je potrebné pracovať. Na konci poradenského procesu tento dotazník opäť využívame pre zisťovanie výsledkov služby a identifikáciu ďalších vhodných foriem podpory klienta.

V súčasnosti so slovenským Združením pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry a ďalšími partnermi spolupracujete na projekte Elais. Aké sú vaše očakávania ohľadom tejto spolupráce?

Veľmi sa teším, že náš model sa rozšíri aj za hranice Francúzska. Pre mňa osobne je to ale tiež príležitosť vidieť praktiky v definovaní, identifikácii a rozvoji kariérových zručností z rôznych krajín. Som presvedčený, že aj pre nás to bude obrovským obohatením.

Otázky kládol, odpovede zaznamenal a z francúzštiny preložil:

Tomáš Šprlák, Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry