

Akademia dobrostanu

Cz. 5: Metoda SOAR i witaminy w organizacji



MONIKA KNAPIK-SÓJKA

Absolwentka studiów podyplomowych psychologia pozytywna w organizacji na Uniwersytecie SWPS



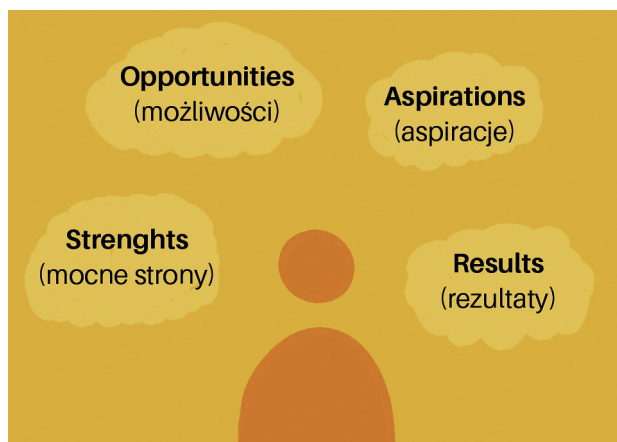
DR HAB. MAGDALENA BŁAŻEK, PROF. UCZELNI

Pełnomocnik Rektora ds. dobrostanu

Akronim SOAR (wymawiany: „sor”) brzmi jak znany nam wszystkim skrót nazwy „szpitalny oddział ratunkowy”, a w języku angielskim oznacza wznoszenie się lub szybowanie. SOAR to sposób prowadzenia rozmowy z pracownikiem – przez lidera, kierownika czy pracownika działu HR – na temat jego mocnych stron oraz pomysłów na dalszą drogę w organizacji. Rozszyfrowując skrót SOAR, dostrzeżemy możliwości, jakie daje nam ta metoda:

- **Strengths** (mocne strony) – wskazanie i wzmacnianie mocnych stron pracownika;
- **Opportunities** (możliwości) – pokazywanie szans na dalszy rozwój poprzez realizację kreatywnych rozwiązań;
- **Aspirations** (aspiracje) – wspólne patrzenie w przyszłość pod kątem zawodowych ambicji pracownika;
- **Results** (rezultaty) – zaplanowanie efektów.

SOAR to narzędzie oparte na założeniach psychologii pozytywnej, którego fundamentem jest nurt **Positive Organizational Scholarship** (POS), skupiający się na ulepszeniu



i podnoszeniu kompetencji organizacyjnych. POS działa w oparciu o dowody naukowe i jest nastawiony na zwiększanie kapitału psychologicznego poprzez wzmacnianie mocnych stron pracowników. Jego celem jest wywołanie pozytywnych efektów zarówno na gruncie organizacyjnym, jak i jednostkowym. Przeprowadzenie rozmowy z pracownikiem z wykorzystaniem techniki SOAR umożliwia jego rozwój w danej organizacji, wzmacnia jego potencjał i motywację, podnosi samoocenę i daje poczucie bezpieczeństwa, a ponadto może przyczynić się do redukcji stresu.

Przeprowadzenie rozmowy metodą SOAR wymaga przygotowania odpowiedniego planu, umiejętności psychospołecznych, a przede wszystkim empatycznego podejścia do pracownika. Metoda ta może sprawdzić się zarówno na gruncie indywidualnej rozmowy, jak również przy wytyczaniu zespołowych celów w organizacji. Dobrym rozwiązaniem może być korzystanie przez organizację z testów mocnych stron osobowości, na przykład zalecanego przez Instytut Gallupa testu Clifton Strengths 34, który pozwala identyfikować mocne strony pracownika. Dzięki niemu można wskazać pięć najważniejszych talentów danej osoby i skupić się na ich rozwijaniu.

Technika SOAR jest optymalnie dostosowana do konkretnej osoby. Pytania, jakie wykorzystuje, mają uniwersalny charakter:

- **S:** jakie są twoje zalety? czy uważasz, że dobrze sobie radzisz na swoim stanowisku? jakie jest twoje największe osiągnięcie? opisz swoją unikalną pozycję w firmie;
- **O:** w jaki sposób możesz zaspokoić potrzeby organizacji w konkretnym obszarze? w jaki sposób chcesz budować partnerskie relacje na nowym stanowisku?;
- **A:** jakie są twoje ambicje i plany w naszej firmie? na czym zależy Ci w kontekście wyznawanych wartości i co to może wnieść do naszej organizacji?;
- **R:** w jaki sposób chcesz osiągnąć zamierzony cel? jakie korzyści przyniesie to naszej organizacji?

Już samo zadanie takich pytań – za sprawą ich otwartego, pozytywnego charakteru – przyczynia się do wzrostu dobrego samopoczucia i motywacji do pracy. A może być jeszcze lepiej, jeśli organizacja wprowadzi do swojego działania... witaminy. **Model witaminowy Petera Warra** stanowi jedną z najbardziej rozpoznawalnych koncepcji wyjaśniających zależność między cechami środowiska pracy a dobrostanem psychicznym pracowników. Warr wykorzystał metaforę witamin, aby zobrazować, że niektóre elementy pracy →

działają podobnie jak składniki odżywcze – ich odpowiedni poziom sprzyja zdrowiu, natomiast niedobór lub nadmiar może być szkodliwy. Warr wyróżnił dwie grupy cech środowiska pracy: (1) **Constant Effect (CE)**, czyli czynniki, których wzrost niemal zawsze poprawia dobrostan, oraz (2) **Additional Decrement (AD)**, czyli czynniki o działaniu krzywoliniowym (odwrócone U). Model witaminowy zakłada, że dobrostan obejmuje trzy wymiary: zadowolenie vs niezadowolenie, pobudzenie vs apatia oraz komfort vs lęk.

Do CE należą m.in.: bezpieczeństwo fizyczne, stabilność zatrudnienia, adekwatne wynagrodzenie, wsparcie społeczne, sprawiedliwość organizacyjna. Wzrost tych czynników niemal zawsze sprzyja dobrostanowi pracownika.

Do AD należą z kolei: autonomia, różnorodność zadań, wymagania poznawcze, odpowiedzialność, intensywność kontaktów interpersonalnych. Optymalny poziom czynników AD sprzyja rozwojowi, jednak ich nadmiar może prowadzić do przeciążenia i stresu. Model witaminowy wskazuje, że

organizacje powinny dążyć do optymalizacji, a nie maksymalizacji określonych cech pracy. W związku z tym powinny one monitorować poziom wymagań, utrzymywać równowagę między autonomią pracownika a wspieraniem go, zapewnić stabilność zatrudnienia, ograniczyć przeciążenie decyzyjne oraz projektować pracę zgodnie z zasadą umiarkowanej różnorodności.

Podsumowując, można powiedzieć, że dobrostan pracownika zależy od jakości projektowania pracy. Organizacje, które świadomie regulują poziom wymagań i zasobów, mogą skutecznie zapobiegać wypaleniu oraz zwiększać zaangażowanie swoich pracowników.

Pamiętajmy: dobrostan jest efektem współodpowiedzialności – organizacja tworzy warunki, ale to pracownik aktywnie reguluje własne zasoby i granice. ■

MONIKA KNAPIK-SÓJKA
DR HAB. MAGDALENA BŁĄŻEK, PROF. UCZELNI

Obszar	Zalecenia dla przełożonych / organizacji	Co może zrobić pracownik (samodzielnie)
Bezpieczeństwo fizyczne i psychologiczne (CE)	zapewnienie bezpiecznych warunków pracy, jasnych procedur, kultury otwartości i braku przemocy psychologicznej	zgłaszanie zagrożeń, dbanie o ergonomię, budowanie relacji opartych na zaufaniu, korzystanie z dostępnego wsparcia
Stabilność zatrudnienia (CE)	transparentna komunikacja o zmianach, jasne kryteria oceny i awansu	rozwijanie kompetencji, planowanie kariery, aktywne uczestnictwo w rozmowach rozwojowych
Wsparcie społeczne (CE)	budowanie kultury feedbacku, mentoring, integracja zespołu	aktywne budowanie relacji, prośby o wsparcie, oferowanie pomocy w sposób zrównoważony
Autonomia (AD)	wyznaczanie celów przy pozostawieniu swobody ich realizacji	planowanie pracy, ustalanie priorytetów, komunikowanie potrzeby wsparcia przy przeciążeniu
Różnorodność zadań (AD)	projektowanie stanowisk zapewniających umiarkowaną zmienność obowiązków	inicjowanie job craftingu, podejmowanie nowych wyzwań, rozwijanie kompetencji
Wymagania poznawcze (AD)	dostosowanie trudności zadań do kompetencji	ograniczanie czynników rozpraszających, praca w blokach czasowych, rozwijanie koncentracji
Odpowiedzialność (AD)	unikanie nadmiernego obciążenia decyzyjnego bez zapewnienia wsparcia	wyznaczanie granic, delegowanie zadań (gdy to możliwe), rozwijanie asertywności
Intensywność kontaktów społecznych (AD)	monitorowanie liczby spotkań i czasu komunikacji cyfrowej	planowanie przerw od komunikatorów, ustalanie godzin dostępności, dbanie o równowagę między pracą a życiem prywatnym