

# VŠESTRANNOSŤ ČI ŠPECIALIZÁCIA? TO JE OTÁZKA...

Hĺbka poznania, ktorú dokážu do pracovného procesu vnieť vysoko špecializovaní odborníci, je miestami ohromujúca. Zároveň by sme však nemali zabúdať na hodnotu, ktorú sú do tímov schopní priniesť tzv. generalisti. Ak sa na otázku z nadpisu pozrieme z pohľadu rozvoja osobnej kariéry, je to o rozhodnutí, ktorá cesta je nám bližšia. Niekomu prináša radosť budovanie výnimočnej expertnosti v určitej oblasti, inému je viac vlastné neustále objavovať nové témy a ďalšie obzory. Pokiaľ ide o budovanie a riadenie vlastného tímu, premýšľať treba najmä nad tým, akú pridanú hodnotu človek hľadá. V tomto prípade je určujúcou premennou kontext, v ktorom manažér prijíma dané rozhodnutie. —



Igor Šulík,  
Amrop Managing Partner

Zdroj: www.amrop.com, Fotografie: archív Amrop

Nie je to tak dávno, čo Bill Gates za jeden z dôvodov úspechu spoločnosti Microsoft označil jej schopnosť efektívne využívať prínos generalistov a ich skutočne širokú skúsenosť. Vyzdvihol pritom aj spôsob, akým sa tejto téme v knihe Range venuje jej autor David Epstein (v slovenskom preklade vyšla pod názvom Všestrannosť). D. Epstein argumentuje, že všestranný prístup prináša do riešenia zložitých problémov nejasného a nejednoznačného sveta benefit šírky poznania, rôznorodosti skúseností či interdisciplinárneho myslenia.

Napriek tomu sa však pomerne často stretávame s volaním po takmer až hyper špecializácii. Aj väčšina otváraných a obsadzovaných pozícií na trhu práce je definovaná ako ŠPECIALISTA, pričom rozsah toho, v čom má byť úspešný uchádzač špecializovaný, sa neustále zužuje.

**Špecialisti** sa definujú expertnosťou v určenej oblasti. Cielene sa zameriavajú na prehĺbovanie vlastného poznania práve v oblasti ich expertízy.

**Generalisti** majú široký prehľad vo viacerých oblastiach, avšak v ani jednej z nich nejdú do jemných detailov. Zvyčajne sa zaujímajú o viaceré rôznorodé oblasti, v ktorých sa vzdelávajú a rozvíjajú.



Špecialisti i generalisti zohrávajú v pracovných tímoch dôležitú rolu. Riešenie otázky kedy je ktorý z nich viac potrebný, závisí od kontextu a okolností. Keď sa pozrieme na trh práce, tak sa zdá, že certifikácie potvrdzujúce vysokú expertnosť prinášajú uchádzačovi o voľné miesto v krátkom časovom horizonte benefit. Firmy chcú presne určenú zručnosť/ znalosť a tú im uchádzač ponúka.

Ako sa však v čase povaha práce mení, menia sa aj požiadavky na pracovné miesta a celkom logicky nastupujú rôzne interné tréningy zamerané na tzv. reskilling. To je

naopak dobrá správa pre generalistov. Rôznorodosť zručností a znalostí sa na mnohých miestach postupne stáva dôležitejšou než zameranie na niektorú špecifickú zručnosť. Učiť sa premýšľať postupne nadobúda väčšiu váhu ako učiť sa, čo mám vedieť. Oboje je však v organizáciách cenné a potrebné.

## Kariérne cesty

Čoraz častejšie sa stretávame aj s tým, že manažéri sa neboja počas svojej kariéry meniť zameranie a prejsť napríklad z financií do

obchodu, z inžinieringu do personálnej oblasti a podobne. Veria (a s nimi aj ich zamestnávateľia), že všestrannosť im umožní uspieť aj v novej oblasti. Je veľa štúdií a dôkazov, že diverzita v tímoch podporuje prijímanie lepších rozhodnutí a inovácií.

Obdobne možno tvrdiť, že diverzita skúseností u jednotlivca vedie k vyššej osobnej výkonnosti. Neuroveda prináša množstvo dôkazov o integrovanom fungovaní ľudského mozgu a o prínose diverzifikovaného vzdelávania a rozvoja človeka, ktoré vedú k vyššej individuálnej výkonnosti. Realizáciou aktivít aj zdanlivo nesúvisiacich s pracovnými úlohami môže človek posilniť štruktúru mozgu, ktoré mu následne pomáhajú v dosahovaní lepších výsledkov v práci.

Guy Berger, Principal Economist zo spoločnosti LinkedIn odporúča všetkým, ktorí sa chcú stať riaditeľmi, aby pracovali v toľkých oblastiach, v koľkých len môžu. A Gina Dokko, profesorka z UC Davis Graduate School of Management dodáva, že jej výskum ukázal, že riaditelia, ktorí majú pestrú a rôznorodú kariéru, majú lepšie predpoklady prísť s inovatívnymi stratégiami vedúcimi k objaveniu udržateľnej konkurenčnej výhody.

Keď sa pozrieme na kariérnu dráhu generálnych riaditeľov, asi nikoho neprekvapí, že drvivú väčšinu z nich tvoria generalisti. Schopnosť prepájať rôzne oblasti, dívať sa na veci zvrchu, vnímať súvislosti skôr než sa špecializovať na jednu časť, to sú kvality, ktoré sú na najvyššej pozícii potrebné. Paradoxne však väčšina top manažérskych postov v organizačnej štruktúre stojacich priamo pod generálnym riaditeľom je obsadzovaná skôr z radov špecialistov.

## Budovanie organizácií

Ako je zrejmé, v organizácii treba mať oba typy – špecialistov aj generalistov. Obsadenie konkrétneho miesta je vždy otázkou zváženia aktuálnej situácie a kontextu, do ktorého

daný profesionál príde. A práve tento faktor určí, či je vhodnejší špecialista alebo generalista. Každý z nich prináša určité výhody. Vo všeobecnosti možno tvrdiť, že každý začína ako špecialista. Až ďalší rozvoj osobnej kariéry má následne podobu buď rastúcej expertnosti v určitej oblasti alebo jej rozširovanie cez rôznorodé roly. Samozrejme, ktorú cestu si človek zvolí, závisí aj od osobných preferencií.

Tak ako špecialisti majú vysokú odbornosť vo svojej oblasti, aj generalisti sú veľmi dobrí v tom, čo robia. Rozdiel je v tom, ako hodnotíme úroveň ich zručností a schopností. Keďže flexibilný generalista má skôr široké poznanie z rôznych domén (s absenciou hlbokého prehľadu v určitej oblasti), môže byť mnohými podceňovaný a považovaný za nie odborníka. Špecialista ľahšie presvedčí okolie. Má úžasné vedomosti v určitej oblasti a svojimi poznatkami dokáže rýchlo zaujať. Generalista nemusí na prvý dojem očariť znalosťou špecifickej oblasti, ak s ním však strávime viac času, zistíme, že jeho znalosti a schopnosti sú rovnako pozoruhodné. Nastavenie a spôsob fungovania generalistu je jednoducho odlišný do špecialistov.

V organizáciách, ktoré sa systematicky venujú téme plánovaného nástupníctva, sa pomerne často objavujú generalisti ako prípadní adepti na rôzne roly. Paradoxne však realita ukazuje, že keď príde k reálnemu obsadeniu uvoľňovanej pozície, organizácie siahnu skôr po špecialistovi. Je to pre ne akási bezpečná voľba vychádzajúca z predchádzajúcich skúseností uchádzača, ktorá by mala indikovať budúcu výkonnosť.

Pri obsadzovaní riadiacich pozícií preto vždy odporúčame ponechať si otvorenú myseľ a nejsť len prvoplánovo po špecialistoch v danej oblasti, ale načrieť aj medzi generalistov. A možno vás prekvapí, akú neočakávanú hodnotu a kvalitu pre danú pozíciu objavíte.



Mnoho odborníkov tvrdí, že každý, kto chce rozvíjať určitú zručnosť, hrať na nástroj alebo byť lídrom vo svojej oblasti, by mal začať skoro, intenzívne sa na danú oblasť sústrediť a čo najviac ju cielene rozvíjať. Ak si to budete zľahčovať alebo začnete neskoro, nikdy nedobehnete ľudí, ktorí začali včas. Avšak bližší výskum špičiek vo svojich odboroch (od profesionálnych športovcov po laureátov Nobelovej ceny) ukazuje, že raná špecializácia je skôr výnimkou, nie pravidlom.

David Epstein skúmal najúspešnejších svetových športovcov, umelcov, hudobníkov, vynálezcov, prognostikov a vedcov. Zistil, že vo väčšine oblastí – najmä v tých, ktoré sú zložité a nepredvídateľné – vynikajú skôr generalisti než špecialisti. Generalisti si často nájdu svoju cestu neskôr a majú mnoho záujmov namiesto toho, aby sa sústredili na jeden. Sú tiež zvyčajne kreatívnejší, agilnejší a dokážu vidieť prepojenia, ktoré ich špecializovanejší kolegovia nevidia.

Provokatívna a strhujúca kniha Range (Všestrannosť) je presvedčivým argumentom pre aktívne pestovanie neefektívnosti. Najvplyvnejší novatori totiž prekračujú domény namiesto toho, aby prehľbovali svoje znalosti v jednej oblasti. Ľudia, ktorí uvažujú v širších súvislostiach a prijímajú rôzne skúsenosti a perspektívy, budú čoraz viac prosperovať.

Prečítajte si viac o Amrope, pozrite sa na prehľad našich jedinečných globálnych štúdií a najnovších správ.



Our consultants and partners, all business leaders in their home markets, are at your side through every step of your journey. Ensuring you get senior attention, every time.

Leaders For What's Next



Amrop



www.amrop.com