

Wydaniem Nr 4 opiekuje się Marta Iwanowska-Polkowska, Coach / Trener-Konsultant NAVIGO Grupa

1. O wspieraniu rozwoju oczami dzieci.
2. Dlaczego menedżerowie nie wspierają rozwoju swoich pracowników?
3. Czy rozwój swoich pracowników absorbuje polskich szefów?
4. Jak przygotować się o rozmowy z szefem o własnym rozwoju.

Często w swojej pracy Navigo'wych trenerów, konsultantów, coach'ów i asesorów jesteśmy pytani:

- ⇒ **Przez menedżerów:** „No dobrze, ale jak mam wspierać rozwój swoich pracowników, z pominięciem programów, procesów, budżetów czy HR'ów? Bo u nas w firmie tego nie ma. I nie będzie? Co mogę zrobić sam? Jaką postawę mogę przyjąć wobec swoich ludzi?”
- ⇒ **Przez pracowników:** „To co ja mogę zrobić sam dla swojego rozwoju? Jak mam zadbać o swój rozwój? Jak mam rozmawiać ze swoim szefem o moim rozwoju?”
- ⇒ **Przez HR'owców:** „To jak mam zmotywować swoich menedżerów, by wspierali rozwój swoich pracowników?”

Te pytania to dowód na to, że każda z tych grup chce coś zrobić dla wspierania rozwoju własnego, czy wspierania rozwoju innych. To dowód na to, że chcą, mają motywację, mają odpowiednią postawę.

To już bardzo dużo! Można powiedzieć, że to nawet więcej niż połowa sukcesu rozwojowego.

Dlatego też ten numer dedykujemy wszystkim tym trzem grupom. Dziś chcemy pokazać jak pracownicy, menedżerowie i dział HR **mogą przez codzienną pracę, przyjmowaną postawę wspierać rozwój swój i innych**. Doświadczenie pokazuje bowiem, że aby wspierać rozwój innych trzeba przede wszystkim przyjąć odpowiednią postawę, a także wykazać się motywacją. **Budżet na rozwój, specjalistyczne programy i narzędzia rozwojowe to dodatek**. Bez postawy, chęci i otwartości na innych, nigdy nie będzie wspierania rozwoju przez duże W i duże R.

W tym numerze ...

- będzie o prorozwojowej zmianie myślenia zainspirowanej rozmowami z dziećmi.
- będą wskazówki dla HR'ów co zrobić, gdy menedżerowie nie angażują się w rozwój swoich podwładnych.
- ale będzie też trochę dla pracowników co mogą zrobić by samemu zadać o swój rozwój?

Co Tymek i Roszek wiedzą o wspieraniu rozwoju pracowników

Czyli rozmowa Matki Konsultantki z sześciolletnim Tymkiem i trzy i pół letnim Rochem.

Czasem zamiast czytać mądre książki o rozwoju pracowników lepiej porozmawiać o rozwoju z swoimi dziećmi. A może raczej lepiej ich po prostu uważnie posłuchać. Ich przemyślenia i spostrzeżenia mogą okazać się nad wyraz trafione i wprost do przełożenia na kontekst wspierania rozwoju pracowników w organizacjach. Oto kilka cytatów i ich nieco merytoryczne rozwinięcie.

Mama: Synku, proszę bądź grzeczny w przedszkolu.

Tymek: Ależ Mamo, ja jestem grzeczny, tylko czasem się niegrzecznie zachowuję

Taki ze mnie asesor. Taki ze mnie trener w zakresie oceny innych. A tak łatwo ulegam błędowi uogólnienia, używam etykiet, jak się okazuje nawet stosunku do najbliższych. Bo to, że zachowujemy się niegrzecznie nie znaczy, że niegrzeczni jesteśmy. To że czasem się spóźniamy to nie znaczy, że jesteśmy spóźnialscy. A te uogólnienia, etykiety tak bardzo mogą podcinać skrzydła, obniżać samoocenę. Etykiety przylepiają się do nas i często bezskutecznie możemy próbować się od nich uwolnić. Bo jakie szanse na zmianę opinii innych na swój temat, ma niegrzeczne dziecko. Jak jest niegrzeczne, to koniec, kropka. Takie jest. Tak je widzą inni. I niestety nie zauważą, jak zacznie się grzecznie zachowywać, jak naprawi swoje błędy. Po prostu się zmieni. Dojrzeje.

Wspierając rozwój innych uważajmy na słowa. Ważmy je ilekroć chcemy odnieść się do cech innych osób, ocenić ich umiejętności, wiedzę postawy. Dajmy sobie prawo do użycia innych słów do opisu innych niż te standardowe – grzeczny, fajny, spóźnialski, niedokładny. Zamiast używać etykiet spróbujmy opisać konkretne zachowania.

Mama: Synku, to co będziesz grzeczny?

Tymek: Tak Mamo, ale.... Ale wiesz, to jest bardzo trudne.

Bo jest trudne! A o tym poziomie trudności czasem zapominamy wyznaczając cele innych. Cele mają być ambitne, ale też realne. A ich termin realnie określony w czasie. Wspierając rozwój innych... nie oczekujemy zbyt wiele, w zbyt krótkim czasie. Ilekroć myślę o tych właśnie zacy-

towanych słowach Tymka myślę sobie.

- *Bo kto dał mi prawo założyć, że zmiana postaw, zmiana zachowań u niego, jako dziecka będzie łatwa i prosta? ... skoro nam dorosłym tak często trudno się zmienić.*
- *Kto dał mi prawo, by zakładać że stawiam dla niego realne cele? ...bo może są ponad jego, jeszcze dziecięce, siły.*
- *Kto dał mi prawo by twierdzić, że on "ot tak" w tym momencie, może być grzeczny....*

Odpowiedź jest oczywista – nikt. Ja sama dając sobie prawo do postawienia mu tak wysokiej poprzeczki zamyslam mu prawo do spokojnego, stopniowego rozwoju.

Bo rozwój mili Państwo to proces! To proces stawiania się innym – zmiana myślenia, zmiana wiedzy, zmiana działania, ale też zmiana sposobu myślenia o sobie. Wspierając rozwój innych powinniśmy rozkładać ten rozwój w czasie, dostosowywać ten proces do możliwości danej osoby. I ciągle zastanawiać się nad tym, czy nie stawiamy poprzeczki zbyt wysoko...

Mama: Synku, a może chcesz chodzić na kolejne zajęcia. Teraz z myślenia, wymyślenia fajnych rzeczy?

Tymek: Mnie myślenie nie interesuje. Wolę pojeździć na rowerze.

Ach ta presja rozwojowa, co siedzi w każdym z nas, może wykończyć. Nieprawdaż? Przecież rozwój to nie tylko kolejne zajęcia, kursy, szkolenia, warsztaty. Rozwój to też odpoczynek, czas na powietrzu, pielęgnowanie przyjaźni, budowanie relacji. To czas dla siebie i „po swojemu”. Życie pod presją, generuje presję rozwojową. Przymusza do korzystania z kolejnych opcji, szans, okazji. Ale czy tego nie robi się zbyt wiele?

Jeżeli wspierasz rozwój swoich ludzi zastanów się na ilu szkoleniach byli oni ostatnio, a o ilu szkoleniach udało się Wam spokojnie porozmawiać? Ile razy udało się skorzystać z nowej wiedzy Twojego pracownika? Ile razy wspólnie konsumowaliście efekty jego rozwoju? Pewnie nie często. A rozwojem nie jest tylko zdobywanie nowej wiedzy, ale i jej wykorzystywanie w codziennych sytuacjach.

I jeszcze **Roszek**, lat 3,5 też coś dodał: „Mamo jak będę duży, to będę sobą!”

Słyszając te słowa pomyślałam, „cóż za autonomia myślenia, cóż za odwaga bycia sobą”. Oby w tym przekonaniu pozostał. Oby nikt nigdy, a w tym i ja sama, nie wmawiali mu „bycia kimś innym”. Co do licha się z nami dzieje, że tak często zapominamy o sobie i byciu sobą. Czy bycie kimś innym jest aż tak kuszące? A może bezpieczne? Wygodne? Proste? Oczywiste? Sprawdzone? Jaki wpływ mają na nas wzorce, schematy, mody? Co zrobić, by w tym "hipermarkecie bycia kimś" nie popaść konsumpcyjny obłąd? Co zrobić, by nauczyć się rozsądnego

obserwowania innych i jednoczesnego kształtowania siebie?

Jak wspierać autonomię i autentyczność – własną i innych? Jeżeli zajmujemy się wspieraniem rozwoju innych pamiętajmy, by nie narzucać innym swoich masek i swoich celów. Dajmy prawo innym do samostanowienia. Określania swojej ścieżki i swoich celów. Popęłniania swoich błędów. Nie narzucajmy innym swoich wyobrażeń, swoich celów, swoich przekonań.

Ze swoimi synami rozmawiała
Marta Iwanowska – Polkowska, Matka Konsultantka

DLACZEGO MENEDŻEROWIE NIE WSPIERAJĄ ROZWOJU SWOICH PRACOWNIKÓW?

Bardzo często przedstawiciele działów HR często skarżą się, że menedżerowie pracujący w ich firmach nie zawsze dostatecznie angażują się w rozwój swoich pracowników. HR'owcy mają poczucie, zresztą bardzo często słuszne, że efektywność podejmowanych przez nich działań rozwojowych takich jak: szkolenia, programy rozwojowe, nie jest pełna z racji na brak zaangażowania szefów w rozwój swoich pracowników. Jeżeli bowiem pracownik bierze udział w szkoleniu np. z „Kreatywnego myślenia” i uczy się stosowania nowych technik umożliwiających twórcze podejście do problemów, a szef ani nie interesuje się tematem zajęć, ani tym bardziej nie daje pracownikowi szansy na zastosowanie nowo zdobytej wiedzy, to nie możemy mówić o wspieraniu rozwoju pracowników. A efektywność nawet najlepszego szkolenia topnieje z każdym kolejnym dniem pracy, podczas którego rozwijane umiejętności nie są wykorzystywane.

Warto więc zadać sobie kluczowe pytanie: **to dlaczego menedżerowie nie wspierają rozwoju swoich pracowników?**

Czy dlatego że:

- ⇒ nie chcą tego robić i mają ku temu pewne powody,
- ⇒ nie potrafią / nie wiedzą jak wspierać rozwój swoich podwładnych.

Z naszego doświadczenia wynika, że są to dwa najważniejsze powody, i każde z nich wymaga innego oddziaływania.

Jeżeli menedżerowie **nie chcą** wspierać swoich pracowników, to najczęściej dlatego, że:

- ⇒ przede wszystkim nie wiedzą dlaczego powinni wspierać rozwój pracowników.
- ⇒ obawiają się, że w ten sposób wykreują swoich następców. Czują zagrożenie przed utratą swojej pozycji, czy nawet pracy.
- ⇒ są niechętni wobec zamieszania, które towarzyszy promocji osób, w których rozwój kariery organizacja inwestuje.

Jeżeli natomiast **nie potrafią** to dlatego, że:

- ⇒ Nikt ich w tym działaniu nie wspiera, a tylko od nich wymaga.
- ⇒ Bądź też brakuje im pomysłów na rozwój pracowników

Co zrobić w sytuacji, gdy u menedżerów pojawia się brak chęci i brak motywacji do wspierania rozwoju pracowników? Poniższa tabela prezentuje kilka rozwiązań.

Dlaczego menedżerowie nie angażują się w rozwój swoich pracowników?		Co w takiej sytuacji zrobić?
nie chcą	Nie wiedzą dlaczego powinni to robić	<p>W takiej sytuacji powinno się podkreślić i przypomnieć, że taki rodzaj wsparcia należy do obowiązków menedżerów i mieści się w wymaganiach kompetencyjnych dla ich stanowisk. Albowiem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • także w polskich organizacjach coraz częściej obowiązek rozwoju pracowników wpisuje się do zadaniowych i kompetencyjnych profili dla stanowisk menedżerskich. Na przykład poprzez zamieszczenie kompetencji „ocena i rozwój pracowników” bądź „coaching podwładnych”. • coraz bardziej powszechną regułą staje się obowiązek wskazania i „wychowania” swojego następcy przez menedżera, który nosi się z zamiarem odejścia ze stanowiska / organizacji. <p>Doświadczenie pokazuje jednak, że oprócz zbudowania odpowiednich profili warto zadbać o jasną kampanię informacyjną dla menedżerów. Kampanię mówiącą wprost jakich zachowań się od nich oczekuje w ramach wspierania rozwoju podwładnych. Bo, czy wystarczy chwalić, czy trzeba być mentorem, czy wystarczy wysłać na szkolenie, a może trzeba o szkoleniu na którym był pracownik porozmawiać?</p>
	Obawiają się, że w ten sposób wykreują swoich następców	<p>Aby poradzić sobie z obawami menedżerów warto zapewnić im szansę zaplanowania swojej ścieżki kariery i odpowiedniego wsparcia w tym obszarze. Warto im pokazać, że kompetencja „wspieranie rozwoju pracowników” to kolejny obszar zawodowy, w którym będą mogli się wykazać, na którym będą mogli budować swoją przewagę konkurencyjną. Warto pokazać menedżerom, że wspierając rozwój pracowników, „wchodzą” w nowy etap rozwoju kariery, stają się dla nich mentorem, mogą na tym budować swój autorytet. A „wychowywanie” pracowników z wysokim potencjałem, może być też źródłem satysfakcji zawodowej.</p>
	Są niechętni wobec zamieszania, które towarzyszy promocji osób, w których rozwój kariery organizacja inwestuje	<p>Nie bez przyczyny pojawia się tu termin zamieszanie. Bo tak to zazwyczaj wygląda, rozwój zawodowy, rozwój kariery, coachingi, szkolenia – to wszystko wymaga czasu, uwagi, przesunięć zadań na inne osoby. Jednym słowem generuje „z a m i e s z a n i e”. A wielu menedżerów woli spokój i regularną pracę. Jak więc przekonać menedżerów, że ów zamieszanie wokół rozwoju wybranych osób, przyniesie jakieś korzyści i się po prostu opłaci?</p> <ul style="list-style-type: none"> • przede wszystkim zadbać o wypracowanie jasnych i przejrzystych zasad rozwoju w danej organizacji. • opracować strategię otwartej komunikacji tychże zasad w całej firmie • stale dbać o to, by każdy pracownik i menedżer miał możliwość weryfikowania swoich obaw i wątpliwości z osobą odpowiedzialną za komunikację zasad rozwoju karier w organizacji.

nie potrafią	Brakuje im pomysłów na rozwój pracowników	<p>Od razu nasuwa się riposta „A skąd tę wiedzę mają czerpać?”. W sumie umiejętność wspierania rozwoju innych to nie obszar wiedzy dość „tajemnej” zarezerwowany zazwyczaj dla tych, którzy interesują się HR’ami, szkoleniami, psychologią, czy coachingiem. Dlatego warto nauczyć menedżerów zarządzania karierą pracowników i nie ograniczyć tej nauki tylko do standardowego szkolenia nt. oceny kompetencji. Rekomendowane jest poszerzenie programu o następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● zasady planowania karier, stawiania celów zawodowych ● wiedza nt. osobistych i organizacyjnych determinantów kariery ● trening prowadzenia rozmów oceniająco-rozwojowych z pracownikami ● zapoznanie z metodami rozwoju kompetencji zawodowych (z naciskiem na te dostępne w danej organizacji) <p>Ale też istotnym niedopatrzeniem było ograniczenie merytorycznego przygotowania menedżerów tylko do szkoleń. Należy więc rozważyć działania bardziej zindywidualizowane, jak coaching ich umiejętności, czy coaching ich kariery.</p>
	Nikt ich w tym nie wspiera	<p>I niestety to często jest prawda. Powyższe zestawienie obrazuje jak wiele, zróżnicowanych działań należy rozważyć chcąc zmienić nastawienie i umiejętności menedżerów w zakresie rozwoju karier ich pracowników. Jednocześnie jednak trzeba mieć świadomość, że:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● po pierwsze - menedżerowie nie mogą ponosić pełnej odpowiedzialności za rozwój pracowników. W proces ten stale powinien angażować się dział HR. ● po drugie – menedżerowie nigdy nie będą posiadać takiej wiedzy nt. systemowego zarządzania rozwojem pracowników w organizacji, jaki powinni posiadać przedstawiciele Działu HR i nigdy nie opanują, nie ukrywajmy trudnych, umiejętności pracy indywidualnej jak doradcy / coach’e karier. To nie jest i nie powinno być ich topowym zadaniem! ● dlatego też - po trzecie - w wielu przypadkach oddziaływania skierowane na menedżerów powinny skupiać się na ograniczeniu ich negatywnego wpływu na kariery ich ludzi, a także wypracowaniu u nich gotowości do korzystania z pomocy innych, ważnych źródeł wsparcia. ● i po czwarte - zanim menedżerowie zaczną wspierać rozwój swoich pracowników, powinni uzyskać odpowiednie wsparcie dla siebie samych. Albowiem tylko rozwijający się szef, będzie rozwijać innych.

POLECAMY

Czy rozwój swoich pracowników absorbuje polskich szefów?

Analizując plan dnia polskiego menedżerów, okazuje się że wśród zadań, które najbardziej absorbują im czas tylko 16 % zadań to zadania związane z rozwojem pracowników, czyli „przekazywanie wiedzy, coaching, mentoring”. To mało, dość mało. Szczególnie biorąc pod uwagę fakt, jak bardzo absor-

bują ich nadzór pracy podwładnych, bądź wykonywanie pracy za swoich podwładnych, de facto. Warto przyrzeć się tym badaniu „**Diagnoza polskiego HR**”, które zrealizowane było przez PARP w 2013 roku. Prezentacja wyników badań znajduje się pod linkiem <http://www.parp.gov.pl/index/index/2585>

Jak przygotować się do rozmowy z szefem o własnym rozwoju.

Drogi Pracowniku!

Jeżeli chcesz porozmawiać z szefem o Twoim rozwoju. Warto, ale to naprawdę warto się do tego przygotować. Oto kilka zdań niedokończonych, które mogą być w tym pomocne.

Zastanów się jak byś je rozwinął. Co byś zakomunikował swojemu szefowi. O co byś chciał prosić?

- **Moim celem zawodowym jest...**
- **I chcę ten cel osiągnąć do ...**
- **Aby ten cel osiągnąć planuję podjąć SAM następujące działania ...**
- **Aby ten cel osiągnąć potrzebuję też do Ciebie, jako mojego szefa, abyś ...**
- **Moimi silnymi stronami, najmocniejszymi kompetencjami są**
- **Mam potrzeby rozwojowe w następujących obszarach, kompetencjach**
- **Chcę te kompetencje rozwijać sam, podejmując następujące działania ...**
- **Ale jednocześnie będę potrzebować Twojego wsparcia oraz wsparcia organizacji. Szczególnie zależy mi na ...**

Jeżeli rozwinięcie tych zdań sprawia Ci trudność, to może czas na coaching kariery? O tym, co daje coaching kariery,

o którym pisaliśmy w numerze pierwszym NAVIGATOR'a. Polecamy!!