

Nie potykasz się o góry, a o kretowiska

Czy można przyspieszyć proces rozwoju menedżerów i faktycznie osiągnąć wymierne efekty? Czy diagnoza psychologiczna jest konieczna w działaniach rozwojowych? Na te pytania można było uzyskać odpowiedzi podczas wrześniowego Śniadania HR.

Szybkie tempo rozwoju biznesu i ciągłe zmiany w otoczeniu zwiększają oczekiwania zarządców wobec działów HR, szczególnie w zakresie posiadania odpowiedniej kadry menedżerskiej. Standardowo kadrę menedżerską próbuje się rozwijać z wykorzystaniem szkoleń lub coachingu. Jednak w bardzo wielu przypadkach proces dochodzenia do oczekiwanych zmian w zachowaniu menedżerów jest czasochłonny, kosztowny oraz niepewny. Rozwiązaniem tych wyzwań może być innowacyjne podejście do rozwoju menedżerów, pozwalające osiągnąć wymierne efekty już w osiem tygodni. Metoda RPW™ (Rozwój Przez Wyzwania) opiera się na indywidualnej pracy menedżera z konsultantem w miejscu pracy menedżera. 30 września 2015 r. metodologię tę przybliżył uczestnikom Śniadania HR Dariusz Ambroziak,

psycholog organizacji z Instytutu Gaussa. Dyskutowane tematy wzbudziły wiele kontrowersji – zarówno na sali, jak i w trakcie przerwy toczyły się burzliwe dyskusje. Przykładowo kwestia zastosowania diagnozy psychologicznej – czy to w rekrutacji, czy w trakcie tworzenia planów rozwojowych m.in. menedżerów – miała swoich zwolenników, jak też przeciwników. Wiele osób zgodziło się, że w polskich uwarunkowaniach kulturowych ocena 360 stopni niekoniecznie jest miarodajna. Dariusz Ambroziak przekonywał, że indywidualna diagnoza na trzech poziomach (głębokim, średnim i podstawowym) jest konieczna, gdyż pozwala uchwycić całościowy obraz człowieka w kontekście pracy. Dłużej zatrzymano się na badaniu temperamentu. Czy osoba, która ma przyjąć większą odpowiedzialność, ma odpowiednią bazę energetyczną,

jak sobie radzi w trudnej sytuacji, jak szybko potrafi przerzucić swoją uwagę na inne tematy? Henry Mintzberg, kanadyjski ekonomista i autor wielu prac z zakresu zarządzania powiedział kiedyś, że nie ma odpowiednich sposobów do rozwijania nieodpowiednich ludzi. Te kwestie wyraźnie podzieliły uczestników spotkania. Niektórzy bowiem uważali, że takie podejście może zamykać pracownikom drogę do rozwoju. Dariusz Ambroziak, odnosząc się do konkretnych przykładów, opowiedział, jak wygląda proces rozwoju menedżera w metodologii Rozwoju przez Wyzwania opierającej się na diagnozie, odpowiednim doborze wyzwań, realizacji i ewaluacji. Po odpowiedniej diagnozie kluczowym elementem jest oczywiście dobór odpowiednich wyzwań, czyli powiązanie działań rozwojowych z aktualnymi zadaniami na stanowisku pracy menedżera. Warto mieć świadomość, że człowiek nie potyka się o góry, ale o kretowiska, czyli w przypadku menedżera codzienne jego zadania, np. prowadzenie zebrań. Konsultant pomaga menedżerowi te „kretowiska” pokonywać. Warto też nowego pracownika wyposażyć w podstawowe umiejętności, np. pracę z kalendarzem, a tego najczęściej się nie robi. Później zmiana złych nawyków jest trudna i kosztowna. ■

Opr. red.

Zdjęcia: Piotr Celinski



Dariusz Ambroziak, psycholog organizacji z Instytutu Gaussa przedstawia trzy poziomy indywidualnej diagnozy menedżera biorącego udział w procesie rozwojowym.



Uczestnicy śniadania HR z uwagą przysłuchiwali się prezentacji koncepcji Rozwoju Przez Wyzwania.