

**MALGORZATA
MRUG**

trener biznesu, coach,
konsultant, asesor,
facylitator



SZKOLENIA to inwestycja W PRZYSZŁOŚĆ

Z Małgorzatą Mrug rozmawiała Joanna Rubin



JOANNA
RUBIN

autorka bloga
www.nakawie.pl
oraz książki „Twarze pol-
skiego biznesu. Rozmowy
Na Kawie”

▲ Czego nauczyła się pani o ludziach podczas 20-letniej pracy w biznesie?

Zauważyłam, że bardzo potrzebujemy rozkwiatać w sobie. Jest coraz większa grupa, która chce coś zrobić dla siebie. W dobie łatwego dostępu do narzędzi ułatwiających samorealizację, tzn. książek, warsztatów, szkoleń, tego typu potrzeba wydaje się czymś naturalnym. To przekonanie płynie z moich zawodowych doświadczeń. Zaczynałam od branży spożywczej, wiele lat byłam też związana z branżą telekomunikacyjną. Przez 13 lat pracowałam na stanowiskach menedżerskich, a dzisiaj spełniam się zawodowo w branży edukacyjnej.

▲ Czego ludzie uczą się od pani?

Szerokiej perspektywy, z której można właściwie spojrzeć na własny rozwój. Wierzę, że najlepsze efekty osiągamy, łącząc różne treści i metody, bo można np. znać techniki negocjacji i przegrać ważny kontrakt.

▲ Naprawdę?

Tak, można być mistrzem negocjacji, ale ich wynik zależy m.in. od drugiej strony. Mogę spotkać kogoś, kto świetnie negocjuje, i wygramy obydwój. Ale może być przeciwnie, spotkam kogoś, kto nie umie lub nie chce tego robić i rozłoży negocjacje.

▲ Jakiś przykład?

Na szkoleniach mam taką grę: dostępny jest jeden scenariusz negocjacji, który równolegle realizuje 5–10 zespołów. Mimo tych samych początkowych założeń wyniki są zupełnie inne w każdej grupie. Jedyną zmienną jest człowiek, nie ma więc przesądzonej wyników. Nie ma czegoś takiego jak to, że z góry jestem przegrana lub

z góry jestem wygrana. To są odkrycia dużo głębsze niż tylko na poziomie kompetencji, wiedzy, umiejętności. I to łączy się z przekonaniem, że mamy duży wpływ na wiele obszarów.

▲ Gdzie według pani jest ten najważniejszy faktor X w biznesie?

Myszę, że bardzo ważne jest pamiętanie o tym, że siła płynie z zespołu, i to takiego, gdzie wszyscy pracują. Zawsze byłam menedżerem, który lubi pracować, angażować się, a nie wydawać polecenia. I teraz jako trener bardzo często słyszę, że pracownicy narzekają na swoich szefów. Ale z kolei i ci szefowie narzekają na pracowników. 99 proc. uczestników na moich szkoleniach z kompetencji menedżerskich pyta mnie, czy ich szefowie też mają takie spotkania. Czyli chcą wiedzieć, czy ich menedżerowie mają szansę nauczyć się czegoś dobrego i nowego. Mają takie poczucie, że sami uczą się profesjonalnego zarządzania, ale nie są profesjonalnie zarządzani.

▲ I jak wtedy mają zarządzać swoimi zespołami?

To bardzo trudne, brakuje im energii, siły. Uczenie się kompetencji motywowania może być nieskuteczne, jeśli sama nie czuję się motywowana albo nie mam źródła wartości, na którym opieram swoje zarządzanie. Chodzi o oddzielenie się trochę od tego, co robi nasz szef. Działanie, pomimo że on nie daje nam wsparcia. Dlaczego? Bo lubimy naszą pracę, spełniamy się w niej, realizujemy, daje ona nam poczucie radości. Jeśli nie ma takich fundamentów, to czy jakkolwiek technika zwiększania efektywności ma sens?

▲ Co będzie jeszcze wpływać na zawodową efektywność?

Bez kompetencji społecznych każda inna kompetencja jest mało skuteczna albo wręcz nieskuteczna. Kompetencje społeczne są potrzebne każdemu, bez względu na stanowisko i miejsce w strukturze, które zajmuje. Wszyscy posługujemy się kompletem kompetencji, które pomagają nam realizować swoją pracę. Począwszy od komunikacji, po dbanie o efektywność osobistą, czyli zarządzanie sobą w czasie, budowanie relacji. Coraz częściej w kompetencje społeczne wpisują się negocjacje. Widzę, że takie treningi zamawiane są przez centra IT, aby np. programiści, prowadząc wewnętrzne projekty, skuteczniej się komunikowali. Ale żeby tak było, musi być świadomy szef.

▲ Świadomy, czyli jaki?

Według mnie jest taka osoba, która ma umiejętność rozpoznania potrzeb swoich ludzi. Zazwyczaj jest tak, że ta umiejętność nie bierze się znikąd. Świadomy szef przeszedł wcześniej swoją ścieżkę rozwoju.

▲ Jak działa świadomy szef?

Nie boi się rozwijać swoich pracowników, nie ma w sobie lęku, że któryś z nich może go zastąpić. Ten, kto potrafi szkolić, wdrażać, edukować pracowników, jest na wagę złota. Takiego się nie wypuszcza. To jest talent.

▲ Pamiętam takie stwierdzenia niektórych szefów: „Na twoje miejsce jest przynajmniej 10 osób, nie musimy w ciebie inwestować”.

Teraz już nie ma miejsca na szefów, którzy mówią takie rzeczy. Firmy

borykają się z dużymi trudnościami w pozyskaniu dobrych pracowników. Dzisiaj menedżerowie stoją przed nowym wyzwaniem, które jest nie do końca uświadomione w większości firm. Kiedyś kompetencje menedżerskie skupiały na: więcej, lepiej, szybciej, efektywniej. To nie jest tak, że mamy trudny rynek pracownika i on się za chwilę zmieni, wróci do tzw. normy. To jest stan obecny, oczywisty i trzeba go dobrze poznać, przystosować się.

▲ Jak?

Sztuka polega na tym, żeby ludzi szybko wdrażać do pracy. Skupić się na tej części „menedżerki”, bo rynek pracy jest bardzo dynamiczny i musimy „uczyć się uczenia”. Mieć swój menedżerski sposób sprawnego adaptowania nowych pracowników, sposób dostosowany do kultury organizacyjnej. Co więcej, potrzebujemy zmienić przekonania, że coś z tymi współczesnymi pracownikami jest „nie tak”, szczególnie z młodego pokolenia. Znam firmę, dla której właściciela naturalne jest, że ludzie przychodzą i odchodzą, dzięki temu on nie traci energii na walkę z taką rzeczywistością, ale idzie z nią ramię w ramię – korzysta z potencjału tych pracowników, których ma, uczy tych, którzy przychodzą. Oni rozwijają mu biznes, a kiedy odchodzą, dba o to, aby to, co wypracowali, zostało w firmie, więc zarządza wiedzą w organizacji.

▲ Kiedy menedżer może nie poradzić sobie z tym wyzwaniem?

To kwestia systemowa. Może sobie nie poradzić wtedy, gdy nie ma wsparcia w innych działach w organizacji, np. w HR.

▲ Co może poprawić tę „kwestię systemową”?

Szkolenie jest prostą metodą i kojarzy się trochę z czarodziejską różdżką. Widać to w rozmowach nt. komunikacji, która jest bardzo złożona, wpływa na nią wiele elementów. Firmy wykupują szkolenia z zadawania pytań i myślą, że to usprawni tę komunikację. A usprawni umiejętność zadawania pytań, ale nie zmieni oblicza tej firmy w kilka godzin.

▲ Skąd takie oczekiwanie u ludzi, że zmiana przyjdzie szybko?

Z niewiedzy. Ludzie długo dochodzą do zmiany w procesach rozwojowych. Trzeba dać sobie czas, aby poczuć wiele aspektów, żeby dokopać się do ważnych dla siebie informacji o sobie samym. To nie jest tylko edukacja, nabycie wiedzy, umiejętności. W procesach rozwojowych mówimy o samoświadomości. Przekłada się to na reorientację myślenia, bo ktoś może zauważyć sens w korzystaniu z jakiejś kompetencji. Czyli nie tylko wie, jak z czegoś korzystać, ale i po co to robi. Jeśli nie ma tego „dlaczego?”, to bywa, że szkolenie się kończy i rozwój się kończy.

▲ Gdzie jeszcze jest problem?

W podejściu do efektywności procesów rozwojowych. Dla mnie efektywność jest wtedy, gdy jest trwała i widoczna zmiana. Pracuję i zachęcam klientów do działania w myśl zasady 40–20–40. Oznacza ona dla mnie zaangażowanie wszystkich stron przed, w trakcie i po szkoleniu, wtedy zaczyna się myślenie o procesie rozwojowym. Dbamy o to, aby poznać rzeczywiste potrzeby i oczekiwania, zanim cokolwiek rozpoczniemy. Coraz częściej firmy inwestują np. w badanie development center, aby dokładnie określić, które kompetencje należy rozwijać. To zdecydowanie minimalizuje ryzyko, że rozminiemy się z tym, co potrzebne. Na etapie realizacji warsztatów uczestnicy mają warunki dogodnie do pełnego zaangażowania się w szkolenie, co jest zasługą ich szefów, czyli np. nie muszą co chwilę czytać maili na telefonie lub wychodzić w trakcie, bo jest „coś ważnego”. Szefowie rozumieją, że w tym momencie to szkolenie jest ważne, że to inwestycja w przyszłość, również ich – menedżerską, bo przecież rozwijamy kompetencje ich pracowników. Ważna jest również oczywiście cała praca związana z wdrożeniem po szkoleniach.

▲ Co jest jeszcze sekretem?

Kolejnym kluczem do sukcesu w procesach rozwojowych jest zaangażowa-

nie przełożonych. Dzięki temu mamy nieporównywalnie większą efektywność. Chodzi nie tylko o ich akceptację, że dane warsztaty się odbywają, lecz także o szczerze i autentyczne rozmowy z pracownikami na temat tego, co działo się na szkoleniu. Często zaznaczam szefom, jak ważna jest ich rola, żeby zaangażowali się w to, co dzieje się z ich zespołami. Mówimy o prostych rzeczach, ale bardzo potrzebnych, jak np. zadanie dwóch pytań: co było na szkoleniu i co zamierzasz z tym zrobić. Mój wpływ na ich pracowników jest ograniczony do spotkań warsztatowych, konsultacji, do korespondencji mailowej. A chodzi o to, aby pokazać, że to, co pracownicy robią jako uczestnicy szkoleń, jest ważne dla firmy, istotne dla szefa, powoduje, że się rozwijamy. Firma oczekuje zmiany, czeka na nią. To budzi zaangażowanie. Mam wrażenie, że to dzięki temu proces idzie dalej.

▲ Dlaczego szefowie tego nie robią?

Bywają tacy, którzy są nieświadomi, a wtedy nie wspierają. Jedynie kontrolują. Myślą, że zmiana przyjdzie w ciągu 8 godzin, czyli jednego dnia szkoleniowego. A przecież wyrobienie nowego nawyku zajmuje średnio 66 dni.

▲ Jak pani aplikacja „Mój Trener” pomaga w tym procesie?

Aplikacja mobilna „Mój Trener” ma pomóc jej użytkownikom utrzymać motywację do wdrożeń nowych kompetencji. Jest takim organizmem, który z jednej strony pomaga archiwizować materiały edukacyjne, a z drugiej strony daje do nich szybki dostęp. Będzie zasilana w materiały szkoleniowe, cele wdrożeniowe, cytaty, literaturę rekomendowaną przez trenerów i coachów lub samodzielnie przez uczestników. Projektowałyśmy ją z koleżanką, myśląc o tych uczestnikach, którzy często biorą udział w różnych wydarzeniach edukacyjnych – szkoleniach, coachingach, podejmują studia podyplomowe i z racji intensywności tych procesów potrzebują sposobu na systematyzowanie i monitorowanie swojego rozwoju. Aplikacja jest bezpłatna i już dostępna w sklepie Google Play. ■