

Warsztaty i szkolenia dla zarządu- transkrypcja podcastu Adama Pasternaka

Co zrobić, jeśli zarząd nie chce brać udziału w szkoleniach? Nie chce, ponieważ uważa, że ma już komplet kompetencji, albo nie chce się przyznać do tego, że jakichś kompetencji mu brakuje, lub nie chce brać udziału w szkoleniach razem ze swoimi pracownikami (co akurat to może wyjść na plus samego warsztatu).

Zarząd nie chce brać udziału w szkoleniach, jednak jego otoczenie, czyli top management, HR, czy w ogóle pracownicy dostrzegają, że taka potrzeba jest, że powinien doskonalić swoje kompetencje.

Od wielu lat sprawdza nam się metoda, o której chciałbym Państwu opowiedzieć. Otóż chodzi o to, aby zaprosić zarząd nie tyle na szkolenie, ale na warsztat strategiczny. Przy czym nie chodzi tutaj tylko o zmiany nazwy, ale o to, aby ten warsztat był prowadzony w specyficzny sposób i przez odpowiednią osobę. Zatem zamiast na szkolenie zapraszamy zarząd na warsztat strategiczny. Warsztat, którego celem będzie wypracowanie pewnych metod, pewnych planów, pewnych sposobów działania czy rozwiązania problemu.

Spróbujmy to umówić na przykładzie warsztatu dot. zarządzania zmianami.

Kiedy firma staje przed koniecznością wdrożenia zmiany, a otoczenie zarządu sygnalizuje, że zarząd nie dość dokładnie motywuje pracowników do tej zmiany, nie dość dokładnie komunikuje tę zmianę, czy nie tworzy pewnej atmosfery, kultury sprzyjającej tej zmianie, warto by było zaprosić zarząd do tego, żeby rozwijał swoje kompetencje w tym zakresie.

Ale nie powiemy „*drogi zarządzie, zapraszamy Cię na szkolenie*”, bo wtedy bardzo często spotkamy się z tym problemem, od którego zacząłem. Zapraszamy zarząd na moderowany warsztat strategiczny, którego celem jest wypracowanie działań, planów, czy decyzji związanych z wdrożeniem np. zmian w organizacji. Zatem w trakcie warsztatu nie będzie case'ów, nie będzie teorii, będą przykłady, które będą bazowały tylko i wyłącznie na tym, jak zmiany są wdrażane w danej firmie.

Pierwszym ważnym elementem takiego warsztatu jest moderator. To może być tylko osoba, która ma własne doświadczenia w zakresie tematu szkolenia – tu dla przykładu wdrażania zmiany. I to na poziomie top managementu w dużych organizacjach. Dzięki temu nie przychodzi do zarządu trener, szkoleniowiec, tylko przychodzi doświadczony menadżer, czyli osoba równa tym, którzy w tym warsztacie biorą udział.

Drugim ważnym elementem jest postawienie bardzo precyzyjnych celów, które chcemy wypracować w trakcie tego warsztatu. To może być plan działania ze zmianą, podjęcie pewnych decyzji, strategiczne podejście do np. budowania kultury organizacji wspierającej zmiany.

Kolejnym elementem bardzo istotnym w takim warsztacie są jego poszczególne składowe. Zazwyczaj zaczynamy od dwóch inspiracji. Pierwszą inspirację przygotowujemy my i jeżeli mówimy o zarządzaniu zmianą, to najczęściej jest to przykład, jak Szwecja w połowie ubiegłego wieku

wdrożyła zmianę ruchu z lewostronnego na prawostronny. Czyli samochody przestały jeździć tak jak w Wielkiej Brytanii, a zaczęły jeździć tak jak w większości Europy. Co ciekawe, kiedy przeprowadzono demokratyczne referendum w Szwecji, to 9 na 10 mieszkańców Szwecji opowiedziało się przeciwko takim zmianom, czyli powstał opór wobec tej zmiany. Jednak menadżerowie tej zmiany, czyli władze Szwecji, w taki sposób poprowadziły ten proces, że w pewnym momencie, w ciągu 15 minut, w całym kraju wdrożono zmianę i to się obyło bez ani jednego śmiertelnego wypadku. Bardzo ciekawy i inspirujący case, z którego można czerpać również narzędzia do dzisiejszego zarządzania w biznesie.

Drugim ważnym elementem takiego warsztatu jest osobista inspiracja od uczestnika. Zawsze prosimy jednego z członków zarządu, aby to on podzielił się swoimi wcześniejszymi doświadczeniami z innych organizacji albo z tej organizacji, kiedy już wdrażał podobny proces, kiedy wdrażał zmianę i podzielił się tym, co mu się udało oraz tym, co mu się też nie udało.

W kolejnych krokach nie pracujemy tak jak na szkoleniu, czyli nie dostarczamy wiedzy, tam nie ma w ogóle wykładów. Raczej staramy się dzielić swoim doświadczeniem i przedstawiać pewne narzędzia, propozycje i rozwiązania, które nam się sprawdziły, z jednym dodatkowym warunkiem - uczestnicy takiego warsztatu muszą podejść do tych narzędzi w sposób bardzo krytyczny. To znaczy ich zadaniem jest przyjrzenie się, a wręcz przewrócenie na drugą stronę tych narzędzi i przeanalizowanie, które z nich się u nich sprawdzają, a które trzeba odrzucić, bo w ogóle się dla nich nie nadają.

Drugi dzień warsztatu rozpoczynamy inspirującą strategiczną grą harwardzką, która pokazuje, w jaki sposób uczestnicy warsztatu, czyli zarząd, radzi sobie w temacie warsztatu (w naszym przykładzie: temacie zmiany). Uczestnicy tego warsztatu, jak w lustrze, mogą dostrzec swoje sukcesy, ale również błędy. I dzięki temu mogą doskonalić swój sposób wdrażania zmiany, planując kolejne działania w rzeczywistości, w swojej organizacji.

Na koniec takiego warsztatu zawsze przydzielamy zadania. Nie jest możliwe, aby w ciągu dwóch dni warsztatu moderowanego wypracować wszystko, co jest potrzebne do tego, żeby wdrożyć strategiczną zmianę w organizacji, czy strategiczne cele w organizacji dlatego po takim warsztacie, kiedy mamy z grubsza zarys planu, musimy przydzielić zadania dla uczestników tego warsztatu. Każdy z uczestników wychodzi z pewnym planem działania, zadaniem, którego on będzie opiekunem, po to żeby te zmiany wdrożyć w organizacji i przejść przez proces, który został zaplanowany w trakcie warsztatu.

Cztery główne warunki sukcesu warsztatu, to:

- osoba moderatora, chyba jest kluczowa, jej doświadczenie, jej pozycja na równi z równym z członkami zarządu biorącymi udział w warsztacie.
- dwa inspirujące przykłady: wewnętrzny i zewnętrzny.
- pracujemy w sposób nieszkoleniowy, pracujemy w sposób warsztatowy, moderowany. Uczestnicy pracują na swoich przykładach i wypracowują swoje rozwiązania.
- na koniec uczestnicy stają się autorami zmiany, ponieważ personalnie są przypisani do zadań po takim warsztacie.

Pracujemy w ten sposób z top managementem, z zarządami już od wielu lat i właściwie za każdym razem na początku jest dość sceptyczne podejście zarządu do takiego warsztatu, a ostatecznie spotkanie kończy się sukcesem.

Podsumowując: gdy zarząd nie lubi brać udziału w szkoleniach, proponujemy zupełnie inne rozwiązanie. Jednak tak naprawdę mimo braku typowo szkoleniowego podejścia, zarząd zdobył nowe umiejętności. Czyli nie było szkolenia, a jednak szkolnie się odbyło. Na dodatek wartość dodana w wypracowaniu własnych narzędzi i własnego planu wdrożenia danego rozwiązania jest nieoceniona w tego typu sytuacjach.

Jeżeli Państwa zainteresował ten przykład, zapraszam do kontaktu i dziękuję za uwagę.

Adam Pasternak – <https://www.szkolenia-menedzerskie.pl>, adam.p@szkolenia-menedzerskie.pl