

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Praktyczny przewodnik dla uczestników szkoleń, czyli jak przeżyć każde szkolenie

Autorzy: Marek Warecki, Wojciech Warecki
ISBN: 83-246-0438-3
Format: A5, stron: 168



- Jak ożywić beznadziejne szkolenie: wyżyj się na trenerach i rozbaw wszystkich do łez
- Jaką obowiązkową postawę przyjąć na szkoleniu: udawaj, że wszystko wiesz, i mów tylko to, co jest politycznie poprawne
- Jak zaakceptować status quo: nawet nie próbuj wdrażać w firmie tego, o czym była mowa na szkoleniu

Zacznijmy od tego, kto tej książki nie powinien czytać:

- Żaden teoretyk lubiący słuchać na szkoleniach, co robią idealni pracownicy w idealnych firmach. Jakże by się rozczarował, widząc, że szara rzeczywistość jest inna: nikt nie wdraża racjonalizatorskich pomysłów, relacje z przełożonymi są podszyte strachem, a stanowiska kierownicze obsadza się z klucza.
- Żaden poważny trener. Po przeczytaniu tej książki mógłby stracić poczucie misji i etosu zawodowego i zamiast cieszyć się z kolejnych zleceń, snuć drętwe rozważania, czy życie ma sens.
- Żaden poważny haerowiec, który w pocie czoła realizuje firmową inżynierię dusz, a nie potrafi na korytarzu powiedzieć pracownikowi „Dzień dobry!”. Bo on jest taki... No taki, wiecie. Zwyczajny, szary i prozaiczny.
- Żaden poważny dyrektor. Lektura zakłóciłaby jego fikcję zarządzania ludźmi. Przecież on wszystko wie najlepiej, więc po co tracić czas i pieniądze? Zresztą ma to w małym palcu.

Z pewnym wahaniem, po wewnętrznych rozterkach, kierujemy tę książkę do Ciebie, uczestniku szkoleń. Znajdziesz tu spostrzeżenia, które nie pozwolą Ci zasnąć nawet na najbardziej nudnym szkoleniu.

Na koniec z całą mocą podkreślamy, że szkolić się nie warto — zwykle wynikają z tego same kłopoty. Nie miej wątpliwości: większość szkoleń to sztuka dla sztuki i zawracanie głowy. Dlatego gdy następnym razem zmuszą Cię do udziału w szkoleniu, śmieję się i jak najlepiej wykorzystaj wolny czas. A kiedy będziesz znowu w pracy, natychmiast zapomnij o wiedzy z gatunku science fiction i wróć do codziennych obowiązków.

Spis treści

Sezon na opornych rodaków	5
A teraz mniej poważnie	21
Przewodnik	25
Kompetencje na dobre jutro, czyli tako rzeczy...	149
Nota o autorach	155

Sezon na opornych rodaków

**„Z faktu, że coś się robi, nie wynika,
że robi się dobrze¹”.**

W jednych firmach tworzone są skomplikowane systemy szkoleniowe, w innych podnoszenie kwalifikacji przybiera postać przypadkowych zajęć, zjawiających się nie wiadomo skąd i dlaczego, niczym grozę wieszcząca kometa. Często zresztą niepokój, jaki wzbudzają szkolenia i komety, jest bardzo podobny.

„Jakie wymierne zyski płyną ze szkoleń?” — doniosłość tego pytania jest nie do przecenienia.

My zaryzykowałibyśmy twierdzenie, że gdyby pozostawić decyzję uczestnikom szkoleń, to całe mnóstwo firm szkoleniowych, zajmujących się tzw. „miękkimi kompetencjami”, nie miałyby co robić; i to niekoniecznie dlatego, że źle szkolą, ale — według naszych obserwacji — w wielu wypadkach nabywane umiejętności w niczym nie poprawiają sytuacji pracownika w firmie, nie przekładają się na jego ścieżkę kariery. Szkolenia stają się sztuką dla sztuki albo okazją do rekreacyjnego spotkania towarzyskiego przy piwie. Jeżeli szkolenia przekształcają się w „nową świecką tradycję”, a udział w nich zaczyna przypominać występy w tradycyjnym japońskim teatrze *kabuki*, w którym wszyscy wiedzą, jakie mają odgrywać role, aby „tradycji” stało się zadość, to po co brać udział w tworzeniu fikcji? Kompletną katastrofą jest natomiast sytuacja, w której kursy (często przeładowane teorią) organizowane są tak, by odpowiadały zainteresowaniom prowadzących i jedynie deklaratorywnie uwzględniają uwarunkowania, w jakich musi funkcjonować uczestnik szkoleń (oczywiście bywa i tak, że zdarzają się kursanci o nie do końca napiętych strukturach poznawczych...).

¹ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.

Kiedyś, podczas zamkniętego szkolenia (a doskonaliliśmy wówczas menedżerów średniego szczebla firmy liczącej ok. 1000 pracowników), namawialiśmy pewnego bardzo zdolnego i sympatycznego menedżera do tego, żeby w swojej pracy nie działał za szybko i impulsywnie, ale by czasem poświęcił kilka minut na refleksję i myślenie. Odpowiedział nam: „Wyobraźcie sobie, że w pracy, u siebie w kantorku, tak sobie właśnie siedzę. Na to przychodzi prezes i pyta: »Co wy tak... Co wy robicie?«. A ja bym odpowiedział: »Myślę, panie prezesie, myślę!« — to on by mnie z roboty natychmiast...”. Wypowiedzi tej towarzyszyło smętne potakiwanie głowami reszty uczestników zajęć.

Wydaje się nam (i bardzo chętnie damy się wyprowadzić z błędu, jeśli w takowym tkwimy), że hasłowość i fasadowość zagościła na dobre w wielu firmach w polskim HR i odbywa się swego rodzaju „haerowe malowanie trawy na zielono”, czyli przerzucanie się modnymi hasłami i koncepcjami, natomiast — poza sprawami „kadrowymi” — działy HR nie pełnią służebnych zadań wobec pracowników (wg Drückera, menedżera należy porównywać ze sługą organizującym innym pracę). Nie przeszkadza to w częstym deklaruowaniu, iż: „najważniejszym zasobem firmy są ludzie”; jednak na poziomie konkretnych działań bardzo trudno to dostrzec. Nie uważamy, że jest to wynik jakiejś zmywy czy szczególnej demonicznej twórców polityki personalnej firm, ale raczej czynników sytuacyjnych, w jakich przyszło im pracować. Ciągłe aktualne są problemy wskazane przez Aleca Reeda: **„Jeśli ludzie są największymi aktywami firm, jak to możliwe, że działy personalne odgrywają w przedsiębiorstwach tak marginalną rolę? (...) Największą innowacją ostatnich lat w dziedzinie gospodarowania zasobami ludzkimi jest w gruncie rzeczy outsourcing, który właściwie można uznać za przejaw degradacji działów personalnych (choć, rzecz jasna, nie musi nim być)”**.²

Czy w wielu firmach zachodzą takie zjawiska? Obawiamy się, że w zbyt wielu...

Na rynku pracy, na którym decyduje pracodawca, pracownicy mają poważnie ograniczoną szansę najskuteczniejszego protestu przeciw złym stosunkom pracy, jakim jest przeniesienie się do innej firmy. Taka

² A. Reed, *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) — Innowacje*, Petit, Warszawa 2002, str. 10.

sytuacja najczęściej skutkuje wypalaniem się pracowników, utratą motywacji, cynizmem, słabą jakością i efektywnością pracy.

Jeżeli „czynniki miękkie” są zaniedbane — jak pisze Goleman — to wtedy „twarde firmy robią się miękkie” i może to, między innymi, skutkować słabą jakością pracy. Dodatkowe bodźce, wpływające na słabą jakość pracy, to³:

- ◆ przeciążenie pracą;
- ◆ brak swobody;
- ◆ skąpe wynagrodzenie;
- ◆ zanik więzi międzyludzkich;
- ◆ niesprawiedliwość.

Oczywiście, przyczyny tych zjawisk mogą być w tej samej firmie inaczej oceniane przez zarząd, a inaczej przez pracowników. Cóż, specyfika naszych czasów, zdaniem (niestety) zbyt wielu dyrektorów personalnych, polega na tym, że przysłowiowe „tysiące stoją za bramami”, więc sami zatrudnionym w organizacji pracownikom mogą ofiarować jedynie „pot, krew i łzy”, w dodatku za niezbyt wygórowane wynagrodzenie. I bez radykalnych przemian na rynku pracy, trudno mieć nadzieję na rychłą zmianę w sposobie traktowania tzw. „zasobów ludzkich”.

Pracownicy wiedzy, ci kompetentni i dobrze wykształceni, sami wiedzą, co mają robić w pracy, o ile oczywiście dostaną szansę i nikt im nie będzie przeszkadzał w wykonywaniu ich obowiązków. Z drugiej strony trzeba pamiętać, że autonomia jest korzystna przede wszystkim w przypadku tych pracowników, którzy cechują się wystarczającym poziomem samokontroli, uczciwości i sumiennosci — w innym przypadku może być niewskazana.

Faktem jest, że zebrane przez Jaca Fitz-Enza⁴ cechy najlepszych firm są analogiczne do cech wyróżniających się pracowników. Te korzystne dla każdej firmy czynniki to:

- ◆ równowaga pomiędzy strategią finansową a personalną;
- ◆ pobudzanie do wydajności pracy i cenie inicjatywy;

³ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski, Wrocław-Warszawa 2002.

⁴ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, str. 418.

- ◆ kreowanie korzystnych relacji wewnętrznych i zewnętrznych;
- ◆ dzielenie się zasobami;
- ◆ innowacyjność;
- ◆ rywalizacja, doskonalenie się.

Może patrzymy nieco pesymistycznie na to, co się dzieje na polskim rynku i z przyjemnością posłuchamy tych, którzy mają inne zdanie, ale z naszych obserwacji wynika, że powyższe cechy (no, może oprócz nastawienia na rywalizację...) nie odgrywają szczególnie istotnej roli w naszych przedsiębiorstwach. Relacje firmowe zbyt często są zniekształcone przez kontekst społeczny i polityczny, w jakim działa firma; na kontekst ten składają się: nepotyzm, dziwne awanse, zaskakujące, często wręcz niezrozumiałe kariery, które w żaden sposób nie wynikają z jakości pracy i rzeczywistej wartości pracownika. Być może ktoś powie, że takie rzeczy zdarzają się na całym świecie. To prawda, ale rzecz w skali i natężeniu zjawiska: czy jest to karygodny wyjątek, czy raczej obowiązująca reguła?

Być może właśnie dlatego — jak podaje Raport OECD⁵ — tylko co ósmy polski pracownik w wieku 25 – 64 lata uczestniczy w szkoleniach, podczas gdy w Danii lub USA szkoli się co drugi. Można śmiało założyć, iż wielu rodaków uważa szkolenia za kompletne zawracanie głowy i najzwyczajszą stratę czasu, ponieważ uczestnictwo w nich nijak nie przekłada się na ich sytuację zawodową i nie pozwala zaspokoić aspiracji. **Za granicami kraju (na przykład w Wielkiej Brytanii czy Francji) Polacy są cenionymi pracownikami, a zatem obserwowana w kraju niechęć do szkoleń nie jest raczej jakąś skazą na „narodowym charakterze” Polaków, lecz wiąże się ze wspomnianymi czynnikami sytuacyjnymi.** Wynika to zapewne z tego, że na obczyźnie konkurencja opiera się przede wszystkim na wiedzy, umiejętnościach i pracowitości — warto zatem wykazywać inicjatywę, uczyć się, być rzetelnym i profesjonalnym, bo takie postępowanie przynosi korzyści. Zdecydowanie mniejsze znaczenie odgrywają natomiast takie czynniki jak nepotyzm czy „dobre ustawienie”. Dlatego właśnie podnoszenie własnych kwalifikacji na obczyźnie staje się czymś naturalnym i realnie opłacalnym.

⁵ A. Paciorek, M.A. Zieliński, *Raport*, Rzeczpospolita, 14.09.05.
www.Rzeczpospolita.pl

Żeby kogoś zacząć szkolić, trzeba ocenić jego stanowisko pracy pod kątem tego, jakich kompetencji i umiejętności wymaga praca na nim. Punktem krytycznym — według D. McClellanda — staje się znalezienie odpowiedzi na pytanie: jaki poziom kompetencji jest konieczny, aby osiągnąć dobre wyniki w pracy? Bez niej nie wiadomo, na czym ma się koncentrować szkolenie. Warto też zbadać najlepszych pracowników firmy, żeby wiedzieć, jakie umiejętności są potrzebne z punktu widzenia organizacji; to pozwoli uzyskać wzorzec (profil) kompetencji. Niezbędne informacje można zdobywać opisując zachowania występujące w trakcie tak zwanych wydarzeń krytycznych, to znaczy sytuacji, które decydują o sensie i jakości pracy firmy. Zresztą sposobów na opisanie kompetencji jest co najmniej kilka.

Ważne jest, aby pamiętać o tym, że tzw. metakompetencje stanowią podstawę dla innych ważnych umiejętności, takich jak samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia i umiejętności społeczne. W wielu bardzo mądrych książkach o zarządzaniu i szkoleniach menedżerów (*Drücker*) jest napisane, że podstawowym warunkiem powodzenia wszystkich działań jest uczciwość i szczerłość (co nie znaczy naiwność i oderwanie od życia) ludzi — a z tym często jest różnie.

Kluczowa dla każdego szkolenia jest ocena pracownika przed i po cyklu szkoleń — nikt nie lubi być oceniany, a w naszych realiach pracowniczych jest to zabieg często niebezpieczny i może oznaczać wiele poważnych kłopotów. Tak — właśnie kłopotów; a przecież powinien być źródłem wartościowych informacji, wskazujących, co w sobie zmienić i poprawić.

W sytuacji, kiedy pracę tak łatwo stracić i tak trudno zdobyć (dotyczy to zwłaszcza ludzi pozbawionych wsparcia i protekcji) ocena i konsekwencje z niej płynące stają się często sprawą życia i śmierci. Bardzo często są także przejawem wzajemnych animozji. Najbardziej rzetelną metodą oceny szkoleń jest zastosowanie grupy kontrolnej (pracownicy nieszkoleni) i badanie efektów kursu w kilka miesięcy po zakończeniu zajęć. Jeśli ktoś stosuje tę metodę, postępuje nad wyraz słusznie; obawiamy się jednak, że należy do wyjątków.

Aby wytyczyć punkt wyjścia dla wszelkiej edukacji (w tym dla szkoleń), trzeba wiedzieć, jakim się jest. Jedną z form zdobywania takiej wiedzy jest samoocena.

Trudno oczekiwać szczerzej samooceny od ludzi zasiadających na wysokich stanowiskach. Jest to prawdą bez względu na kraj i kulturę, ale w naszych realiach taka szczerza, rzetelna samoocena osoby wysoko postawionej jest czymś szczególnie unikatowym. Jest to spowodowane przede wszystkim tym, że wiele kierowniczych stanowisk obsadzanych jest z klucza „znajomościowego” (połączenie nepotyzmu z nową formą nomenklatury). Drugim istotnym powodem jest strach przed utratą pracy (nawet — a może szczególnie — na stanowiskach kierowniczych).

Dlatego dokonanie — i ujawnienie — rzetelnej samooceny jest postrzegane jako igranie z własnym losem. Co gorsza, w zbyt wielu przypadkach takie pojmowanie problemu jest uzasadnione. Może też być tak, że nawyk niemówienia prawdy tak bardzo już wszedł w krew wielu polskim menedżerom, że kłamią z przyzwyczajenia nawet wtedy, kiedy mogą powiedzieć prawdę.

Nie zmienia to faktu, że dobra ocena jest dokonywana z uwzględnieniem wielu punktów odniesienia (szef, podwładni, koledzy z zespołu, ja sam, czasem kontrahenci). Jej wyniki nie mogą być traktowane inaczej niż jako wartościowe źródło informacji zwrotnych. Nie mogą też być wykorzystywane do innych celów niż przygotowanie szkolenia.

W jednej z metod oceny pracownika (JOBS) proszono go, aby przez 15 minut starał się nauczyć pozostałych uczestników treningu jakiejś jednej — jego zdaniem — wartościowej rzeczy, umiejętności. Dzięki temu obserwowano i oceniano różnice w podejściu i kompetencjach emocjonalnych.

Wyniki oceny należy podawać z taktem i ostrożnie — nie skupiając się na minusach i nie zasypując rozmówcy lawiną danych.

Po tych — dla wielu osób niezbyt przyjemnych przygotowaniach — należy dostarczyć motywacji do pracy nad sobą, do szkolenia. Niektórzy mówią — i to nie bez racji — że motywacja jest „wszystkim”.

Występują różne postawy wobec możliwości dalszego rozwoju:

- ◆ niechęć albo otwarty opór;
- ◆ dokonanie zmiany w niesprecyzowanej przyszłości;
- ◆ dojrzałość do tworzenia planu zmian;
- ◆ gotowość do podjęcia działań.

Wedle teorii samorozwoju Richarda Boyatzisa⁶ proces ten powinien się zacząć się od podjęcia decyzji:

1. Moje idealne ja: kim chcę być?

Potem powinna nastąpić refleksja:

2. Moje realne ja: kim jestem?

Kolejne elementy to:

3. Rozpoznanie swoich silnych stron: jakie są moje atuty?

4. Zrozumienie, co powiniennem zmienić: jakie są moje braki?

5. Sformułowanie planu działania (redukcja wad i zwiększanie atutów).

6. Testowanie nowych zachowań, myśli i uczuć (ćwiczenie nowych zachowań, tworzenie nowych neuronowych ścieżek w mózgu, aż do pełnego opanowania zachowań).

7. Budowanie pełnych zaufania relacji.

Robert Caplan nazywa to ostatnie postawą „Potrafię to zrobić”⁷. Ludzie muszą dać się unieść swoim marzeniom o tym, co osiągalne; muszą wyobrazić sobie, że cele, które sobie stawiają, są możliwe do urzeczywistnienia. Jeśli od samego początku skupimy się na tym, co ma dla pracowników dużą wartość (np. dla ich wizji przyszłości), na tym, co chcą robić ze swoim życiem, to potraktują szkolenie jako szansę na swój własny — a nie tylko firmy — sukces.

Dlatego właśnie sensu i celu szkoleń nie można sprowadzić tylko do tego, co się dzieje na sali szkoleniowej, ale do realnych zachowań w miejscu pracy, dobrego i właściwego wykorzystania kompetencji wyuczonych i wytrenowanych w trakcie szkoleń, do czego konieczne jest wsparcie organizacji, polegające między innymi na rzeczywistym powiązaniu celów pracownika z celami firmy, motywowaniu i nagradzaniu pracy nad swoim samorozwojem. Takie postępowanie deklarują w zasadzie prawie wszyscy; jednak bardzo często te deklaracje to puste frazesy.

Najlepszy program rozwoju to taki, który skupia się na tym, jakimi chcielibyśmy się stać sami, a nie na jakimś ideale wymyślonym przez kogoś innego; dzięki temu program zostaje „oswojony” — staje

⁶ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski, Wrocław-Warszawa 2002.

⁷ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 368.

się „nasz” i mamy większą motywację do jego realizacji. Największe szanse rozwoju dają nam zaś te chwile, w których mamy sposobność dokonania zmian w sobie samym, takie jak:

- ◆ awans, zwiększenie zakresu odpowiedzialności;
- ◆ kryzysy życiowe;
- ◆ kłopoty i problemy w pracy.

Przypomina to bardzo koncepcję dezintegracji pozytywnej, autorstwa Kazimierza Dąbrowskiego: stare struktury okazują się niewystarczające i w mniejszym lub większym stopniu odrzucamy je. Mogą je zastąpić nowe, bardziej elastyczne, skuteczniej pomagające nam radzić sobie ze światem i z problemami w pracy.

Jeszcze przed wejściem na salę szkoleniową warto pamiętać, aby poznać swój styl uczenia się. Oto lista stylów uczenia się według Dawida Kolby:

- ◆ Praktyka — sprawdzanie na własną rękę.
- ◆ Refleksja — analiza doświadczeń, zarówno własnych, jak i innych osób.
- ◆ Modelowanie — tworzenie teorii objaśniających rzeczywistość.
- ◆ Metoda prób i błędów — eksperymentowanie z różnymi metodami.

Najlepsze rezultaty daje łączenie metod — na przykład refleksji i praktyki.

Szkolenia bywają zbyt teoretyczne lub za bardzo oderwane od rzeczywistości firmy, co — rzecz jasna — nie zawsze oznacza, że rzeczywistość ta jest „zdrowa” i „słuszna”, a programy szkoleniowe niedobre i nieżyciowe. Zresztą i szkoleniowcy bywają różni; często łudzą wieloma obietnicami danymi zdecydowanie na wyrost — na przykład że ktoś przez dwa dni nauczy się, jak być doskonałym przywódcą: kimś na kształt Gatesa, Napoleona i Kopernika w jednej osobie.

Zwykle na treningach stosuje się techniki odgrywania różnorodnych ról, zachęca się do brania udziału w rozmaitych grach i symulacjach. Na początku jest to dobre, ale z czasem same gry i ćwiczenia nie wystarczają — trzeba pokazywać, jak wykorzystywać określone kompetencje na zajmowanym stanowisku pracy. Jeśli się tego nie zrobi, często cały włożony w szkolenie wysiłek i wydane nań pieniądze zostaną zmarnowane. Nic nie zastąpi praktycznego wdrażania umiejętności, których się nauczyłeś.

Dobrze jest, jeśli w otoczeniu szkolonych pracują czy przebywają osoby, które mogą być dla nich wzorcami zachowań i postaw. Modelowanie zachowań jest jedną z najbardziej skutecznych metod wywierania wpływu. Najlepiej, jeśli wzorujemy się na osobach zajmujących wysoką pozycję w naszej organizacji. Między innymi właśnie dlatego osoby uczące inteligencji emocjonalnej same powinny być jej ucieleśnieniem.

Najlepiej, jeśli każdy sam kieruje procesem swojego rozwoju i nie jest zmuszany do uczestniczenia w projektach dla wszystkich, które często mogą okazać się dla nikogo. Jednak w praktyce — z przyczyn psychologicznych i organizacyjnych — ten ideał nie jest łatwo osiągnąć. Nie każdy chce i potrafi pokierować swoim rozwojem, a stworzenie możliwości samodzielnego wyboru dla mniejszych firm może być kłopotliwe (ze względów organizacyjnych i finansowych). Nie jest to niemożliwe, ale trudne i wymaga staranności, dopracowania — a w każdym razie jest znacznie trudniejsze od zamówienia dwóch szkoleń (wiosną i jesienią), wedle gustu menedżera HR albo właściciela firmy.

Mimo wszystkich trudności i kłopotów argumenty, jakie przemawiają za „indywidualnym tokiem rozwoju”, są jednak poważne:

- ♦ Najlepiej uczymy się wówczas, gdy to, co robimy, jest zbieżne z naszymi ważnymi celami i zainteresowaniami. Oczywiście, powinno także odpowiadać naszym możliwościom.
- ♦ Niektórzy ludzie nie zdają sobie sprawy, że to, co robią lub mówią, ma duży wpływ na wyniki ich pracy.
- ♦ Każdy może zacząć od wybranego przez siebie samego punktu.
- ♦ Najlepiej by było, aby osoby podlegające szkoleniu mogły same wybrać metody i techniki, jakie im najbardziej odpowiadają.
- ♦ Możliwość dopasowania trybu nauki do własnych potrzeb i zdolności usuwa wiele niedogodności.

Szkolenie winno koncentrować się na kompetencjach, a nie na efektach. Wykształcone dzięki niemu umiejętności zaowocują trwałą zmianą, a doraźne osiągnięcie efektów może być nietrwałe i spowodowane różnymi, niezwiązanymi ze szkoleniem czynnikami. Wyeliminowanie starego nawyku i zastąpienie go nowym nie jest proste



(mózg emocjonalny długo się uczy i długo oducza). Zdaniem Golemana nawyki związane z pracą łatwiej zmienić niż postawy centralne, które ze względu na związek z ważnymi wartościami (jak wiara czy rodzina) nie funkcjonują oddzielnie, ale wywierają wpływ na pozostałe postawy.

James Prochaska sformułował cztery etapy, które musimy przejść, aby zacząć się zmieniać, a zarazem by szkolić skutecznie i z sensem:

1. Dostrzeżenie problemu.

Zupełnie jak w przypadku „paradoksu zmiany”, zmieniać się mogą tylko ci, którzy pokornie zaakceptowali swój stan obecny: „jestem taki, jaki jestem i mogę to zmienić”. Jeśli ktoś nie widzi możliwości poprawienia swojej rzekomej doskonałości, ten nie ma co robić. „Rzecz nie w tym, że oni nie widzą rozwiązania — oni nie widzą problemu”, jak stwierdził — raczej dość luźno związany ze szkoleniami — G.K. Chesterton. „Nie widzą problemu” — co ciekawe, zazwyczaj widzą go inni.

2. Refleksja.

Teraz, gdy już dostrzeżliśmy, że potrzebujemy coś w sobie — nie w innych! — zmienić, musimy się nad sobą przez chwilę zastanowić; powinniśmy pomyśleć, co i jak ma być zrobione. Odrobina refleksji nad własną — nawet najładniejszą i najmądrzejszą — osobą jeszcze nikomu nie zaszkodziła, mimo że niekiedy może być bolesna dla naszego ego.

3. Przygotowanie.

Na tym etapie koncentrujemy się na zamierzonym celu oraz na środkach, które pozwolą go osiągnąć. To etap planowania, badania zasobów, możliwości.

4. Działanie.

Podejmując działanie, stawaj się dzielnym; skoro przeszedłeś już wszystkie dotychczasowe etapy — działaj. To bardzo ważny — o ile nie najważniejszy — moment w procesie zdobywania nowych umiejętności, polegający na przełożeniu nabytej wiedzy na język codziennej praktyki.

Cele, jakie stawiamy pracownikom (czy też sami sobie), powinny być jasne i możliwe do osiągnięcia. Może wygląda to na truizm, ale... ilu pracowników, idąc na szkolenie — np. z zarządzania relacjami albo współpracy w zespole — **dokładnie i konkretnie wie**, czego oczekuje od nich kierownictwo po ukończeniu treningu? Jak często trenerzy, podczas określania oczekiwań czy przeprowadzania tzw. „rundki wstępnej” na początku sesji treningowej, dostają bardzo, ale to bardzo mętne i pozbawione jakiegokolwiek praktycznej treści odpowiedzi? Z naszej praktyki wynika, że nągminnie słyszy się zwroty w rodzaju: „Chciałbym czegoś się dowiedzieć”. Także w tym przypadku przekonanie się, że nie mamy racji, byłoby dla nas miłym zaskoczeniem.

Uczestnik szkolenia musi natomiast posiadać umiejętność zarządzania czasem, zdolność do rozbicia pracy nad sobą na mniejsze kroki i stworzenia wizji swojego „możliwego ja” — czyli celu, jaki ma zrealizować za pomocą szkoleń i pracy nad sobą. Trzeba przyznać, że jest to bardzo trudne.

Chociaż możemy dokładać wiele wysiłków i starań, aby wykształcić nowe zachowania, trzeba zdawać sobie sprawę z tego, iż stare nawyki, które chcemy wyeliminować zastępując je nowymi, nie raz i nie dwa przypomną nam o sobie, nie chcąc się z nami rozstać.

Doświadczeni trenerzy mają zwyczaj przestrzegać na szkoleniach przed możliwymi niepowodzeniami na drodze do zmian, aby zminimalizować mogące się pojawić zniechęcenie, poczucie porażki.

Niemniej sami uczestnicy treningów powinni:

- ◆ pamiętać o możliwych nawrotach starych nawyków, szczególnie w trudnych sytuacjach,
- ◆ mieć na takie okoliczności strategie zapobiegawcze,
- ◆ wiedzieć jak wykorzystać niepowodzenia.

W przypadku wdrażania nowych, kształtowanych na szkoleniach rodzajów zachowań, jest niezwykle ważne, aby uczestnicy zachęcali się nawzajem do ćwiczeń — swego rodzaju codziennego praktykowania nabywanych umiejętności. Mózg emocjonalny zmienia swoje nawyki miesiącami i tygodniami — nie można żądać od ludzi, aby zmienili się już po dwóch dniach szkoleń; niestety, takie oczekiwanie spotyka się nader często.

„Po to, by ugruntować świeżo nabytą umiejętność, trzeba wykazywać się nią w pracy, w rzeczywistych, a nie symulowanych sytuacjach. Jeśli między tym, czego się nauczyliśmy na kursie, a tym, co się dzieje w miejscu pracy, nie ma związku, to nauka ta zda się psu na budę. Kiedy mija »zauroczenie nauką«, gaśnie zapał do wykazania się tym, czego się nauczyliśmy”⁸ — tę opinię D. Golemana trzeba potraktować bardzo dosłownie.

Praktykowanie i trening to klucz do pełnego opanowania umiejętności, które są nam potrzebne. Kompetencje należy ćwiczyć przez dłuższy czas, ponieważ ludzie muszą mieć szansę, by wypróbować nowe umiejętności — inaczej stare nawyki wrócą. Pomoc w tym zakresie należy do ważnych funkcji organizacji, w której znajduje się pracownik. Jeżeli środowisko pracy uniemożliwi mu bezpieczne wykorzystanie nowych umiejętności, szkolenia będą sztuką dla sztuki.

Dużą korzyścią jest posiadanie partnera do nauki — osoby, która przez parę miesięcy po szkoleniach zachęca do ćwiczeń i daje życzliwe informacje zwrotne. Samemu trudno zaobserwować wiele zjawisk. A zatem: zachęcajcie, wzmacniajcie, oceniajcie. Mimo przedstawionych powyżej trudności w przeprowadzaniu oceny, bez niej nie wiemy, czy idziemy naprzód, czy stoimy w miejscu. Dlatego tak mocno akcentujemy: wsparcie dla osób starających się pracować nad sobą, aby w swoich wysiłkach nie były odosobnione, jest niezwykle ważne. Koleżeńska pomoc jest nie do przecenienia. Dlatego najlepiej byłoby, gdyby pracowała cała grupa (na przykład sprzedawców) — wtedy wzajemna synergia, wymiana doświadczeń, umiejętności i wiedzy, a także zwykła, zdrowa rywalizacja mogą działać bardzo dużo.

Z drugiej jednak strony, jeśli grupa z jakichś względów sabotuje proces szkolenia, wiele wysiłków i pieniędzy może iść na marne. W takiej

⁸ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.

sytuacji, jeszcze zanim przystąpi się do szkolenia, niezbędna jest zmiana klimatu wokół niego.

Musimy dążyć do tego, aby w naszym zespole (czy w firmie) odbywała się wymiana opinii o pracy, realizowana w formie konstruktywnej dyskusji, a nie utyskiwania na klientów czy warunki zewnętrzne (na które zwykle i tak nie mamy wpływu). O tym zagadnieniu tylko przypominamy, zdając sobie jednak sprawę, że nie zawsze ten aspekt podnoszenia kwalifikacji pracowników jest w wystarczającym stopniu doceniany.

Jest rzeczą naturalną, że do opanowania różnych kompetencji potrzeba niekiedy mniej, innym zaś razem więcej czasu — zależy to zarówno od indywidualnych uwarunkowań (na przykład możliwości poznawczych czy cech osobowości osób szkolonych), jak i od stopnia złożoności kompetencji. Pewien wpływ na czas opanowania nowych umiejętności mają także potrzeby pracownika i kontekst sytuacyjny (jakość organizacji, reguły, jakimi się kieruje i klimat, jaki w niej panuje, a także sama osoba trenera).

Jeżeli jest możliwe przeniesienie umiejętności zdobywanych w celu efektywnego wykonywania pracy do sfery życia osobistego, warto z tej możliwości skorzystać, bowiem daje to wymierne korzyści i dodatkową motywację. Empatię z równym powodzeniem można stosować wobec pracowników, jak i własnych dzieci czy członków rodziny (aczkolwiek jest to zwykle dużo trudniejsze, ponieważ — jak dowiodły badania — w pracy staramy się bardziej i jesteśmy o 8% sympatyczniejsi niż w domu; swoją drogą, ciekawe jak to zmierz yli).



Pozostaje jeszcze monitorowanie efektów szkoleniowych, co należy robić systematycznie, nie „na lipę” (to termin psychologii zorientowanej ekologicznie), żeby potem coś z tego wynikało — co, mówiąc szczerze, zdarza się naprawdę rzadko.

Mierniki wyników powinny być rzetelne. Należy stosować pretesty i posttesty, prowadzone przez wiele miesięcy po szkoleniach, a także grupy kontrolne. Wszystko po to, aby pomiar był możliwie najbardziej rzetelny i obiektywny.

W rzeczywistości niemal nikt nie stosuje wspomnianych technik, ponieważ nie ma w tym interesu (każdy — działy HR, firmy szkoleniowe, pracownicy — trochę z innego powodu). I w dalszym ciągu w wielu organizacjach „najpowszechniejszym źródłem danych są karty ocen słuchaczy oraz utrzymujące się zapotrzebowanie na dany kurs czy szkolenie, co jest bardziej wskaźnikiem popularności programu niż zbiorem rzetelnych wskaźników poprawy jakości pracy”⁹.

⁹ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.