

# Panaceum nie na wszystko

## JAK PODNIEŚĆ EFEKTYWNOŚĆ SZKOLEŃ?

Wśród osób zamawiających szkolenie często pojawia się nierealna tęsknota za tym, żeby stanowiły one remedium na wszystkie problemy. W większości przypadków zleceniodawcom zależy, aby były one przynoszącą zwrot inwestycją, a nie jedynie kosztem i stratą czasu. Od czego zatem zależy efektywność szkoleń?

**Jarosław Holwek**

Autor jest trenerem od dziesięciu lat, członkiem zarządu w Grupie Szkoleniowej Kontrakt-OSH, autorem poradników, prowadzi Polską Szkołę Trenerów Biznesu Kontrakt.

Kontakt: [holwek@kontraktosh.pl](mailto:holwek@kontraktosh.pl)

**D**o dokonania w człowieku zmiany samo szkolenie, nawet najlepsze, nie wystarczy. Oczywiście właściwie przygotowanie i przeprowadzenie zajęć zwiększa szansę na to, że uczestnicy lepiej zrozumieją pewne procesy, opanują większą dawkę wiedzy i umiejętności oraz będą mieli więcej motywacji do ich wdrażania. Ale trwała i widoczna zmiana jest uzależniona od wielu dodatkowych czynników.

Podczas samego szkolenia, jeżeli jest ono dla uczestników ciekawe, praktyczne oraz prowadzone metodą warsztatową następuje radykalny przyrost nowej wiedzy i umiejętności. Po czym zaczyna się systematyczny spadek, mniej więcej do końca czwartego tygodnia. W tym okresie efekty stabilizują się na pewnym poziomie: wyższym niż wyjściowy, ale sporo niższym niż kulminacyjny moment szkolenia (zobacz wykres 1).

### Przezwyciężyć rutynę

Najczęściej niewystarczający efekt można zaobserwować w przypadku

szkoleń „miękkich” (z negocjacji, zarządzania, komunikacji, sprzedaży, obsługi klienta itp.). Spowodowane jest to kilkoma przyczynami. Przede wszystkim szkolenia „miękkie”, nawet jeżeli nie sprawiają uczestnikom kłopotu na poziomie intelektualnym, natrafiają często na barierę związaną z naszymi nawykami, podświadomymi scenariuszami zachowań, zahamowaniami, emocjami. Są związane z ryzykiem i wysiłkiem podczas pierwszych kroków mających na celu wdrożenie ich w życie. Wiele razy prowadziłem coaching z bardzo inteligentnymi ludźmi, którzy długo uczyli się nowego sposobu reagowania na trudną dla siebie emocjonalnie sytuację. Zdarzało się, że po kolejnej próbie, gdy znów zareagowali w znany sobie sposób, który właśnie powinni odrzucić, mówili: „Wiem, że powinienem to zupełnie inaczej powiedzieć, że to jest bardziej konstruktywne, ale nie mogło mi to przejść przez gardło...”

Poza tym nie wszystko od razu wychodzi. Dochodzą nerwy, poczucie sztuczności podczas rozgrywania do-

brze znanych sytuacji za pomocą nowych sposobów. Nie ma też gwarancji szybkich efektów. Dlatego też po pierwszych wysiłkach prowadzących do zmiany, duża część osób dochodzi do wniosku: „Przecież jakoś sobie radziłem do tej pory. Może nie byłem najlepszym negocjatorem, ale przecież efekty mam. Co się będę męczył.” Wracają do rutyny, starych zachowań być może mniej efektywnych, ale znanych, przewidywalnych, bezpiecznych.

### Indywidualna motywacja

Istnieją oczywiście od tego wyjątki. Na przykład gdy wiedza ze szkolenia przekłada się wprost na wyniki i ocenę pracy. W tej sytuacji, niezależnie od tego, czy szkolenie dotyczy „twardej” wiedzy czy „miękkich” umiejętności, efekt może być dużo lepszy. W pierwszym przypadku, jeżeli do wykonywania obowiązków na danym stanowisku konieczne jest opanowanie pewnej procedury lub obsługi programu kompu-



terowego i bez tego człowiek nie będzie w stanie wykonywać nałożonych na niego zadań, jego indywidualna motywacja do opanowania i wdrażania umiejętności będzie bardzo duża. Podobnie przedstawia się sprawa z wykorzystaniem wiedzy ze szkoleń „miękkich”. Jeżeli pracownicy mają duży kłopot z jakimś rodzajem sytuacji, a na szkoleniu dostaną konkretne, realne do zastosowania narzędzie, nie będą potrzebowali dodatkowych bodźców, by go używać.

Są też niestety osoby, dla których szkolenia to generalnie zawracanie głowy. Przecież w każdej firmie pracuje pewna rzesza ludzi, dla których praca jest mało istotną sprawą w życiu, służy tylko zarabianiu pieniędzy. Walczą oni głównie o to, żeby mieć święty spokój; odrobić swoje i iść do domu. Są też tacy, dla których wykonywana praca nie jest tą wymarzoną i traktują ją jako przejściową. Dla obydwu tych grup ludzi także jest miejsce w firmach, pod warunkiem że wywiązują się ze swojego minimum, ale nie ma co liczyć, że się będą rozwijać.

Kiedyś obliczyliśmy, że w grupach, które szkolimy z umiejętności interpersonalnych w biznesie, przeciętnie jest ok. 10-20 proc. osób o dużej motywacji do rozwoju (zobacz wykres 2). Ludzie ci nawet nie potrzebują specjalnego wsparcia, żeby stosować nabytą wiedzę. Jeżeli się do czegoś przekonają, wykazują dużą determinację, żeby to opanować i stosować. Często szybko awansują. Drugie 10-20 proc. to osoby bez żadnej motywacji. One z czasem same się wykruszają lub firma z nich rezygnuje. Natomiast pozostałe 60-80 proc. to osoby, które mają motywację do zmiany, ale ta motywacja spada wprost proporcjonalnie do czasu, który minął od szkolenia. One często chwałyby, ale nie mają dość determinacji i siły. Pochłania je tzw. bieżączka, nie są w stanie wyzwolić się ze swojej rutyny, nawyków, emocji, zahamowań. Zrażają się po pierwszych porażkach. To dla tych osób są wdrożenia, standardy, coachingi oraz zbudowanie systemu motywującego do rozwoju, który wprowadza zmiany w bezpieczny sposób, z prawami do błędów

i wsparciem ze strony przełożonych. Firma szkoleniowa może, a wręcz powinna, wspomagać swoich klientów w tworzeniu takich, wspierających szkoleń, rozwiązań. Ale jej działania nigdy nie zastąpią determinacji zleceniodawcy we wprowadzaniu tych rozwiązań w życie.

## Klucz do zmiany

Kluczem do poradzenia sobie z wyżej wymienionymi przeszkodami jest motywacja. Bez niej najlepsze szkolenia nie przyniosą efektu. A jeżeli jest silna, to uczestnicy nawet z tych gorszych coś wyniosą. Najskuteczniejsza jest oczywiście ta wewnętrzna, wynikająca z indywidualnej potrzeby zmiany szkolonej osoby, z poczucia, że status quo jej przeszkadza lub jej nie wystarczy. Jeżeli motywacja wewnętrzna jest silna, nawet takie przeszkody, jak brak talentu, czasu, siły czy niesprzyjające okoliczności, nie są nie do pokonania.

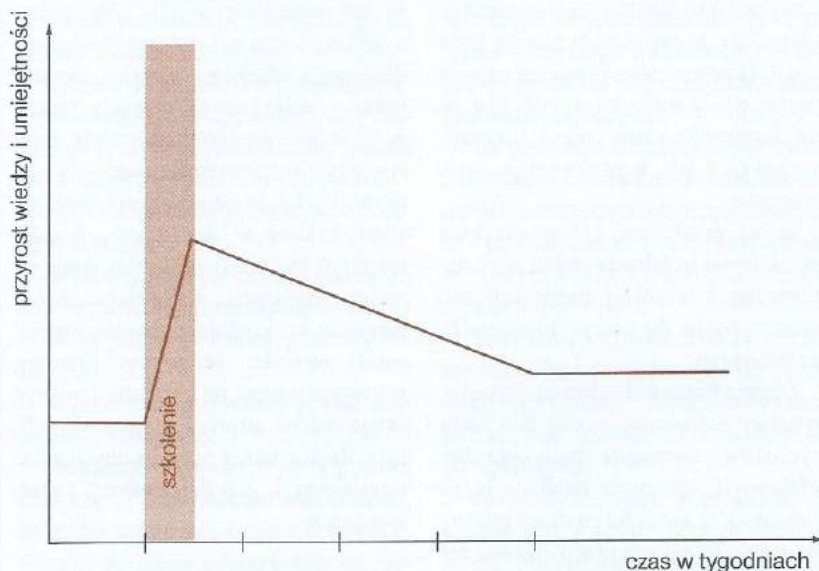
Jeżeli nie ma motywacji wewnętrznej, warunkiem skuteczności szkoleń jest motywacja zewnętrzna, czyli cały system bodźców, które powodują, że zmiana bardzo się opłaca albo że jej brak jest kosztowny. Dlatego też liczenie, że np. wydelegowany przez poukładanego i systematycznego szefa cha-

otyczny, czujący się dobrze w twórczym bałaganie pracownik po samym szkoleniu z zarządzania czasem nagle uporządkuje swój świat, jest wielką ułudą. Może to zrobić w przypadku, kiedy szef narzuci mu pewne minimalne standardy organizacyjne, z zapowiedzią ich konsekwentnego egzekwowania, a na szkolenie wyśle po to, żeby opanował narzędzia, które pozwolą mu się z nich wywiązać.

## Złudzenie na temat szkoleń

Zleceniodawcy szkoleń czasami się ludzą, że trener na szkoleniu robi czar-mary, zahipnotyzuje uczestników i spowoduje, że nagle ktoś, komu stan obecny w żaden sposób nie przeszkadza, nagle zacznie ryzykować, wkładać wysiłek, pokonywać w znoju i trudzie rutynę, żeby wyjść poza swoją strefę komfortu. Oczywiście pojedyncze osoby, pod wpływem dobrego szkolenia i trenera o wyjątkowej osobowości, zmieniają swój dotychczasowy sposób postrzegania spraw. Ale nie jest to nigdy zjawisko na dużą skalę. Są też szkolenia, na których trenerzy, za pomocą różnych socjotechnik potrafią zrobić ludziom wodę z mózgu i wzbudzić w nich entuzjazm, graniczący cza-

WYKRES 1. EFEKT DOBREGO SZKOLENIA





## WYKRES 2. MOTYWACJA UCZESTNIKÓW SZKOLEŃ



sem z fanatyzmem (ekstremalnym przykładem są tutaj niektóre firmy networkowe). Ale taki nietypowy stan umysłu trwa z reguły kilka, czasem kilkanaście dni.

Niektórzy szefowie, mający problem z przekazywaniem i konsekwentnym egzekwowaniem reguł i decyzji, łudzą się, że ich podwładni pod wpływem samego szkolenia zrozumieją, czego się od nich oczekuje, i że sami zmienią się nawet w sprawach, które są dla nich niewygodne albo wręcz zagrażające ich interesom. Trener nie ma mocy decyzyjnej ani możliwości egzekwowania. Pojawia się w organizacji raz na jakiś czas. I na pewno jego praca nie zastąpi trudnej pracy menedżera, jaką jest jasne komunikowanie reguł, decyzji, oczekiwań i ich konsekwentne egzekwowanie.

Są też przełożeni, którzy oczekują po szkoleniu uzyskania efektu w postaci trwałej i wysokiej motywacji lub zmiany postaw do pracy, innych osób, przełożonego.

Zmiana postaw i budowanie trwałej, wysokiej motywacji zależą od wielu czynników i wymagają czasu oraz długofalowych, spójnych działań. Jeżeli ktoś myśli, że może na co dzień ignorować potrzeby swoich pracowników, nie doceniać ich wysiłków, nie wspierać

swoją wiedzą i doświadczeniem, bo wystarczy, że wyśle ich na szkolenie, po którym ruszą do pracy z pieśnią na ustach, może się srodze rozczarować. Szkolenia, szczególnie z pożądanymi przez pracowników tematami, mogą być czynnikiem wzmacniającym motywację, ale nie zastąpią spójnego systemu motywacyjnego i konsekwentnych działań organizacji i przełożonych.

Szkolenia nie są złotym środkiem na wszystkie bolączki. Mają swoje ograniczenia. Nie oznacza to jednak, że nie warto się szkolić. Ale żadne szkolenie samo w sobie nie zastąpi codziennego własnego wysiłku, związanego z wdrażaniem nowych rzeczy w życie oraz wysiłków otoczenia, żeby stworzyć odpowiednie warunki do rozwoju. Nie da się też szkoleniami zastąpić braków w zarządzaniu. Szkolenia mogą być źródłem wiedzy, umiejętności, inspiracji. Pozwalają zrobić pierwsze kroki mające na celu opanowanie nowości. Mogą być lustrem, w którym można się przejrzeć i odkryć swoje mocne strony i rozwojowe deficyty. Reszta zależy już od samych zainteresowanych, ich determinacji i ciężkiej pracy.

## Grzegorz Filipowicz

Autor jest z wykształcenia psychologiem, dyrektorem ds. merytorycznych w ProFirmie.

Jest specjalistą z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi - szczególnie w obszarze budowy i wykorzystania Systemu Kompetencji Zawodowych.

Kontakt:

grzegorz.filipowicz@profirma.com.pl

Wśród wielu menedżerów HR odpowiedzialnych za rozwój pracowników panuje przekonanie, że o jakości programów szkoleniowych decyduje poziom zmian w zakresie zachowań uczestników. Ma to między innymi odzwierciedlenie w programach szkoleniowych. Na szkoleniach uczy się ludzi, jak mają się zachowywać w różnych sytuacjach zawodowych. Jeśli na przykład pracownicy nagminnie nie dotrzymują terminów realizacji zadań, to uczą się, jak planować swoją pracę z wykorzystaniem technik zarządzania czasem. W ten sposób można kształtować taki sposób działania, który jest najbardziej oczekiwany. Czy jednak rzeczywiście o to właśnie chodzi w szkoleniach?

Zastanówmy się jeszcze raz: dlaczego mielibyśmy szkolić pracowników z zarządzania czasem. Pewnie po to, aby praca była wykonana na czas! Oznacza to, że to, co tak naprawdę się liczy, to efekt moich działań. Jako menedżer mogę na przykład nagrodzić wszystkich pracowników, którzy w ostatnim miesiącu wykonali swoją pracę na czas, zapraszając ich na rodzinną kolację. Jeśli w następnym miesiącu nikt się nie spóźni, być może jest to lepsze rozwią-

□