

## Metody pracy trenera biznesu, a dzisiejsze realia polskich szkoleń

Kiedy mówimy o rozwijaniu umiejętności ludzi poprzez szkolenia pierwsze, co mi przychodzi do głowy jest pytanie, jak to wygląda u nas w kraju?. Oczywistym faktem jest, występuje różnica kulturowa, która ma znaczące przełożenie na pojęcie własnego rozwoju. Mam wrażenie, że wielu pracowników traktuje pracę jak przysłowiowe kukułcze jajo, a działania pracodawców ukierunkowane na rozwój swoich pracowników, zbędne i niekonieczne. Dużo firm w naszym kraju uczy się, jak efektywnie zarządzać i osiągać zakładane cele. Czy może istnieje zatem rozwój firmy bez zwiększania potencjału ludzkiego? Trudne pytanie i z pewnością są osoby, które się z tym zgodzą i takie, które nie. Ważne jest, co Ty drogi czytelniku o tym sądzisz? Bez względu na to, „po której stronie barykady stoisz” z pewnością się zgodzisz, że inwestycja w potencjał ludzki zwraca się. Wiele osób podejmuje realne próby zmierzenia ile może zyskać pracodawca inwestując w rozwój własnych ludzi. Brian Tracy i Frank M. Scheelen w swojej książce „Nowoczesny Menadżer Sprzedaży” podają wyniki obliczeń, jakie przeprowadził szef oddziału szkolenia firmy Motorola. Udowodnił on, że z każdego 1 dolara, który firma inwestuje w szkolenie otrzymuje z powrotem 30 dolarów. Ciekawe jakie ma to przełożenie na nasz rynek?

Obserwujemy rosnący trend w zakresie zainteresowania firm różnego rodzaju szkoleniami, oraz zwiększając się obaw klientów przed podjęciem współpracy z firmami szkoleniowymi. Przeczytałem ostatnio, że na naszym rynku w 2007 roku działało ponad 2500 podmiotów prowadzących szkolenia oraz ponad 8800 trenerów biznesowych (źródło PIFS i YPI Consulting). Jest to jedna z pierwszych barier, na które napotyka każdy, kto chce przeprowadzić szkolenie. Taka ilość! Każda z firm jest wietna, działa pod potrzeby zlecającego, jej szkolenia mają najlepszy efekt, itd. Zawsze, kiedy spotykam się ze swoimi klientami słyszę, że takich firm to my mamy na przykład, co zatem Państwa wyróżnia?. Powstaje pytanie – jak wybrać tę jedyną, która zrozumie nasze potrzeby i pomoże nam wspólnie przejść cały proces zapewniając oczekiwany sukces. Pomimo rosnącej ilości trenerów i firm szkoleniowych widzimy wciąż niedostatek dla potencjalnych kandydatów na pracowników polskich firm szkolenia to cały czas „ekskluzywnie” dobro i niekażda firma stała na wysokiej jakości treningu. Taka refleksja przychodzi mi kiedy jadąc tramwajem przeglądam poniedziałkowe gazety i czytam wielkie na stronie ogłoszenie o pracę, gdzie jednym z możliwości jak daje firma potencjalnemu kandydatowi jest rozwój kompetencji poprzez szkolenia.

Podejmując temat szkoleń istotnym elementem jest osoba prowadząca. Każdy trener w swojej codziennej pracy, stając przed zadaniem poprowadzenia szkolenia zadaje sobie jedno pytanie: „Jak mam to zrobić aby było efektywnie?”. Otóż odpowiedzi takiej poszukują również właściciele firm, którzy dbając o rozwój własnej firmy poszukują co raz to nowszych rozwiązań. Wyobraź sobie Czytelniku pewną historię:

Dyrektor zwołuje zebranie, na którym obecna jest cała kadra zarządzająca. Tematem zebrania jest wprowadzenie w firmie standardu obsługi klienta.

Dyrektor zwraca się do swoich pracowników:

- „Moi drodzy! Mo liwo ci jest kilka, natomiast chciałbym pozna Wasze pomysły. Jak to zrobi najbardziej efektywnie, no i przede wszystkim rozs dnym kosztem”.

Pada pomysł:

- „Zróbmy szkolenie!” z entuzjazmem zach ca Dyrektora Pani kierownik działu Personalnego.

Na co Dyrektor, bez wi kszych emocji, ale ze zmarszczonym czołem odpowiada:

- „Było dwa miesi ce temu i ja nie widz wyra nego efektu. Po co mamy wydawa pieni dze na szkolenia nie maj c pewno ci, e si „zwróc ”. No i jeszcze ta firma nie do ko ca zrobiła to, na czym nam zale ało”.

Na to odpowiada jeden z kierowników:

- „To mo e, eby obni y koszty przygotujemy jednego z naszych pracowników, aby potem mógł przeszkoli pozostałych. B dzie to lepsze rozwi zanie, bo zna nasz firm i wie na czym nam zale y. Dzi ki temu unikniemy sytuacji jaka miała miejsce ostatnio”.

Czy czytaj c to nie masz wra enia, e podobnie dzieje si i w twoim miejscu pracy? Historia ta niestety jest prawdziwa. „Niestety” dlatego, e z moich do wiadcze wynika, i na taki scenariusz wpływ ma wiele czynników, a nie tylko trener czy firma szkoleniowa. Niew tliwie osoba prowadz ego szkolenie jest kluczowa dla przebiegu procesu szkoleniowego. Dobry trener to osoba, która charakteryzuje si twórczym podej ciem do pracy<sup>1</sup>, przez co szuka on narz dzi pracy wsz dzie gdzie jest to mo liwe. Kiedy si przedstawiam nowopoznanej osobie i pyta mnie czym si zajmuj zawodowo – odpowiadam – „Jestem trenerem”. Widz jak pojawia si u miech na twarzy rozmówcy, któremu ci nie si na usta – „Naszej reprezentacji piłkarskiej?”. I mo na w tym znale pew n analogi . Trener w sporcie to osoba, która wie jakie metody musi zastosowa , jakie powinny by kolejne etapy i tempo treningu, aby zawodnik doszedł do celu jako zwyci zca. Posiada równie du wiedz teoretyczn , która w pracy z zawodnikiem okre la tor kolejnych działań . Przekładaj c to na płaszczyzn biznesu wida wyra n analogi . Trener biznesu powinien posiada wiedz , oraz wiedzie , jak poprowadzi uczestników do rozwoju ich kompetencji. Powstaje pytanie, czy trener powinien posiada praktyczne do wiadczenie w temacie z jakiego szkoli? Niew tliwie jest to dodatkowy atut, poniewa posiada sprawdzone „na własnej skórze” metody, które s skuteczne i mo e przekaza je uczestnikom. Z do wiadczenia wiem, e je eli jestem trenerem w firmie szkoleniowej, to uto samiam si z jej metodologi pracy, sposobem działania, no i przede wszystkim jestem w stanie oceni , czy oczekiwania zleceniodawcy nie przerosn mo liwo ci wykonania zlecenia. Przytoczona powy ej historia nie musi si powtarza . Aby tak si stało ni ezb dne jest wzajemne zaufanie i szczer o – tylko jak je zdoby . Form jest kilka, natomiast zawsze nieoceniona staje si rozmowa z trenerem. Jest ona potrzebna do okre lenia wzajemnych oczekiwa . Spotkałem si z sytuacj kiedy szkolenie nie spełniało ocze kiwa uczestników. Zastanawiałem si co było powodem, czy le dobrałem metody pracy z grup ? Mo e nie takie wiczenia, itd. Powód okazał si prozaiczny. Otó w rozmowie z osob , która była odpowiedzialna za zorganizowanie takiego szkolenia, zostało

<sup>1</sup> Podr cznik Trenera, Sławomir Jarmu , Tomasz Witkowski.

określone na czym jej zależy, scharakteryzowana była grupa i cel jaki chcemy osiągnąć, czyli merytorycznie wszystkie aspekty zostały wzięte pod uwagę. Zapewniano mnie, że wszystkie elementy, o których rozmawialiśmy, pochodzą z badania potrzeb szkoleniowych przeprowadzonych przez dział personalny wewnątrz firmy. Co zatem się stało? Zabrakło komunikacji, a uczestnicy szkolenia odbyli je, bo kazano im na nie przyjść. Cel był jasny i słuszny, natomiast nikt nie uwiadomił pracowników, dlaczego warto rozwijać ten obszar.

Dlaczego przytaczam tę krótką historię? Ponieważ zwraca ona uwagę na dwie ważne rzeczy. Po pierwsze, metody pracy trenera są uzależnione od celu jaki chcemy osiągnąć, grupy uczestników (inaczej pracuje się z osobami, które mają wieloletnie doświadczenie, inaczej z młodymi mniej doświadczonymi), oraz umiejętności i merytorycznego przygotowania. Po drugie, na to, czy szkolenie jest efektywne czy nie, ma wpływ wiadomość osób w nim uczestniczących. Ten drobny element niejednokrotnie jest zaniedbywany. Firmy często informują tylko o temacie szkolenia i to wszystko. Przecież wystarczy, aby kierownik (dyrektor) przekazał krótką informację swoim podwładnym, że dbając o rozwój kompetencji i w celu ułatwienia wykonywania codziennych zadań zaprasza do wzięcia udziału w szkoleniu. Ja prowadząc szkolenia niejednokrotnie pytam dlaczego uczestnicy zdecydowali się wziąć udział – i co słyszę: „Bo kierownik (dyrektor) kazał”. Efekt zawsze będzie inny: kiedy „ja” przychodzę na szkolenie i szukam kolejnych rozwiązań ułatwiających mi codzienną pracę, a inaczej, kiedy wiem, że te dwa dni po osiem godzin, to doskonała odskocznia od codzienności, no i może będzie miło i ciekawie.

Przytoczone przykłady obrazują, że w podnoszenie kompetencji pracowników poprzez szkolenia powinno być przemyślanym merytorycznie i logistycznie działaniem. Dotyczy to zarówno zleceniodawcy, osoby trenera oraz firmy szkoleniowej. Nie jest przecież powiedziane, że osoba z wewnątrz firmy nie przeprowadzi dobrze szkolenia, nie powiedziane jest również, że doświadczony trener osiągnie zakładany efekt. Niewątpliwie zawodowy trener mając pełną informację przeprowadzi ten proces lepiej. Polskie realia w zakresie szkoleń często wyglądają jeszcze tak, jak w przytoczonych historiach, mimo iż wiadomo o potrzebie podejmowania takich działań wzrasta. Moim zdaniem ciągle brakuje odpowiedniej komunikacji między organizatorami szkolenia (np. Działem Personalnym), przełożonymi, a pracownikami.

Krzysztof Barwiński  
Trener Openlearning