

OBUKA – NIJE GOTOVO DOK NIJE KRAJ

Imate li omiljeni ekipni sport koji pratite? Možda je to fudbal ili košarka ili hokej ili odbojka na pesku. Jeste li ikada bili na sportskom takmičenju kada je vaš omiljeni tim pobeđivao do samog kraja utakmice? Odlično su izvršavali svoje zadatke i odjednom se nešto dogodilo! Vaša omiljena ekipa se raspala, dok je protivnički tim dobio nalet energije i izvukao pobjedu iz čeljusti poraza. Razočarani ste, možda i duboko potrešeni. Vaš tim je toliko vežbao i trudio se, ali nisu završili i izgubili su na samom kraju. Ponovo shvatate da nije gotovo dok nije zaista kraj.

Obuka umnogome liči na ekipni sport. Nije gotovo dok nije kraj. Zamislite ovakav scenario. Vi ste trener i vaša priprema za obuku se odvija glatko. Podeljeni su formulari za procenu potreba i uz pomoć nabiranja veština identifikovane su one koje treba poboljšati. Vršite obuku i grupa je oduševljena što uči. Polaznici učestvuju u rešavanju problema i dubokim diskusijama, istovremeno otkrivajući različite stavove. Značajna vežba veština, procena, feedback (povratna informacija), učenje putem ponavljanja (teach-back) i vaše vešto vođenje kao rukovodioca obukom obezbeđuju da se učenje događa. Smile sheet (formular za procenu zadovoljstva) se deli na kraju i rezultat pokazuje koliko je naučeno i stvarno stanje. Polaznici slave odlazeći iz učionice nasmejani. Nameravaju da promene svoje ponašanje i da primene ono što su učili. Zadatak je izvršen. Uspeli ste.

Sačekajte trenutak još nije kraj. Tri meseca kasnije, u radnom okruženju, samo nekoliko polaznika su zaista promenili svoje ponašanje.

Šta je pošlo naopako i šta se još može učiniti da bi se uticalo na rezultate?

Izvesno je izgledalo da Ana i polaznici čine sve prave stvari tokom učenja scenarija u učionici. Čak postoji i značajni dokaz da se učenje odvijalo kako je bilo planirano. Polaznici su čak naveli da će promeniti svoje ponašanje. Ali to nije bio kraj! Smile sheet (formular za procenu zadovoljstva) ne izgovara poslednju reč. To je samo početna reakcija na sve planiranje, težak rad i napor koji se do tog trenutka pokazao. U čemu je Ana pogrešila? Šta je još mogla da učini da bi uticala na ishod učinka u radnom okruženju? Kako je mogla da proširi učinak izvan formulara o zadovoljstvu? Dopustite mi da vam ponudim tri realistične mogućnosti.

1) Duh u zidovima sobe za obuku

Kada bi zidovi soba za obuku širom sveta mogli da progovore, evo šta bi rekli. Neefikasne navike su glavni razlog zbog koga izvršioци ne menjaju svoje ponašanje u radnom okruženju. Neefikasne navike su duhovi koji se razvlače po zidovima na svim obukama širom sveta. One su glavna prepreka učinku, pa ipak, tokom obaveza pri učenju, njih ignorišu kao da ne postoje. Navike imaju vrlo malo veze sa „know-how“ ili veštinama. Navike su način na koji ljudi vrše zadatke ili aktivnosti. To uključuje ponašanje ili način ponašanja. Ljudi nekada nisu svesni svojih navika i načina na koji mogu uticati na željeni ishod. Nekoliko primera mogu ovu sliku učiniti jasnijom.

- Nadređeni koji stalno čeka poslednji trenutak da bi saopštio datum, vreme održavanja i dnevni red nedeljnog sastanka kolektiva.
- Nadzorni organ koji putem elektronske pošte komunicira sa pojedinačnim članovima ekipe o problemima sa učinkom.
- Beležnik servisa u prodavnici automobila koji stalno zaboravlja da obavesti klijente da će popravke trajati nekoliko sati duže nego što je bilo rečeno.
- Dok stoji u delu gde je izložena hrana, konobar ili konobarica u restoranu izbegava kontakt očima sa klijentima (kojima je nešto potrebno) a koji sede za stolovima koji su u rejonu koji je njegova/njena odgovornost.
- Lekar i medicinska sestra razgovaraju o zdravstvenom stanju pacijenta u liftu gde su prisutni drugi ljudi, uključujući i posetioce.
- Službenik ostavlja dosije sa poverljivim informacijama otvoren na mestu gde svako može da ga vidi.

Dok im se direktno ne ukaže na navike, ljudi imaju tendenciju da rade ono što su uvek i radili, na način na koji su to radili. Neefikasne navike treba da budu uvrštene u dnevni red obuke. Učesnici treba da ukažu na njih, da o njima razgovaraju, da se obavežu da će ih ostaviti po strani. Pitajući polaznike da identifikuju neefikasne navike tokom obuke, omogućavamo im da otkriju te nedostatke i da se obavežu da učine nešto po tom pitanju. Te navike iznosimo pred ostale da ih vide i da o njima razgovaraju na pozitivan način. Takođe možemo da konsolidujemo te navike i da to saopštimo klijentu kao sredstvo za sticanje podrške u praćenju bavljenja tim navikama.

2) Nevidljivi partner

Rešenje iz obuke koje nije u skladu sa poslovnim partnerom je rešenje iz obuke koje je, po svoj prilici, osuđeno na propast. Najznačajniji uticaj na rezultate učinka vrši klijent i neposredni nadzornik polaznika. Kako imamo priliku da angažujemo te važne partnere, moramo da naučimo kako da ih obučimo u pogledu njihove uloge. Moramo neprestano razvijati strategije u cilju njihovog uključivanja, tako da aktivno podržavaju željenu promenu ponašanja. Glavni izraz za to je „aktivno rukovođenje podrškom“. To je najveći izazov za profesionalce u obuci. Svako odeljenje za obuku mora aktivno da učestvuje u razvoju strategija koje će imati rezultata u njihovoj organizaciji. To je cilj koji se može postići kad se njemu pravilno posveti pažnja i uloži potreban napor.

3) Više od formulara o zadovoljstvu

Ako ste predavač ili instruktor, molim vas da me ne mrzite zbog ovoga što ću reći. Možda se previše oslanjamo na formular o zadovoljstvu kada ocenjujemo učinak predavača i instruktora. Pored formulara o zadovoljstvu, treba takođe uzeti u obzir druge kompetencije i proceniti ih na odgovarajući način. Evo nekoliko napomena:

- Efikasno uspostavljanje partnerskih odnosa sa sponzorima i klijentima
- Stvaranje efikasnih nekonvencionalnih metoda dizajna i treninga da bi se iskoristile vrhunske metodologije učenja
- Stvaranje strategija za transfer koje uspešno uključuju klijente i nadzornike u aktivno poboljšanje rukovođenja (menadžmenta) željenom promenom ponašanja.

To su samo neke od napomena. Imam ih još, ali će one biti u nekom kasnijem članku. Neki savetnici i instruktori neće biti u mogućnosti da utiču na te tipske mere. Kada je to tačno, treba obratiti pažnju i proširiti njihovu obuku za veće uloge. Želimo da im pružimo veći uvid u širu sliku učinka, što im omogućava da postanu jači partneri u rešavanju problema promene ponašanja. Ideja je da se pruže podsticaji i prilike da se utiče na rezultate izvan formulara o zadovoljstvu tako da obuka zaista pruži konačni doprinos.

Pre nego što se rastanemo, obavezno moramo misliti dalje od formulara o zadovoljstvu (happy sheet-a). Naravno, razmišljanje nije dovoljno, moramo takođe da reagujemo. Uspešna promena obično počinje posmatranjem problema na drugačiji način i dubokim razmišljanjem o njemu. Kada smo zaista otvoreni prema alternativama i duboko razmišljamo o tome, ubrzo otkrivamo praktična rešenja koja će nam omogućiti da ostvarimo svoje ciljeve na načine o kojima nikada ranije nismo razmišljali. Primena počinje sa razmišljanjem. O čemu razmišljate? Šta ćete učiniti?

Takođe se nadam da ćete početi da probate nove pristupe da bi uticali na promenu ponašanja u radnom okruženju.

Mi vam možemo pomoći tako što ćemo vas uputiti na jasan alat koji će vam pomoći u nastojanju da uspešno sprovedete proces upravljanja neefikasnim navikama. [Alat preuzmite ovde.](#)