

Nie każdy od razu staje się Jamesem Bondem



Jak dopasować ofertę rozwojową do pracownika?

Co łączy Jamesa Bonda, jego wstrząśnięte niez mieszane martini oraz dostarczane mu zabawki przez ekscentrycznego naukowca Q z zamawianiem, projektowaniem i realizacją szkoleń dla pracowników firmy? Otóż Bond wiedział, co zamawia. Badania pokazały, że wstrząśnięte martini było efektywniejsze w dezaktywacji nadtlenu wodoru niż mieszany drink, a oba były efektywniejsze niż czysty dżin lub wermut. Szkolenia natomiast zamawiamy i realizujemy w wersji „mieszanej”. Dlaczego tak się dzieje?

NIKOLAY KIROV



To ludzie w procesie swojej pracy generują wyniki dla organizacji, a więc jej sukces zależy w znacznej mierze od ich znajomości fachu. Dlatego najlepiej procentującą inwestycją dla każdej firmy, która chce liczyć się na konkurencyjnym rynku, jest wsparcie rozwoju kadry za pomocą programów szkoleniowych optymalnie dopasowanych do poziomu kompetencji poszczególnych pracowników. Losowy wybór kierunku kształcenia mógłby sprawdzić się bowiem tylko w przypadku genialnego Agenta 007.

Znaczny odsetek firm przeznaczają jednak więcej czasu i pieniędzy na utrzymanie budynków, sprzętu, zasobów technologicznych niż na doskonalenie pracowników. Firmy poświęcają więcej czasu na analizę, jaki software zamówić, niż na analizę tego – kogo i jak rozwijać. Bez wątplenia zasoby techniczne są niezbędne, aby prowadzić działalność biznesową. Nie stanowią jednak żadnej wartości, jeśli kompetencje kadry, która je wykorzystuje w swojej pracy, są znikome! A choć inwestycje w polskich firmach z roku na rok rosną, to okazuje się, że kapitał nie zawsze lokowany jest w tych, którzy potrzebują, i w sposób, którego potrzebują.

ZA MUREM NIEŚWIADOMOŚCI...

Każdy szef HR i każdy menedżer odpowiedzialny za swój zespół przyzna, że rozwój zawodowy kadry powinien być kwestią priorytetową dla firmy. Jednak często przedsiębiorstwa, a nawet instytucje i firmy szkoleniowe działają w tej kwestii trochę po omacku. Niedobraną do kompetencji pracowników formę rozwoju można porównać do zmieszanego martini. W obu przypadkach to taki fantastyczny mikś, który jest nieefektywny. W czym rzecz? W modelu Noela Burcha, ludzie w organizacji znajdują się na różnych poziomach swojej świadomości. Badacz wymienia ich cztery.

1. Nieświadoma niekompetencja

Na początku kariery pracownik jest zazwyczaj ulokowany na etapie nieświadomej niekompetencji. Wydaje mu się, że ma duże możliwości, wiedzę i umiejętności. Jednak, obserwując go z zewnątrz, dokładnie widać, że jest kompletnie nieefektywny, ale za to bardzo zmotywowany. Takie megazaangażowane beztalencie prędko działa, robi wszystko, co w jego mocy, ale jego praca nie przynosi jeszcze

firmie żadnych wymiernych korzyści, a wręcz więcej z niego szkody niż pożytku.

2. Świadoma niekompetencja

Po pewnym czasie zaczyna się uczyć swojej profesji, wówczas pojawia się świadoma niekompetencja. Dostrzega już, że istnieją narzędzia, które mógłby lepiej poznać i wykorzystywać w miejscu zatrudnienia, co wpłynęłoby na jego większą skuteczność. Dopiero wtedy odczuwa potrzebę rozwoju – kształcenia, poszerzania horyzontów zawodowych.

3. Świadoma kompetencja

W następnej kolejności, gdy zaznajomi się już doskonale ze swoimi obowiązkami, które wykonuje dobrze i sprawnie, gdyż potrafi korzystać z nabytych umiejętności, zyskuje świadomą kompetencję.

4. Nieświadoma kompetencja

Na ostatni poziom – nieświadomej kompetencji, wchodzi pracownik, który ma za sobą tak długą praktykę w wykonywaniu danej czynności, że staje się ona dla niego niemal odruchowa. Ten stan można porównać z prowadzeniem samochodu przez doświadczonego kierowcę, który wsiada do auta i w ogóle nie zastanawia się nad tym, w jaki sposób przetacza biegi – jest bowiem w tym mistrzem.

Wniosek jest prosty: tylko posiadając wiedzę na temat poziomów świadomości kadry można skonstruować pożyteczne szkolenie dopasowane do danego poziomu. Mieszanie ludzi na sali, którzy są na różnych poziomach świadomości, jest nieefektywne. Jest to jednak dziś standard, dlaczego?

WARSZTAT CZY INSPIRACJA?

Pracowników kształci się zazwyczaj za pomocą szkoleń, które dają umiejętności techniczne. Firma zamawia warsztaty z technik sprzedaży, technik negocjacji, techniki zarządzania czasem. Niestety, bywa, że robi to wówczas, gdy pracownicy są na poziomie nieświadomej niekompetencji. Na takie kursy przeznaczają się ogromne fundusze. Intencja jest dobra – dostarczyć wiedzę i umiejętności, wątpliwości budzi tylko zrobione wcześniej z góry założenie, że właśnie w tym momencie są one im potrzebne. Otóż pracodawca, bezpośredni przełożony oraz trener rozumieją, że określona znajomość





fachu jest niezbędna na danym stanowisku, niestety, bywa że pracownik uważa, że całkiem dobrze sobie radzi z tym, co już wie. Ma wyrobione nawyki, których za pomocą jednodniowego szkolenia nie zmieni. Zmiana nawyków wymaga dłuższego czasu, a zazwyczaj, po szkoleniu, po kilku próbach zastosowania nowej wiedzy, pochłania nas praca i wracamy do poprzednich nawyków. Aby zmienić nawyki, powinniśmy mieć dużo samodyscypliny. Samodyscyplina nie pojawi się, jeśli będziemy znali technikę, ale nie będziemy rozumieli, dlaczego warto wytrzymać i zmienić nawyk.

Zatem taki warsztatowy program szkolenia nie dość, że pochłonie znaczną część budżetu, to ponadto nie przyniesie korzyści ani firmie, ani pracownikowi, ponieważ nie jest dopasowany do poziomu jego kompetencji. W tej sytuacji znacznie lepiej sprawdziłaby się inspiracja, czyli np. konferencja, która ma za zadanie zaszczepić pewną chęć do dalszych, własnych poszukiwań. Znany mówca, nawet kilkaset osób na sali, a więc mniejszy koszt, a korzyść niewspółmiernie większa niż w przypadku szkoleń z umiejętności technicznych w małych grupach, bo budujemy świadomość i pobudzamy pracowników do własnych poszukiwań. O warsztatach można pomyśleć dopiero wówczas, gdy pracownicy zostaną zainspirowani do działania. Wiedzę można bowiem efektywnie dostarczać nie wcześniej niż od poziomu

świadomej niekompetencji – wtedy pracownik ma zapał do nauki. A ze względu na posiadaną już świadomość może już ją zastosować w praktyce.

Następnym stopniem rozwoju może być coaching indywidualny. Dzięki niemu pracownikowi łatwiej będzie wypracować swój własny plan działania i wdrożyć umiejętności, które już ma. Każdy poziom ma swoje wymogi – aby zatem wejść na najwyższy z nich, na każdym z niższych trzeba odrobić „pracę domową”.

BŁĘDNA DIAGNOZA

Często diagnoza kompetencji pracowników jest błędna – źle określany jest poziom ich świadomości w danej dziedzinie. A to z kolei przekłada się na dobór nieodpowiednich form szkoleń i straty dla firmy. Co z tym fantem zrobić, skoro rozwój umiejętności powinien być dopasowany do audytorium? Gwarantem sukcesu jest jednolitość odbiorców na sali szkoleniowej. W myśl tej zasady, programem szkoleniowym powinny być objęte wyłącznie te osoby, które znajdują się na tym samym poziomie świadomości. Niestety, współcześnie na szkolenia zgłaszane są grupy zestawiane zupełnie przypadkowo. Spójny poziom uczestników na szkoleniu zależy zatem również od świadomości i zaangażowania ich bezpośrednich przełożonych w proces doboru podwładnych.

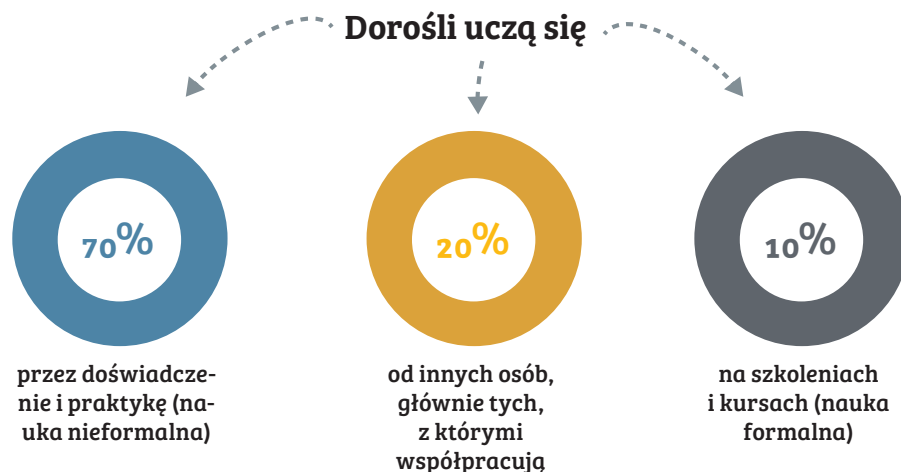
schemat 1

MODEL PROJEKTOWANIA PROGRAMÓW ROZWOJOWYCH W ORGANIZACJI



Źródło: Model Nikolaya Kirova na podstawie modelu Noela Burcha „The Conscious Competence Ladder”



MODEL 70/20/10

Źródło: M. McCall, M. Lombardo, R.A. Eichinger, *Model for Learning and Development*, 1996.

Większość menedżerów zamawia jednak tylko takie szkolenia, które „będą zawierały minimum 90% warsztatów”, gdyż nie mają świadomości, że nie w każdym przypadku się one sprawdzą. Osoby o nieświadomej niekompetencji nie będą w stanie wyciągnąć z nich żadnych wniosków dla siebie. Wtedy duża część odpowiedzialności spada na trenera. W takich sytuacjach powinien on być bardzo elastyczny. Gdy okaże się, że na warsztatach są same osoby z nieświadomą niekompetencją, należy zrezygnować z tej formuły na rzecz inspiracji. Potem dopiero powinien stopniowo wprowadzać trochę wiedzy, a następnie elementy praktyki. Dlatego powinniśmy się zastanowić, czy model 70/20/10 (70% uczymy się na swojej pracy, 20% od kolegów, a 10% ze szkoleń), które robi w ostatnim czasie furorę w Polsce, jest przydatny dla pracowników naszej firmy, bo daje on największe efekty dopiero od poziomu świadomej kompetencji. Jeśli jest zastosowany we wcześniejszych fazach, to generuje tylko ogromne koszty dla firmy. Tak można tracić bezsensownie pieniądze i nawet nie zdawać sobie z tego sprawy. Model ten sprawdza się w firmach, w których menedżerowie mają zakodowane w swoim DNA, że powinni ciągle obserwować pracowników i inwestować w ich rozwój.

Aby osiągnąć wyniki biznesowe, możemy postępować, jak ekscentryczny naukowiec z przygód Bondy. We wcześniejszych wcieleniach Q wręczał Bondowi losowe gadżety (radio, długopis czy zegarek), które przypadkiem okazywały się potrzebne. Q miał nadzieję, że się przydadzą, a inteligentny superagent zawsze znajdował dla tak dobranego zasobu zastosowanie. W biznesie takie podejście zadziała może raz na jakiś czas, gdy po

drugiej stronie będzie wysokiej klasy specjalista – biznesowy James Bond, który zawsze wyciągnie coś dla siebie z każdego szkolenia. W pozostałych przypadkach firma po prostu traci pieniądze.

Można zadać pytanie, czy w obecnym świecie, w którym liczą się wyniki przy coraz szybszej zmianie otoczenia oraz coraz mniejszych zasobach, warto tak ryzykować? W najnowszym wcieleniu Q zawsze ma nowoczesne i precyzyjnie zaplanowane narzędzia dopasowane do akcji i umiejętności. Podczas spotkania z Bondem zadaje mu pytanie: „Czyżbyś oczekiwał wybuchającego długopisu? My już tego nie robimy”. Spodziewam się, że w niedalekiej przyszłości firmy również przestaną to robić. Mamy wybór – albo nauczyć się, w jakie formy rozwoju inwestować, albo dalej zamawiać losowe tabletki i oczekiwać, że od czasu do czasu dadzą wyniki finansowe. ●



NIKOLAY KIROV

Dyrektor strategii i rozwoju Centrum Doradztwa i Kształcenia Menedżerów Akademii Leona Koźmińskiego; specjalizuje się w projektowaniu programów rozwojowych dla firm. Wykładowca negocjacji i budowania relacji z partnerami w biznesie.

kirov@kozminski.edu.pl