

Formy wspierania rozwoju zawodowego. Część 2

Szkolenia, warsztaty i trening

Wiele osób nie ma świadomości, iż rola specjalisty obejmuje współcześnie nie tylko technologię, czyli kompetencje „twarde”, ale również tak zwane umiejętności biznesowe, na które składają się takie kategorie, jak rozwiązywanie konfliktów czy asertywność. Analizy prowadzone przez środowiska naukowe wskazują, że eksperci z branży technicznej szczególnie cierpią na deficyty tego rodzaju kompetencji lub niedostatecznie wykorzystują je w pracy.

Małgorzata Kwiecińska

Wdobie dynamicznego postępu coraz częściej słyszymy, że trudno jest odnaleźć się na rynku pracy. Problem z dopasowaniem do wciąż zmieniających się warunków dotyczy zarówno młodych absolwentów szkół wyższych, dopiero wchodzących na ten rynek, o czym świadczy wysoka stopa bezrobocia w tej grupie, jak i osób z dłuższym stażem i większym doświadczeniem. Ci pierwsi wciąż stykają się z ofertą edukacyjną niedostosowaną do współczesnych potrzeb. Programy nauczania nie uwzględniają bowiem tego, że na zdobycie pracy obecnie coraz większy wpływ mają kompetencje psychospołeczne, a przy decyzji o zwolnieniu lub utrzymaniu stanowiska mają one często znaczenie wręcz rozstrzygające. Mamy więc wykwalifikowanych młodych fachowców, którzy nie wiedzą, jak nawiązywać relacje biznesowe lub w jaki sposób promować swoje usługi.

W grupie z bogatym doświadczeniem zawodowym problem ten może być jeszcze dotkliwszy. Młodzi bowiem już na początku swojej drogi przekonują się, że dyplom uczelni wyższej to często o wiele za mało, by dostać wymarzoną posadę. Starszym natomiast trudno zrozumieć, dlaczego w pewnym momencie, po w pełni satysfakcjonującym etapie, dochodzi się do punktu, w którym dotychczasowy poziom realizacji całego pa-

kietu obowiązków zawodowych okazuje się niewystarczający do osiągnięcia kolejnych sukcesów.

Dlaczego w ogóle dochodzi do takich sytuacji? Okazuje się, że nie wykształciliśmy jeszcze nawyku stałego podnoszenia swoich kwalifikacji, szczególnie tych niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaniem zawodu.

Uświadomienie sobie istoty tego problemu jest pierwszym i jednocześnie najważniejszym krokiem do jego rozwiązania, ponieważ nakierowuje na możliwość skorzystania z profesjonalnego wsparcia. Dobra wiadomość jest bowiem taka, że umiejętności miękkie, podobnie jak twarde, możemy rozwijać i doskonalić poprzez różnego rodzaju formy szkoleniowe, z któ-

rych część branż z powodzeniem korzysta już od wielu lat – jest to inwestycja w rozwój przede wszystkim trzeciego (idąc od dołu) poziomu piramidy Diltsa, czyli sfery umiejętności. Tylko jak właściwie wygląda takie szkolenie i jak odnaleźć się w gąszczu proponowanych ofert?

♦ Szkolenie

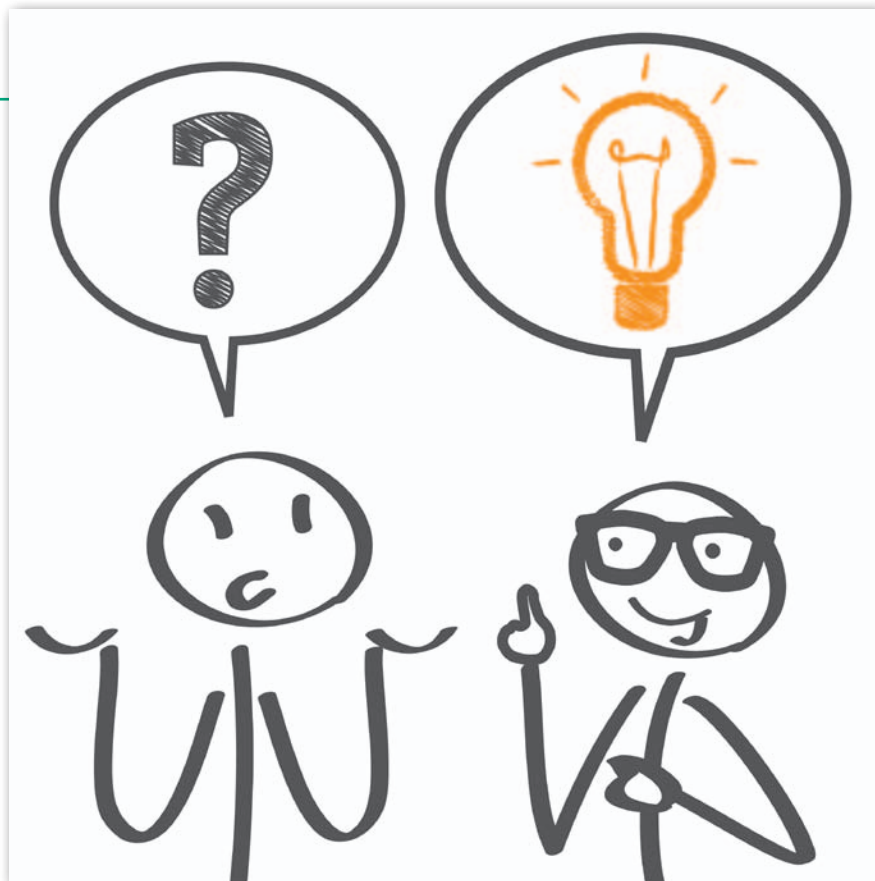
Szkolenia umiejętności psychospołecznych powstały w ramach poszukiwania skutecznych sposobów rozwijania osobistych kompetencji, przede wszystkim w odpowiedzi na rosnący problem niewystarczalności wiedzy zdobytej w szkole wobec wymagań rynku pracy. Bazują one na możliwości nabywania wybranych umiejętności poprzez przekazanie wiedzy, a następnie własną aktywność uczestnika z wykorzystaniem tej wiedzy, najpierw na forum grupy, a później w sytuacjach z życia.

Rozważając skorzystanie z tego rodzaju wsparcia, przede wszystkim warto wiedzieć, że mamy do wyboru trzy podstawowe formy oddziaływań szkoleniowych. Pierwsza z nich, dotychczas najbardziej rozpowszechniona w biznesie, to szkolenie metodami aktywnymi. Jej zadaniem jest poszerzenie wiedzy teoretycznej uczestników, doskonalenie ich praktycznych umiejętności, a także kształtowanie postaw pomocnych w rozwoju. Przebieg tego rodzaju szkolenia jest z góry zaplanowany i w niewielkim stopniu korzysta z procesu grupowego (o którym więcej za chwilę). Tematyka dotyka dość szeroko określonego obszaru, to znaczy rozwoju konkretnych umiejętności bądź prze-

kazania pewnych aspektów wiedzy przydatnych przy wykonywaniu danej pracy. Podobnie jak przy pozostałych formach nie daje się tu gotowych rozwiązań, które można zaaplikować według określonego

Model Diltsa





schematu, a raczej proponuje wachlarz możliwości w postaci wskazówek i narzędzi do wyboru, koncentrując się na sprawdzaniu ich przydatności w działaniu. Szkolenie metodami aktywnymi najbardziej przypomina szkolenia z umiejętności „twardych”, takich jak wprowadzanie nowych narzędzi pracy czy zmodyfikowanej struktury w firmie, poprzez relatywnie duże skupienie na przekazywanych treściach i ich ćwiczeniu, a mniejsze na dynamice grupy. Jego zaletą jest szeroki zakres tematyczny, a co za tym idzie – uniwersalność proponowanych rozwiązań oraz możliwość przeszkolenia dużej liczby uczestników w jednym czasie, co z pewnością zmniejsza koszty takiej inwestycji.

• Warsztat

Drugim rodzajem oddziaływania jest warsztat. Ta forma, określana jako edukacyjno-rozwojowa, uważana jest za najbardziej skuteczną we wspieraniu rozwoju umiejętności psychospołecznych, ponieważ wykorzystuje ona do celów dydaktycznych procesy zachodzące w małej grupie jako katalizator rozwoju na trzech poziomach funkcjonowania: poznawczym (nabywanie wiedzy teoretycznej), afektywnym (zmiana postaw poprzez zaangażowanie emocji w proces nauki) oraz behawioralnym (ćwiczenie określonych zachowań).

Co to oznacza w praktyce i czym jest ten proces grupowy? Liczne obserwacje prowadzone na małych grupach (8-18 osób, co umożliwia indywidualny kontakt pomiędzy wszystkimi członkami) pokazują,

że są pewne etapy, przez które przechodzi grupa podczas swojego istnienia, a na każdym z nich charakterystyczne są określone postawy i zachowania. Każdy z nas może sobie przypomnieć, jak wchodząc do nowej społeczności, skupiał się na początku na uważnej obserwacji innych osób po to, by je poznać oraz określić panujące zasady. Prawdopodobnie zależało nam na tym, by dobrze się zaprezentować, a więc nie było w nas wielkiej skłonności do ryzyka. Dopiero gdy zaczynamy czuć się bezpieczniej, jesteśmy bardziej chętni do dzielenia się przykładami z własnego życia, z których niekoniecznie jesteśmy dumni, czy do konfrontacji z odmiennymi punktami widzenia w dyskusji. Twórcy warsztatów zauważyli, że dostosowanie faz szkolenia do specyfiki czterech głównych etapów procesu grupowego może zdecydowanie wzmocnić i przyspieszyć oddziaływania edukacyjne.

Właściwie zorganizowany warsztat bazuje na dotychczasowej wiedzy i doświadczeniach uczestników, inicjując włączenie nowo nabytych umiejętności do posiadanego repertuaru, by następnie wspomóc zaplanowanie ich wdrożenia w realnych sytuacjach. Mamy tu do czynienia z tak zwanym uczeniem się laboratoryjnym, co w praktyce oznacza możliwość eksperymentowania z nowymi formami zachowań w bezpiecznej atmosferze. Ważne jest aktywne uczestnictwo oraz obserwacja innych członków grupy podczas wykonywania zadań – zdobywanie wiedzy teoretycznej jest tutaj jedynie punktem wyjścia do praktycznych ćwiczeń i bez zaangażowania w proces praw-

dopodobnie nie doprowadzi do poprawy funkcjonowania w danym obszarze.

Warsztaty cieszą się dużą skutecznością we wspieraniu rozwoju pożądaných umiejętności i zachowań, zarówno tych społecznych (w grupie), interpersonalnych (w kontakcie z drugą osobą), jak i intrapsychicznych (osobistych), między innymi dlatego, że odbywają się w małej grupie (każdy uczestnik jest indywidualnie traktowany) oraz bazują na psychologii społecznej. Pomimo skupienia na realizacji celu edukacyjnego, często zawężonego do konkretnego aspektu funkcjonowania (a więc nie tylko „komunikacja”, ale na przykład „asertywność w relacjach z klientami”), udział w warsztacie daje też sposobność do szeroko rozumianego rozwoju osobistego i interpersonalnego dzięki zachęcaniu do eksperymentowania i poznawania siebie. Warto jednak pamiętać, że oddziaływania tego typu mają charakter raczej prewencyjny (ich zadaniem jest zapobieganie trudnościom) niż naprawczy, co oznacza, że jeśli w zespole już pojawił się konflikt, to zamówienie usługi warsztatowej nie będzie najlepszym rozwiązaniem (wtedy bardziej przydatny może okazać się coaching zespołowy, o którym za miesiąc).

• Trening

Ostatnim rodzajem szkolenia, stosowanym częściej poza kontekstami biznesowymi, jest trening. Podobnie jak warsztat wykorzystuje on dynamikę grupową i opiera się na uczeniu laboratoryjnym, jednak cel ma tutaj charakter bardziej ogólnorozwojowy niż edukacyjny – jest nim nabycie szeroko rozumianych umiejętności interpersonalnych poprzez pogłębiony kontakt z innymi uczestnikami, skupienie na „tu i teraz” czy posługiwanie się językiem uczuć. Udział w treningu pozwala na obserwację swojego funkcjonowania na tle grupy, a co za tym idzie – zwiększenie samoświadomości w relacjach z ludźmi i możliwość ich doskonalenia. Mimo że w porównaniu z wcześniejszymi formami ta inicjuje najgłębszą pracę psychologiczną, to dalej oferowana jest ona osobom zdrowym (w odróżnieniu od psychoterapii grupowej, która jest zupełnie innym rodzajem wsparcia).

• Metoda małych kroków

Wszystkie trzy opisane powyżej metody wspierania rozwoju umiejętności miękkich opierają się na założeniach andragogiki, czyli dyscypliny zajmującej się kształceniem osób dorosłych. Podejście to znacząco różni się od tego, do którego przywykliśmy w szkole. Przede wszystkim uwzględnia ono potrzebę radzenia sobie z konkretnymi zadaniami i proble-

mami z życia, w mniejszym stopniu opierając się na teorii, a w większym korzystając z dotychczasowego doświadczenia uczestników. Ważna jest tu „metoda małych kroków” polegająca na tym, że każde kolejne ćwiczenie bazuje na poprzednim. Stosowanie technik interaktywnych oraz inicjowanie wymiany pomiędzy uczestnikami sprzyja przeniesieniu nabytej wiedzy i umiejętności poza sytuację szkoleniową, a więc ich aplikacji zarówno w analogicznych kontekstach (poprzez powiązanie dotychczasowych doświadczeń z nowym materiałem), jak i różnych innych (dzięki poszerzeniu perspektywy przez kontakt z innymi uczestnikami).

• Otwarte i zamknięte

Poza przedstawionym podziałem ze względu na formę warto wiedzieć, że do wyboru mamy szkolenia otwarte lub zamknięte. Te pierwsze charakteryzują się tym, że uczestnicy zgłaszają się (lub są zgłaszani przez pracodawców) indywidualnie, co oznacza, że grupa złożona jest z niezależnych osób, z różnych organizacji, a często także z różnych branż, program natomiast z góry ustala organizator. Szkolenia zamknięte to z kolei produkty z założenia „szyte na miarę”, a więc dopasowane do specyficznych potrzeb grupy (zwykle zespołu/działu). Niekwestionowaną zaletą tych ostatnich jest realizowana na początku współpracy analiza potrzeb, która powinna zawsze poprzedzać planowanie i projektowanie szkolenia. Oczywiście, jeżeli prowadzimy jednoosobową działalność gospodarczą czy nawet 3-osobową firmę, to najrozsądniejsze będzie skorzystanie ze szkolenia otwartego (lub treningu indywidualnego, o którym za chwilę). Jeśli natomiast mamy do przeszkolenia grupę warsztatową (minimum 8 osób), to zdecydowanie rekomenduje się zamówienie szkolenia zamkniętego, mimo jego wyższych kosztów. Dlaczego?

• Produkt na miarę

Analiza potrzeb to najbardziej czasochłonny, ale też najistotniejszy element wdrażania szkolenia w firmie, ponieważ często dopiero profesjonalne zidentyfikowanie obszarów problemowych pozwala na ustalenie takich celów oddziaływań rozwojowych, które przełożą się na określenie najbardziej efektywnych sposobów realizacji potrzeb. Oczywiście może się zdarzyć, że pracodawca czy menedżer trafnie oceni, jakich konkretnie umiejętności brakuje pracownikom, jednak bez wiedzy psychologicznej szansą na popełnienie błędu jest relatywnie duża, a wtedy pozorna oszczędność zamienia się w całkowicie nieopłacalną inwestycję. Nader często zdarzają się

sytuacje, w których przedstawiciel kadry kierowniczej oczekuje na przykład przeszkolenia personelu pod kątem poszerzenia wiedzy na temat oferowanych produktów, natomiast przeprowadzona analiza pokazuje, że znajomość tych produktów jest w pełni wystarczająca, a rzeczywista potrzeba dotyczy umiejętności ich sprzedaży. O trafności tej diagnozy można łatwo wnioskować po reakcjach uczestników oraz realnym przyroście sprzedaży, który prawdopodobnie nie miałby miejsca, gdyby potrzeby nie zostały rozpoznane. W rzeczywistości więc takie działania redukują niepotrzebne koszty, prowadząc do rozwiązań kluczowych, zamiast pozornych. Niestety, wciąż niewiele firm może pozwolić sobie na taką usługę. Jeśli więc decydujemy się na szkolenie otwarte – pamiętajmy o rzetelnej analizie rynku, by wybrać produkt możliwie najbardziej profesjonalny (i wcale niekoniecznie najdroższy).

• Trening indywidualny

Alternatywną możliwością, którą warto rozważyć w kontekście rozwoju umiejętności miękkich, jest trening indywidualny. Różni się on od form grupowych tym, że – jak sama nazwa wskazuje – szkolona jest pojedyncza osoba, a także tym, iż nie jest to jednorazowe oddziaływanie, ale proces rozłożony w czasie, przyjmujący zwykle formę cyklicznych spotkań. Na przebieg sesji składają się przede wszystkim ćwiczenia praktyczne (oczywiście opierające się na rzetelnej bazie teoretycznej), dostosowane do aktualnych trudności klienta, a więc praca na osobistym, realnym materiale. Dużą rolę odgrywają też „prace domowe”, które wspierają wdrażanie proponowanych metod w problematycznych sytuacjach życiowych. Takie próby aplikacji są następnie omawiane, dzięki czemu postępy uczestnika podlegają stałemu monitorowaniu, co pozwala na dalsze dostosowywanie programu spotkań do indywidualnego zapotrzebowania. Niestety, taka elastyczność wiąże się z wysokimi kosztami w przeliczeniu na osobę.

• Kontrakt i ocena efektów

Na zakończenie warto wspomnieć, że poza analizą potrzeb jest kilka elementów, które każde szkolenie – czy to grupowe, czy indywidualne – niezależnie od formy, powinno uwzględniać. Pierwszym z nich jest kontrakt, a więc jasno określone zasady, na które każdy z uczestników na samym początku spotkania wyraża zgodę. Takie rozwiązanie ma na celu zapewnienie obu stronom (szkolącemu i szkolonym) komfortowych i bezpiecznych warunków pracy,

poprzez określenie, czego oczekujemy i na co wspólnie się zgadzamy. Częstym punktem kontraktu jest na przykład tak zwana zasada poufności zastrzegająca, iż osobiste przykłady wnoszone przez uczestników nie będą przekazywane osobom spoza grupy. Dopiero po ustaleniu tego typu reguł możliwa jest w pełni konstruktywna praca.

A co na koniec? Skoro już zdecydowaliśmy się na zakup szkolenia, warto byłoby sprawdzić jego efekty – najlepiej, gdy odbywa się to w dwóch wymiarach. Pierwszy dotyczy subiektywnej oceny wartości oddziaływań – bada się go zazwyczaj bezpośrednio po zakończeniu części dydaktycznej, prosząc uczestników o anonimowe wypełnienie ankiety odnoszącej się do odbioru różnych aspektów szkolenia. Drugi wymiar obejmuje odpowiednio dobrane wskaźniki skuteczności weryfikujące po pewnym odroczeniu czasowym, na ile założone po analizie potrzeb cele zostały zrealizowane. Ten tak zwany follow-up, poza samą możliwością oceny efektywności, ma także dać podstawy do zaplanowania ewentualnych dalszych kroków, jak na przykład coaching. Zamawiając szkolenie, zwracamy uwagę, czy wszystkie te elementy są uwzględnione – dzięki temu zmaksymalizujemy prawdopodobieństwo sukcesu.

• Szkolenie w pigułce

Decydując się na rozwój umiejętności psychospołecznych poprzez szkolenie, mamy do wyboru trening indywidualny lub jedną z trzech form grupowych: szkolenie metodami aktywnymi, warsztat i trening. Odbywać się one mogą jako wydarzenia zamknięte (wewnętrzne, realizowane na zamówienie dla danej grupy) lub otwarte (zewnętrzne, na które prowadzony jest nabór). Każda z opcji ma swoje dobre i złe strony – szkolenia otwarte to niższy koszt z perspektywy firmy, ale też mniejsze dopasowanie programu do potrzeb. Podobna sytuacja dotyczy liczby uczestników – zwiększając ją, minimalizujemy wydatki, ale ograniczamy także indywidualne korzyści uczestników. Z kolei zredukowanie jej do jednej osoby, choć zapewnia najlepsze sprofilowanie programu, eliminuje możliwość nauki poprzez proces grupowy. Pamiętajmy, by podczas poszukiwań mieć na uwadze wszystkie te aspekty, a przede wszystkim, by pytać, dowiadywać się i sprawdzać, bo – jak wszędzie, tak i na rynku szkoleniowym – jakość usług jest różna, a im większa jest nasza wiedza, tym mądrzejszych wyborów możemy dokonywać.

Małgorzata Kwiecińska

www.prizmcoaching.pl

www.psychologicznyogrod.pl