

Hatást kiváltó tréning





A tehetség menedzselésétől és a sokféleség kezelésétől az értékesítés hatékonyságának a növeléséig a humánerőforrás-részlegnek többféle kihívással kell szembenéznie. A tréninget gyakran tekintik a megoldás részének. Azonban a rossz tréning a probléma részévé válhat, időt és erőforrásokat pazarolhat, az érintettekben pedig felvetődhet a kérdés, hogy „milyen hatást ért el egyáltalán a drága beavatkozás?”

A legfontosabb 9 teendő a tréning hatásának az eléréséhez...

1. Szervezeti és üzemi menedzsment, stratégia és változásmenedzsment kiaknázása és képzéssel való kombinálása
2. A képzési partnerek minősítésekor 6 kulcsfontosságú tényezőt kell szigorúan megvizsgálni
3. Elsőként a 30 legfontosabb gyakorlatra való összpontosítás – melyekben a vezetők teljesítménye gyakran nem kielégítő –, majd további teendők meghatározása
4. Következtesen különböztessük meg a „beszélő könyv” -et és a tréner
5. Tudás és „tapasztalati tudás” gyakorlatának megkövetelése
6. Annak biztosítása, hogy a tréningalanyok eltérő tanulási stílusai és preferenciái számításba legyenek véve
7. Annak biztosítása, hogy a tréningalany blokkoló gondolatai azonosításra és leküzdésre kerüljenek
8. Megértés, motiváció és készségek – gondoskodjunk arról, hogy teljesüljön a képzési folyamat e három létfontosságú alapfeltétele
9. A tréning értékeléssel és coachinggal valamint e-modulok vizsgálatával való megerősítése

Hatást kiváltó tréning

„Egyszerűbb rátalálni egy új viselkedésmódon keresztül egy új gondolkodásmódra, mint fordítva.”

Miert okoz a válasz olyan gyakran csalódást? Vegyünk egy példát. Egy tehetségmenedzsment tréning után a K+F részleg vezetője megérti, hogy megfelelően meg kell hallgatnia az innovatív munkavállalók gondolatait. Ennek felismerése és a megfelelő tethöz szükséges önfegyelem azonban két különböző dolog.

Ezt nevezzük a tudás és a tett közötti hídnek. Ez az a két pont, amelynek áthidalására a tréningnek építkeznie kell.

A Krauthammer kutatása^[1] szerint az európai menedzsereknek csak mintegy 50%-a elégedett közvetlen beosztottjai alapvető viselkedésével. Az alkalmazottaknak pedig csak 38%-a véli úgy, hogy munkaadója igyekszik hasznosítani bővülő ismereteit és képességeit^[2]. Más kutatások azt mutatják, hogy a tanteremben tanultak javarésze mindössze két nappal a tréning után feledésbe merül.

A hidak építése folyamatos. Mégis, a hidak *szilárdsága*, azaz az összekötő láncszem a szándék és az eredmény között; a tanulás gyakorlatba való átültetése különbözteti meg a tréneret – és az eredményes tréninget – egy „jól informált előadótól”. Ha igaz, hogy a HR-nek hozzáadott értéket kell kimutatnia, akkor a tréning kulcsfontosságú szerepet tölt be.

•• A tréning hatókörének a meghatározása

A tréninget „információtovábitás” helyett inkább a „viselkedés megváltoztatásaként” definiáljuk. Vegyünk például egy pénzügyi vezetőt, akinek új pénzügyi rendszert kell kidolgoznia – biztosítva annak megvalósulását. Ahelyett, hogy megtanítanánk a pénzügyi vezetőt az új rendszer kidolgozására, a viselkedési tréning segít biztosítani azt, hogy az új rendszer a megfelelő érintettek világosan megértett igényein alapuljon. Segít a rendszerből következő változásnak az érintettekkel való közlésében, elkötelezettségük és a megvalósításhoz nyújtott támogatásuk elnyerésében.

•• Kimerült a tréningpiac? Attól függ...

Becslések szerint az európai vállalatok továbbra is eurómilliárdokat költenek éves szinten tréningre. Mire fordítják a tréningfelelősök ezt a pénzt – mibe fektetik bizalmukat? Kutatások szerint^[4] Franciaországban mintegy 13 500 szolgáltató cég 90%-a kevesebb, mint 750 000 eurós éves árbevétel ér el. Az ilyen mértékű töredezettség zavaró, a felsővezetők pedig egyre inkább a felismerhető márkák, a promóció, a stabil és megbízható pénzügyi helyzet alapján

választják ki tréningpartnereiket. Testreszabott megoldások, a befektetés megtérülése és kulturális összhang iránti igényük pedig gyorsan „adottá” válik. Fényes jövő előtt állnak a HR felelősök (és tréningpartnereik), akik túllépnek az áruvá vált, „egy kaptafára készült” tréningen. Ennek során trendként figyelhető meg - amelyet, mi is támogatunk -, hogy a tréninget tanácsadással kombinálják a szervezeti és üzemi menedzsment, a stratégiai tanácsadás és a változásmenedzsment egyes szempontjai terén. (Lásd még a „Hatást kiváltó tanácsadás” című ismertetőnket).

Továbbra is fennmarad azonban a kérdés, hogyan lehet jobb a tréning?

•• Külső tréner kiválasztása

A hatás elérésének kulcs sikertényezője annak biztosítása, hogy a tréninget a megfelelő emberek vezessék. Hol érdemes kezdeni? Mi két utat látunk a partner kiválasztásához.

Első út: *A képzettség kényelme.* A Nemzetközi Tréning és Fejlesztési Szövetség (IFTDO) nemzeti és nemzetközi tréning testületeket köt össze. A szövetség ötvennél is több országból több mint 150 tagot számlál. Azoknak, akik képzett tréneret keresnek, vagy azzá kívánnak válni, azt ajánlja, hogy forduljanak a helyi intézményekhez – melyek közül alább két példát emelünk ki. (A részletek idővel változhatnak, ezért javasoljuk webhelyeink tanulmányozását).

- **Az Egyesült Királyságban a Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)** munkaerő fejlesztési intézetnél gyakorlati trénerképzés (CTP) szerezhető egy tartalmas 2 éves képzés során, melyet rugalmas modulok követnek (a gyakorlattal rendelkező trénernek lerövidíthetik ezt az időszakot). A CTP 28 hét alatt szerezhető meg (rendszerint egy évig tart), ami magában foglalja az írásbeli feladatokhoz szükséges időt, a vizsgaidőszakot azonban nem.
- **Az American Society for Training and Development (ASTD)** „gyakorlati és a való világon alapuló” tréningképzést kínál. A bizonyítvány 3 vagy 4 napos program sikeres teljesítését követően szerezhető meg.

Második út: *A vezetői képességek megbízhatósága.* A vállalati vagy csapatszintű megoldásokhoz, különösen nemzetközi szinten, rendkívül fontos a megbízható és megismételhető ajánlat, a stabil folyamat- és ügyfélmenedzsment. 6 kérdés segíthet a tréningcégek összevetésében:

- 1.) **Filozófia** – mi a vezérlő elvük? Mennyire lesznek az Önök segítségére a valós szükségletek feltárásában? Megoldásaik mennyire gyakorlatiasak? Mennyire állhatatosak az ismeretek gyakorlatba való átültetésében? Hogyan illeszkednek az Önök kultúrájához? Mennyire felelnek meg a résztvevők korának és tanulási stílusának?
- 2.) **Hatásmérés** – miként állítják fel és teljesítik a mérési szempontokat, kötik a hatékonysági megállapodásokat, ellenőrzik a befektetés megtérülést?
- 3.) **Kivitelezés** – hogyan tervezik meg egy összetett és többdimenziós beavatkozás végig vitelét az Önök vállalkozásában, biztosítva ugyanakkor a következetességet? Hogyan biztosítják a megfelelő tanácsadókat, rangidősség és szakterületek szempontjából? Hogyan segíthetik Önöket a fő érintettek elkötelezettségének a biztosításában? Milyen minőségellenőrzési eljárásokat alkalmaznak? Miként történik a kulcsszereplők és a célközönség tréningje és coachingja?
- 4.) **Testreszabás** – hogyan igazodnak az Önök egyéni kihívásaihoz és iparágához? Az „egy kaptafára készült” hozzáállás vagy a „mi az, ami Önöknél működni fog” dolgok sokoldalú alkalmazása a jellemző rájuk?
- 5.) **Szimbiózis** – hogyan integrálják a megoldásokat az Önöknél már meglévőkkel? Hogyan tudnak együttműködni más szakértőkkel? Kihozzák az Önök kulcsszereplőiből a legjobbat vagy egymaguk próbálnak meg „minden babért learatni”?
- 6.) **Kockázat** – milyen múltbéli eredményekkel és pénzügyi biztonsággal szolgálnak? Vészhelyzet esetén milyen tartalékrendszerrel rendelkeznek?

E tényezők együttesen nyújtják a legjobb garanciát a sikerre.

•• Tréning – de miről? Ami elengedhetetlen...

Demokrácia, egyetértés a meggyőződések és tettek terén. Iránymutatás, segítség, mások érzéseinek tiszteletben tartása. Ez a viselkedési alapelv egyre lényegesebb olyan embereknél, akiknek egyre inkább, több - funkcionális és kulturális - nézőponttal és alá-fölérendeltségi viszonyal kell megbirkóznia, gyakran ezeket a távolból kezelve. A Krauthammer vezetői viselkedéssel kapcsolatos kutatása^[1] felfedi, hogy a munkatársak igényei mintegy 50%-ában teljesülnek. *A tanteremből a tárgyalóterem felé vezető út hitelességéhez a trénernek teljes mértékben követnie kell ezt az alapelvet.*

Mire összpontosítsunk tehát? A Krauthammer a fenntartható teljesítmény 30 elemét határozza meg^[1], négy fő dimenzió mentén – „önfegyelem”, „irányok megteremtése”, „döntéshozás” és „eredmények biztosítása”. Az ezekhez társított fő kompetenciák - például az „ötletekre való odafigyelés” - elsajátítása után hatékonyabban oktathatók és elmélyíthetők az „alkalmazott” készségek, mint például a nagyobb közönségnek tartott bemutatók.

Mit tárt fel a kutatás?

A bejelentések és változások megfogalmazása és elmagyarázása a vezetőknek nem erős oldala - körülbelül a felük az, aki kéri a dolgozóktól a valódi elkötelezettséget és megértést. A dilemmák kezelésénél csak 55%-uk vonja be az alkalmazottakat a lehetőségek leltározásába és a megoldás kiválasztásába. Pedig az alkalmazottak 85%-a akar segíteni...

Az önfegyelem is korlátozott. A vezetők csupán fele nyugtázza az elutasítást, úgy, hogy kérdésekre ágyazza a választ. A többiek a tényekkel reagálnak. A vezetők fele figyel oda aktívan az ötletekre. Ugyanakkor a vezetők 69%-a önként beismeri hibáit – amit az emberek 94%-a szeretne. A karrierbeli fejlődésben a vezetők nem adnak hozzá sokat a munkavállalók önértékeléséhez, vagy ami még rosszabb, a saját nézőpontjukat érvényesítik. Míg a vezetők 68%-a helyesen bevonja az érintett munkavállalót fejlődési céljainak meghatározásába, 32%-uk nem teszi azt. És mindössze 63%-uk méltatja a jó eredményeket és az erőfeszítéseket a fázisértekezleteken, ezzel segítve a munkavállalóknak a hiányosságok felszámolásában.

Az etika terén, a vezetőknek 17%-a csak az eredményeket veszi figyelembe a siker megítélésénél – függetlenül a jogellenes vagy etikátlan viselkedéstől.

●● A híd megépítése – a nagy tudású előadótól a trénerig

Van tehát teendők ezen a területen. De ki végezze el? Einstein mondása szerint: „A tanár legfőbb művésze az, hogy felébressze a kreatív önkifejezésben és a tudásban rejlő örömet.” A tréner tehát valamiféle energizáló erő – amely az ismeretek (*tudás*) új viselkedéssé (*tett*) való átalakítására ösztönöz. Hogyan érheti ezt el egy tréner? A tréner a viselkedésre irányuló kérdéseket tesz fel („hogyan csinálja?”), és utat mutat („azok az okok a legmeggyőzőbbek, amelyeket magunk fedezünk fel”), segítve önmagunk felfedezését és megteremtve az öncoaching kultúrájának a lehetőségét. Ehhez az empátikus konfrontációt használja katalizátorként. Azonosítja az alapvető magatartást (figyelés, kérdezés, ötletadás) a résztvevők cselekedeteire összpontosítva. Kitartóan kutatja, hogy az érintett mit szándékozik tenni az ügy érdekében; és a résztvevők képességeit gyakorlással fejlesztve a tapasztalati tanulást hangsúlyozva. Az erős (provokatív, meglepő) „aha-élmények” a résztvevőket cselekvésre serkentik, a fejlődés igényének érzelmi úton való felfogása erősebb hatású, mint az intellektuális megértés. A fókusz pragmatikus, rövidtávon megterülő és konkrét. A tréner segít a mindennapos helyzetek kezelésében és keresi a közös nevezőket: „Mi a fontos az Ön számára, amikor...?”

A tudástól...	...a tettig
Középpontban a tudás.	Középpontban a viselkedés.
Útmutatás szakértelem átadásával.	Coaching pozitív konfrontációval.
Középpontban a résztvevők véleményei/ítéletei.	Középpontban a résztvevők cselekedetei.
A logikus érvek meggyőzik a résztvevőt a cselekvés szükségességéről.	Az erős 'aha-élmény' cselekvésre serkenti a résztvevőt.
A résztvevőknek be kell mutatniuk, hogyan fogták fel a tanultakat.	A résztvevőknek be kell mutatniuk, hogyan használták a tanultakat.

●● A tréner négy szerepe

Egy színdarabhoz hasonlóan a tréning sikere is a szövegekönyv, a színre vitel, a színészi játék, és a hallgatóság bevonásának minőségén áll vagy bukik. Ha e négy tényező valamelyike csorbul, a színdarab nem éri el a kellő hatást és hiteltelen lesz. Ebből az analógiából négy szerep és felelősség következik.

Szerep	Felelősség
Tréner-drámaíró	Tartalom létrehozása (vagy adaptálása)
Tréner-színigazgató	Produceri és színreviteli teendők
Tréner-színész	A sorok életre keltése
Tréner-facilitátor	Interakció a közönséggel

Tréner-drámaíró: a tartalom – avagy „szövegekönyv” kidolgozásakor a tréner gyakran használ fel létező forgatókönyveket és modulokat. A céloknak, a tartalomnak és az eredményeknek egységes hálózatot kell alkotniuk – szükség lehet áttekintésre.

A tréner eldönti, hogy mely elemeket helyez egymás mellé, távolít el, rövidít vagy bővít, természetes folyamat biztosítva, adott esetben egyes modulokat megfontoltan audio-vizuális forrásokkal vagy e-tanulással felváltva vagy alátámasztva. Végül ki kell dolgozni vagy adaptálni kell a program anyagát. Minden esetben a résztvevők meglévő erősségeire kell építeni a feltárt fejlesztési lehetőségeket. A Krauthammer háromfázisú tervezést ajánl, amely egységesíti az eszközöket, a modelleket, a gyakorlatokat és szerepjátékokat.

A tréner-producer: a producer jelmezeket, világítást és mozgást használ. A tréner felváltva alkalmazza a tanítási technikákat – az elméletet és a gyakorlatot, a didaktikai és interaktív közlésformákat. Kellékként flipchart, tábla PC és kivetített diák között váltogathat, melyeket illusztrációkkal, diagramokkal és példákkal támaszthat alá – természetesen ismerve azok korlátait. Az egyénre szabott és funkció-specifikus tréning olyan gyakorlatokat és eseteket igényel, amellyel a közönség azonosulni tud – ugyanakkor megőrizve a fő üzeneteket. (A Krauthammer „train the trainer” programja több mint 30 produkciós és színreviteli technikát kínál). A jó tréner-producer ügyesen biztosítja azt, hogy az erőforrások támogassák a tréninget és ne uralkodjanak el, folyamatosan hangsúlyozva a „hogyan”-t és a „mi”-t.

A tréner-színész: a tréner „kívülről megtanulja a szöveget”, megértve az összefüggéseket és szándékokat, hogy teljesítse ez elvárásokat, ugyanakkor megőrizze rugalmasságát és tekintélyét. Ez a záloga a kifinomult koncepcióknak, melyeket az alapoktól kiindulva, lépésről lépésre kell kidolgoznia egy olyan közönséggel, amely hajlamos megkérdőjelezni a folyamatokat vagy eltérni attól – és attól, amire a tréner koncentrálna. A tréner uralja hanghordozását, hangszínét és hangsúlyát, dramatizál és gesztikulál – dinamikát teremt anélkül, hogy túldramatizálás kelepcéjébe esne. (Egy ügyes tréner-színész akár a telefonkönyvet is képes érdekfeszítően felolvasni!)

A *tréner-facilitátor*: A tréner odaadón vesz részt az eseményekben, kér számon és provokál, tekintetbe véve a „közönséget” ugyanúgy, mint a fizetett szereplőgárdát, feltéve a kérdést; hogyan tudom eredményesen biztosítani azt, hogy *mindenki* részt vegyen – és közreműködjön? Hogyan kezelhetem a kérdéseket, az ellenvetéseket, a bajkeverőket? Hogyan tudom szakértően használni a kérdéseket? Mikor NEM tanácsos a résztvevők bevonása?

Hogyan tanulunk?

A tanultakból akkor őrzünk meg a legtöbbet, ha cselekedeteink keresztül tanulunk (tapasztalati úton való tanulás). Ezért a tréner esetében rendkívül fontos, hogy képes legyen cselekvést kiváltani. John Dewey pedagógus és filozófus kidolgozott egy modellt, amely kiemeli, hogy a tudás *fejlesztését* kombinálni kell a tudás *cselekvéssé* való átalakításának a módjaival. Kurt Lewin a konkrét tapasztalatot hangsúlyozta a megfigyelés és a reflexiók alapjaként – ez pedig elvezet a cselekvési döntésekhez. Hajthatatlan a visszajelzések terén; úgy véli, hogy annak hiánya vagy nem kielégítő hatékonysága esetén a címzettek nem képesek megfigyeléseiket a szükséges intézkedésekkel társítani. Így a tanulási folyamat még a változás kezdete előtt megszakad. A mi meglátásunk szerint a visszajelzés minősége és időbenisége különbözteti meg a jó tréneret a középeztől, a statikus szervezetet a tanuló szervezettől.

Más neveléstudósok és pszichológusok, köztük például Jean Piaget^[5], az életkorhoz kötik a tanulás módját. Bernard Lievegoed^[6] holland pszichológus három „életszakaszt” dolgozott ki, melyek befolyásolják, hogyan reagál valaki a tréningre – és milyen tréninget igényel.

Érettségi szakasz	Biológiai	Pszichológiai	Mentális
Korcsoport	0-21 év	22-42 év	43-65 év
Tanulási mód	Mozgásba lendülés, fantáziálás, összehasonlítás, ellenszegülés, erő, vitázás	Kreativitás, érzelmek mélyülése és a kihívások intenzívebbé válása	Ambíció, terjeszkedés, reflexió, inspiráció, relativizmus, bölcsébbé válás

Az emberek tanulási stílusának felismerése kapcsán meg kell említenünk David A. Kolb^[7] nevét, aki eltérő tanulási preferenciákat azonosít. Tanulási stílusokat vizsgáló öntesztje (LSI) a preferenciákat két kontinuum mentén írja le: *aktív kísérletezés vs. reflektív megfigyelés* és *absztrakt elméletalkotás vs. konkrét tapasztalás*. Ebből négyféle tanulási stílus következik:

- konvergens (*aktív kísérletezés – absztrakt elméletalkotás*) --> a Döntéshozó
- alkalmazkodó (*aktív kísérletezés – konkrét tapasztalás*) --> a Cselekvő
- asszimiláló (*reflektív megfigyelés – absztrakt elméletalkotás*) --> a Gondolkodó
- divergens (*reflektív megfigyelés – konkrét tapasztalás*) --> a Reflektív

Legvalószínűbb, hogy a tréningalanyok az általuk előnyben részesített negyedben kezdenek, elhanyagolva az egyéb módokat. „Gondolkodó”-ként például előfordulhat, hogy elkerüljük vagy elfelejtjük a cselekvést. A trénereknek végig kell vezetniük a résztvevőket mindegyik negyeden ahhoz, hogy konkrét és tartós hatást érjenek el a tréninggel. Példa: Zsuzsa egy élelmiszeripari vállalat minőségügyi vezetője. Jellemzően reflektív személyiségként tanulási módja divergens. A problémát különböző szemszögekből vizsgálja, gyakran áll elő új ötletekkel, és olyan légkört igényel, amely megengedi az emberi szükségletek kifejezését. Ezért gondot okozhat neki a döntéshozás. Legszívesebben tapasztalat és felfedezés útján tanul. Ezért kedveli a szerepjátékokat, a csoportos vitákat és azok kielemezését. Kezdetben valószínűleg kerülni fogja az írásbeli feladatokat, és szenvedélyes vita nélkül nehezebb esik elfogadni a bemutatott eredményeit. A profi tréner felismeri Zsuzsa tanulási stílusát, világossá teszi azt, és empátiákkal ráveszi, hogy lépjen ki a komfortzónájából.

Miért tanulunk?

Úgy tűnik, a legkönnyebben kedvenc tanulási stílusunkat követve – és annak kelepccéit elkerülve – tanulunk. (Mint már említettük, ha van kedvenc stílusunk, természetesen leginkább hanyagoljuk a többit.) A motiváció tekintetében az emberek és a szervezetek nagyjából két csoportba sorolhatók:

- Vízión/ambíció – a lehetőség ígérete miatt tanulunk - vonz bennünket valami, ami felé mozogni akarunk.
- Fájdalom/probléma - valami kellemetlen jelenléte miatt, vagy valami olyan hiánya miatt tanulunk, amire szükségünk van - visszataszít bennünket valami, amitől elfelé akarunk mozogni.

A tréner feladata? A kettő kombinálása és így a fenntartható motiváció biztosítása. A tréner segíthet a vonzás növelésében, tisztázva a potenciális nyereségeket, miközben erősíti a dolgok aktuális állása fenntartásának negatív következményeit.

Mi tart vissza bennünket?

Hiedelmeink, véleményeink, meggyőződéseink és feltételezéseink (angol rövidítés: BOCA) leggyakrabban a tanulással szembeni blokkoló tényezők. Példa: Janka úgy véli, hogy hozzáértését mások reakciói gyorsasága alapján fogják megítélni. Félbeszakít más tréningrésztvevőket, elmulasztva a fontos információkat és visszajelzéseket. A tréner együttérző konfrontációval segít azonosítani a Jankát blokkoló tényezőket, melyeken végighaladva segít Jankának megszabadulni azoktól.

•• Három ellenőrző kérdés és követelmény a kulcsfontosságú érintettek felé

A valóságról alkotott képünk egyedi, és meghatározza viselkedésünket (ez a mi „szűrőnk”). A tréning előtt a vezetőnek/coachnak, a résztvevőnek, valamint nagyobb léptékű beavatkozás esetén minden érintettnek meg kell válaszolnia az értelmezés, az akarat és képesség szűrőivel kapcsolatos három ellenőrző kérdést.

- **Értelmezés.** „Ismerem és értem a célkitűzést?” A navigációs rendszerhez hasonlóan a célhoz itt is szükséges egy kiindulópont. A legnehezebb a viselkedési kompetencia értékelése. Ebben számos eszköz nyújthat segítséget (lásd az „Értékelés” című részben említett három példát)
- **Akarat.** „Valóban szeretnénk, hogy működjön?...” „...értékeljük az előnyöket?” Az akarat támogatása élvezetes is egyben. A tréningnek ösztönző együttműködésnek kell lennie!
- **Képesség.** „Meg tudjuk csinálni?... rendelkezünk minden eszközzel?” Valóban rendelkezésre állnak a vezetők/ a coachok, hogy meghatározó támogatást nyújtsanak? Végül pedig a tréning alanya felteszi a kérdést: „Képes vagyok változni?”

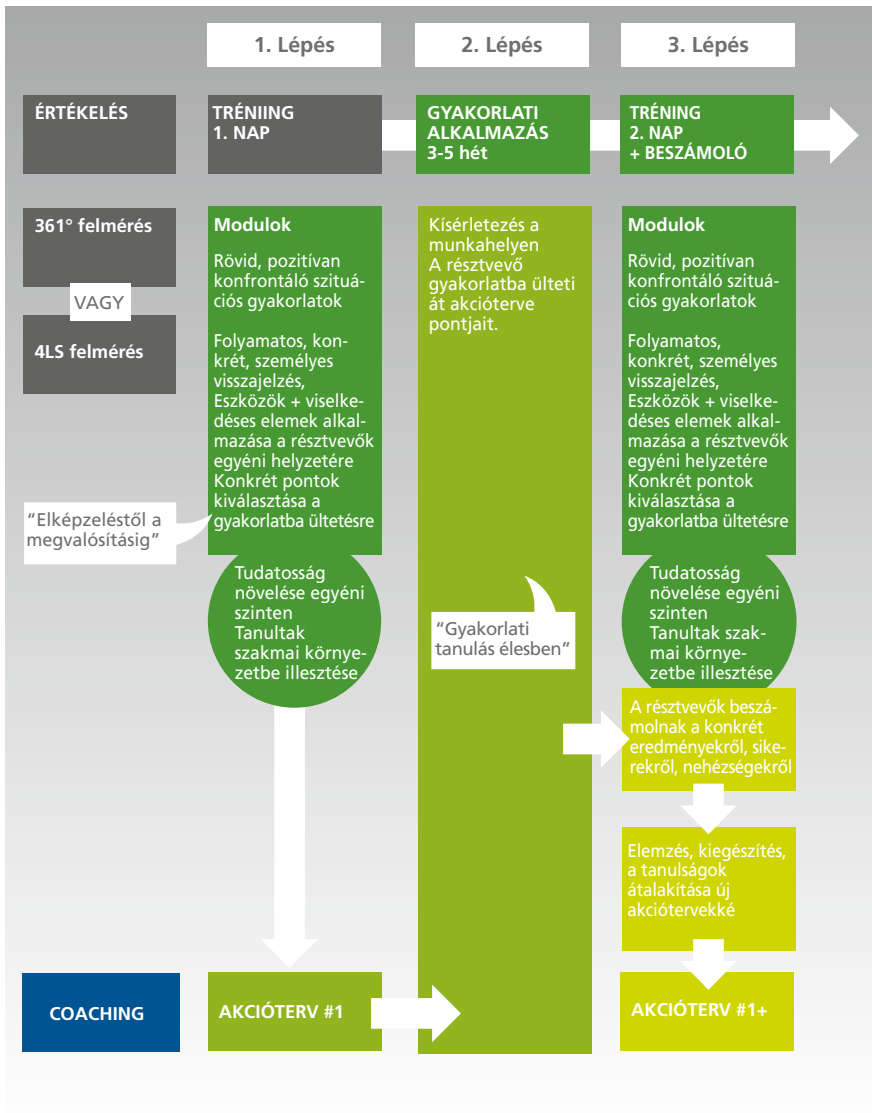
•• Három lépés a siker felé – egy tréningprojekt felépítése

Íme, a sikeres tréning három elengedhetetlen tényezője.

Lépés 1	Lépés 2	Lépés 3
Növeljük a résztvevők tudatossági szintjét munkájukat illetően. A 'pozitív konfrontáció' és a visszajelzés technikáját használva a situációs gyakorlatokban, beazonosítunk bizonyos fejlesztendő területeket, amire érdemes koncentrálni. Ezt formális értékelő eszközök egészítik ki a semlegesség és objektivitás kedvéért.	Megegyezzünk a résztvevőkkel, hogy a tanult készségeket mindennapi munkájuk során alkalmazzák. Ez a 3-5 hét létfontosságú arra nézve, hogy a résztvevők teljesen be tudják integrálni mindennapi rutinjaikba a tanult új hozzáállás és viselkedési formákat.	Megkérjük a résztvevőket, hogy tekintsék át a tanultakat, osszák meg eredményeiket a többiekkel, és azonosítsák be a további fejlődés útjában álló akadályokat. Ez képezi az alapját egy újabb akciótervnek, hogy a résztvevőt újabb eredmények felé segítse.

A tágabb kép

A modell részletesebb képet nyújt, és szemlélteti a coaching és kiértékelő mechanizmusok integrációját – ami nagyban erősíti a tréning hatását.



•• Belső trénerképzés a Krauthammernél

Lidi van Dessel, a Krauthammer Egyetem trénerképző tanszékének a vezetője a következőképpen magyarázza, hogyan alakította át a Krauthammer a trénerképzést. „Először segítünk trénerünknek megérteni a pedagógiai és módszertani alapelveket és azt, ahogyan ezek konkrét viselkedéssé alakíthatók, a tartalomtól függetlenül. Egy új tréningtanácsadó 4 napot tölt az alapelvek intenzív elsajátításával, személyes készségeire és viselkedésére helyezve a hangsúlyt, mielőtt egyáltalán tréningforgatókönyvvel vagy modullal találkozna. Ténylegesen át kell látnia a résztvevők tanulási módját, és a tudástól a cselekvésig vezető tanulási utat.”

•• Kombinált tanulás

Egyre több hivatásos szakember látja úgy, hogy a képzési program „kombinált tanulás” formájában, értékelő mechanizmusokkal, coachinggal és e-tanulással való megerősítése növeli az elérhető hatást.

Értékelés. Egy kiindulópont azonosítása, a viselkedésbeli erősségek és a fejlesztést igénylő tulajdonságok feltérképezése segít a főbb érintetteknek a figyelem összpontosításában, a várható nyereség azonosításában és a javító szándékú intézkedések megtételében. A Krauthammer az ún. 361° felmérést ajánlja, amelyben az 1° az értékelő és értékelt közötti személyes párbeszédre utal. Emellett, a Krauthammer saját „4LS felmérése” letapogetja a tréning résztvevők megfigyelhető viselkedését 64 vezetői és menedzsment kompetencián keresztül. Minden egyes kompetencia tekintetében 4 megfigyelésen alapuló, viselkedés leírás egyikével jellemezzük a résztvevőket, azaz 4 működési szinten - ‚bénító’, ‚hátráltató’, ‚operatív’ és ‚példaértékű’. Végül, a Krauthammer értékelő központ angol, francia és holland nyelven - különböző Krauthammer irodákban, szituációkban demonstrált viselkedés közvetlen, élő megfigyelésen keresztül nyújt teljes körű kiértékelést a résztvevőkről.

Ronald Meijers, a Krauthammer igazgatótanácsának tagja, felsővezetői szintű coach: „A „coaching” terminológiája gazdag. Általában – megfigyelhető viselkedésről beszélve – „személyre szabott iránymutatásként” definiáljuk, amelyre rendszerint személyes találkozáson kerül sor. A cél az, hogy egyszerre erősítse a személyes teljesítményt és a személyes fejlődést. A coacholt személy „kibúvók nélküli” és bizalomteljes viszonyt alakít ki egy iránymutató személlyel, aki folytonosan számon kér, ösztönöz, ingerel és utasít. A változás túlvezethet komfortzónánkon, sőt, egészen a „pánikzónába” nyúlhat. Ezért tehát elengedhetetlen a bizalom. A coachnak abszolút feddhetetlennek és pozitívnak, kitarónak és együttérzőnek kell lennie. Elsődleges cél, hogy építeni lehessen az erősségekre és jelentős eredményeket lehessen létrehozni.”

E-modulok. „A viselkedési tréning szempontjából az e-modulok három okból érdekesek” – mondja Thijs Westerkamp, a Krauthammer ‚e-laborjának’ (e-tanulás, on-line felmérések és egyéb webes alkalmazások) vezetője. „Először is felkészíti a résztvevőket az osztálytermi tanulásra. Másodszor segíti a távoktatást. Harmadszor pedig kiterjeszti a tanulási élményt és hozzáállást. A CrossKnowledge révén automatikussá tesszük a tudásvezérelt koncepciókat, melyeket beépíthetünk a képzésbe. Mindezek mellett, az e-tanulásnak korlátai is vannak. A másokkal való interakciót, a megfigyelés alatt állást és az egymással ütköztetett kívánalmakat élőben kell megtapasztalni. Az e-tanulás például megtaníthatja egy vezetővel,

milyen fontos a teljesítménymenedzsment valamint annak technikai lépései. (Célok kitűzése, fejlődésértékelő ülések, eredmények begyűjtése, büntetés, jutalmazás). A vezetőknek azonban „élő” képzést kell kapniuk a viselkedésen alapuló (behaviorista) szemléletről, hogy le tudják folytatni a fejlődésértékelő ülést. A vezető nem lesz coach pusztán attól, hogy ismeri az elméletet, és ismeretei a feladat tényleges ellátásában sem segítik.”

●● Pragmatikus elmélet

Mi a Krauthammer tréning és coaching elméleti alapja?

A Krauthammer egyet jelent a pragmatizmussal, vagyis „annak a művészete, ami működik” (William James). Az elméleti alap ennek megfelelően sok elemből integrált, és elsősorban azon a megfigyelésen alapul, hogy a sikeres emberek mit tesznek valójában. Különböző elméleti forrásokat lehet idézni, egészen Arisztotelészig visszamenőleg, aki szerint az erény valójában két vétek közé beágyazott vékony mezsgye. Eric Krauthammer és Gustav Käser kialakított egy tréning megközelítést az „új készségek szülik az új hozzáállást” elven, ezzel áthidalva a tudás-tett hézagot, s feloldva a kognitív szinten disszonáns helyzetet: „tudom, de nem teszem”. Tevékenységünket elsősorban a rendszer megközelítés (systems approach) módszertana befolyásolja, valamint olyan elméleti szakemberek, mint Albert Bandura (behelyettesítésen alapuló tanulás), Peter Senge (a tanuló szervezet), Abraham Maslow (humanisztikus pszichológia), Paul Watzlawick (a nem-kommunikálás lehetetlensége), Carl Rogers (az egyéni tapasztalás) és Eric Berne (tranzakcióanalízis). Újabban pedig Albert Ellis (racionális érzelmi terápia), Martin Seligman (pozitív pszichológia), Marshall Rosenberg (erőszakmentes kommunikáció) és Gregory Bateson/ Robert Dilts (hat logikai szint) munkáját is integráljuk. Ez az eklektikus megközelítés rugalmasságot ad, hogy a legtöbb szituációban olyan stílusban reagáljunk, amely személyes, gyakorlati, a teljesítményre és a fejlődésre összpontosít: idealista a célt illetően, és pragmatikus a folyamattal kapcsolatban.

Emberi viselkedésről tanítani nagy erkölcsi felelősséget követel a trénerától. A véleményalkotás szabadságát és sértetlenségét mindenkinek, és minden pillanatban biztosítani és óvni kell.

Kommunikáció és kapcsolatok	Személyes fejlődés és tanulás
A jó kommunikációs készség nem mindenkinél veleszületett adottság	Az embernek minden szükséges erőforrás rendelkezésére áll saját maga személyes fejlődéséhez.
A mi érzékelésünk a valóságról még nem a valóság	Tapasztalatainkon keresztül tanulunk
Minden üzenetnek két szintje van: a tartalom és a kapcsolat	Ahhoz, hogy valaki mindent kihozzon magából, a többiekkel való konfrontációra van szükség
A kommunikáció eredménye a kapott válaszon múlik	Minden kudarc a fejlődés forrása lehet
Minden viselkedés saját „belső énünk” pozitív szándékából ered	A tudás átadása végsőfokon hozzájárul annak tökéletesítéséhez
Egy kapcsolatban fellépő nehézség esetén minden érintett félre hárul felelősség	

Értékesítési és coaching kultúra meghonosítása egy globális gyógyszeripari vállalatnál
„A fenntartható változás belülről fakad. És nem kell feltétlenül gyengélkednünk ahhoz,
hogy erőre kapjunk.”

Kevin Crowe, a Merck Serono Értékesítési Akadémia vezetője

A Merck Serono vezető gyógyszeripari vállalat 16 000 főt foglalkoztat. 2003-ban, a Merck-kel való egyesülés előtt a Serono elhatározta, hogy megújítja értékesítési szemléletét, az orvosokkal való hosszú távú kapcsolat kialakításában rejlő erősségét értékesítési tanácsadói készségekkel kiegészítve.

Eljárás. A Krauthammer világszerte öt alapelv szerint vizsgálta meg a Serono - új értékesítési kultúrát megalapozni hivatott - értékesítési értekezleteit: „megértés”, „tervezés”, „előrelépés”, „üzletkötés” és „elemzés”. A 12 régió legjobb értékesítési szakembereiből álló csapattal együttműködve, egyedülálló értékesítési tananyagot állítottunk össze, amely három év alatt összesen 12 napi viselkedési tréninget foglalt magában (5 nap értékesítési készségek és 7 nap coaching készségek fejlesztésére). Mindegyik modul egy scenáriót, egy részletes forgatókönyvet és pedagógiai anyagot foglal magában – 8 nyelven. A 12 legjobb értékesítő próbaüléseken tesztelte az egyes modulokat – például a „Sebészeti kérdések” címűt. A Krauthammer ezután mintegy 30 trénerből álló nemzetközi csapatot hozott létre, akik 2004-2007 között 250 értékesítési csapatnak tartottak tréninget szinte minden kontinensen. Az összes tréner részvételével fél évente megrendezett találkozók biztosították a következetességet. A Krauthammer segítette a Serono Értékesítési és Coaching Akadémiájának létrehozásában is. A 38 éves Krauthammer Egyetem mintájára az Akadémia konkrét tanítási alapelveket, tananyagokat és értékelő rendszereket kínál. A Krauthammer biztosította a hároméves trénerképző programot, 26 fős trénergárdát biztosítva az Akadémiának.

Hatás. A Serono most új értékesítési és coaching kultúrával és páratlan, globálisan konzisztens megközelítéssel rendelkezik az értékesítés tanítása, teljesítése és értékelése, az általános anyagok, a nyelvezet és az alapelvek terén. Az egyes értékesítési csapatoktól érkező visszajelzések szerint az új értékesítési megközelítés mindaddig elérhetetlen, alkalmanként milliós nagyságrendű értékesítést tett lehetővé. A Krauthammer az új Értékesítési és Coaching Akadémiával teljes technológiaátadást valósított meg. A nemrég egyesült Merck Serono pedig a Krauthammerrel fennálló partnerkapcsolat és az értékesítési és coaching tananyag bővítését tervezi. Új e-tanulási modulok kerülnek bevezetésre, az eredmények elektronikus áttekintése segít figyelemmel kísérni a tréning legfontosabb elemét – az elért hatást.

●● Hivatkozások

- [1] Krauthammer Observatory [Krauthammer obszervatórium]. Krauthammer, 2007.
- [2] Organisational Trustworthiness [Szervezeti bizalom]. Krauthammer, 2007.
- [3] Precepta (Xerfi) - "La formation professionnelle continue" - Janvier 2008 . Basis - Ministere de travail, (DARES), Federation de Formation Professionnelle - N = 350 képzési szervezet.
- [4] Jean Piaget: *Az értelem pszichológiája*. Budapest: Akadémiai, 1993.
- [5] Lievegoed, Bernard, De levensloop van de Mens: Ontwikkeling en Ontwikkelingsmogelijkheden in Verschillende Levensfasen. Uitgeverij Lemniscaat, 1981.
- [6] Kolb, David A: *Experiential Learning, Experience as the source of learning and development* [Tanulás tapasztalati úton. Tapasztalat, mint a tanulás és fejlődés forrása]. FT Press, 1983.

●● További olvasnivaló és források

- The Future of HR in Europe – Key Challenges through 2015 [A HR jövője Európában – Fő kihívások 2015-ig]. Boston Consulting Group.
- CEO Briefing, Corporate priorities for 2007 and beyond [Vezérigazgatói tájékoztató. A vállalatok prioritásai 2007-re és azt követően]. The Economist Intelligence Unit, 2007. január
- State of the Industry Report [Iparági jelentés]. Amerikai Tréning és Fejlesztési Társaság (ASTD), 2007. szeptember
- Edgar Dale: *Audio-Visual Methods in Teaching* [Audiovizuális módszerek a tanításban] (3. kiadás) Holt, Rinehart, és Winston, 1969
- Steve Fiehl: *Distance learning for a strategic HR – the best practices of innovative companies* [Stratégiai HR távoktatás – innovatív vállalatok legjobb gyakorlatai]. CrossKnowledge, 2007

Belgique/België

Brussels

Tel +32 (0)2 359 96 90
Fax +32 (0)2 358 30 37

Česká republika

Praha

Tel +420 296 508 470-1
Fax +420 296 508 472

China

Beijing

Tel +86 10 65 08 19 35
Fax +86 10 65 08 19 37

Hong Kong

Tel +852 2521 2839
Fax +852 2536 4743

Deutschland

Hamburg

Tel +49 (0)40 6894920
Fax +49 (0)40 68949229

España

Barcelona

Tel +34 93 301 15 53
Fax +34 93 318 36 39

Madrid

Tel +34 91 372 99 75
Fax +34 91 372 83 23

France

Aix-en-Provence

Tel +33 (0)4 42 52 80 40
Fax +33 (0)4 42 52 80 41

Lille

Tel +33 (0)3 20 13 04 00
Fax +33 (0)3 20 13 01 11

Lyon

Tel +33 (0)4 72 91 21 30
Fax +33 (0)4 72 36 06 70

Nantes

Tel +33 (0)2 40 48 98 98
Fax +33 (0)2 40 48 98 99

Paris

Tel +33 (0)1 44 69 60 00
Fax +33 (0)1 44 69 60 01

Strasbourg

Tel +33 (0)3 88 61 60 61
Fax +33 (0)3 88 61 50 61

Italia

Milano

Tel +39 02 49 81 499
Fax +39 02 49 82 470

Magyarország

Budapest

Tel +36 1 349 2717
Fax +36 1 239 1057

Nederland

Noordwijk

Tel +31 (0)71 364 33 44
Fax +31 (0)71 362 05 09

Polska

Warszawa

Tel +48 22 631 60 55
Fax +48 22 631 60 55

Slovensko

Bratislava

Tel +421 2209 02415
Fax +421 2209 02416

Suisse/Schweiz

Genève

Tel +41 (0)22 999 08 50
Fax +41 (0)22 999 08 55

Zürich

Tel +41 (0)43 255 30 60
Fax +41 (0)43 255 30 70

Sverige

Stockholm

Tel +46 (0)8 545 03 840
Fax +46 (0)8 545 03 850

United Kingdom

London

Tel +44 (0)208 770 7200
Fax +44 (0)208 770 7748

United States

Atlanta

Tel +1 404 812 0052
Fax +1 404 812 0079

