

UČENIE NIE JE CIEĽ

... ale prostriedok, ako dosahovať svoje ciele.

„Nechaj ma dojsť aspoň raňajky!!!“ – nervózne na mňa zahučal môj francúzsky šéf. Mierne som ho vyviedol z dobrej nálady, keď som sa ho spýtal, ako mám riešiť môj aktuálny problém s klientom. Predpokladám, že by ho to asi toľko nenaštvalo, pokiaľ by som práve neabsolvoval 3-dňový intenzívny tréning, ktorého témou bolo aj teoretické riešenie podobných situácií, v akej som sa práve nachádzal. Ako pomerne čerstvý absolvent vysokej školy som si z toho nerobil ťažkú hlavu a v duchu som sa smial, ako dobre som ho dokázal vytočiť jednou „dobro položenou“ otázkou.

Zrejme mylne očakával, že ak ma pošle na tréning, ja sa vrátim ako vymenený. Budem ovládať všetky veci, ktoré boli predmetom tréningu aj v praxi a bude mať so mnou menej práce.

TRI FÁZY UČENIA A APLIKÁCIE NOVÝCH ZNALOSTÍ V PRAXI

Proces aplikácie nových znalostí do praxe je náročný. V prvej fáze robíme nové veci čisto mechanicky. Nevidíme v nich veľa pozitív a berieme nové veci ako príťaž a obrovskú krivdu. Jednoducho to od nás vyžaduje manažment.

Klasickým prípadom je zavádzanie nových riadiacich smerníc, prípadne nový systém reportingu alebo nové pracovné postupy. Reakcie sú zvyčajne rovnaké: „Vždy sme to robili takto, prečo by sme to mali meniť...“ Ja som sa s vlnou odporu stretával pravidelne pri zavádzaní pravidelného 2-hodinového sledovania výroby vo výrobných firmách. Problémy vznikli na oboch stranách. Operátori začali byť pravidelne sledovaní a museli si značiť, aký je ich aktuálny stav v porovnaní s plánom. Na druhej strane boli majstri, ktorí museli vyjsť zo svojich kancelárií a v 2-hodinových intervaloch prechádzali výrobou. Zrazu museli čeliť negatívnym poznámkam operátorov a museli sa naučiť dávať spätnú väzbu. V prvej fáze je veľmi dôležitá kontrola a najmä podpora zo strany manažmentu. Každú príležitosť vrátiť sa do starých kolají ľudia okamžite využijú. Operátori prestávali sledovať aktuálny stav výroby akonáhle ich majstri prestali kontrolovať po 2-hodinových intervaloch. Po istom čase, keď ľudia dostatočne dlho mechanicky vykonávajú činnosti po novom, stáva sa nová vec pre nich rutinou. Operátori začali vidieť prínosy v 2-hodinovom sledovaní výroby. Vždy, keď neplnili plán, museli identifikovať a zaznačiť príčinu odchýlky aktuálneho výkonu od plánovaného. Príčinou neplnenia plánu neboli vždy len operátori. Najčastejšie dôvody boli nedodaný materiál, porucha stroja a zlé nastavenie stro-

ja. Nielen operátori, ale aj majstri začali mať lepší prehľad o priebežnom stave výroby a už počas dňa vedeli flexibilne reagovať na dané odchýlky. Efekt sa začal dostavovať. Problémy sa začali identifikovať, kvantifikovať a to bol prvý krok k tomu, aby sa začali aj riešiť. Operátori a majstri sa presunuli do fázy, keď im pravidelné sledovanie výroby prinášalo výhody. Pochopili, že manažment ich „tlačil“ do niečoho, čo má aj pre nich zmysel. **Dostali sa do fázy pochopenia.** Keď operátori, ale aj majstri pochopili, že nový systém im pomáha pri ich práci, začali ho používať ešte aktívnejšie.

Bolo veľmi príjemné sledovať, ako hodnotili zavedenie pravidelného 2-hodinového sledovania výroby po roku vybraní operátori a majstri. Medzičasom ľudia začali aktívne pracovať s novým systémom riadenia. **Dostali sa do tretej fázy. Začali sami systém vylepšovať a aktívne ho rozvíjali. Prinášal totiž výhody priamo im. Problémy sa riešili a vo firme sa zvýšila produktivita a zjednodušila práca.** Základom úspechu každého učenia je benefit pre konečného užívateľa.

INTERNÁ VS. EXTERNÁ KONTROLA NAD UČENÍM A ROZVOJOM

Nie každý učiteľ dokáže svojim žiakom ukázať aj praktickú časť učenia. Sám som toho príkladom, keď som

niekoľko skúšok na vysokej škole robil len preto, že som ich mal v indexe. Veľa predmetov sa mi zdalo byť naozaj zbytočných, priam nezmyselných. Hovoril som si, že tieto veci nebudem v živote potrebovať. Realita bola však iná. Už v prvých dňoch práce pre zahraničnú poradenskú firmu som pochopil, že veci, ktoré som sa učil, sa dajú aj aplikovať v praxi. Dokonca, že ak by som istým, dovtedy pre mňa nezmyselným matematickým a štatistickým modelom rozumel, bola by moja pozícia vo firme unikátna. Dôvod bol jasný. Veľa kolegov nerozumelo štatistickým porovnaniam. Ten, kto sa vyznal, bol žiadaný. Škoda, musel som investovať ďalší čas na to, aby som sa doučil to, čo som už dávno mohol vedieť. **Rozdiel bol jediný. Teraz som mal jasnú motiváciu sa veci učiť. Potreboval som ich a chcel som sa ich učiť. Bolo mi jasné, že investujem do svojho rozvoja, a tým rastie aj moja kvalifikácia a hodnota na trhu.**

ŠTYRI FÁZY PROCESU UČENIA A ZÍSKAVANIA NOVÝCH ZRUČNOSTÍ

Dodnes si pamätám, keď som si prvýkrát sadol v autoškole za volant auta a môj inštruktor sa ma spýtal, či som už niekedy šoféroval auto. Keď som mu odpovedal nie, zanaďoval si a dodal, koľko ho zase čaká roboty. V tom čase som ani len netušil, čo všetko ešte neviem v oblasti riadenia auta. Bol som **v prvej** zo štyroch fáz učenia sa. **Vo fáze nevedomej nekompetencie – človek nevie, že niečo nevie.** Naštartoval som auto a povedal mi, aby som sa pohol. Zistil som, že to bude zaujímavý proces. Použitie spojky, plynu a brzdy mi bolo síce teoreticky jasné, ale po pár metroch mi auto zdochlo. Po ukončení prvej jazdy som si bol vedomý, že sa musím ešte veľa vecí naučiť, pokiaľ budem môcť zodpovedne a bezpečne šoférovať auto. Inštruktor mi jasne definoval, ako sa rozbiehať, ako dodržiavať bezpečnú vzdialenosť, kedy preradiť a ako brzdiť. Dostal som sa **do druhej fázy učenia – do fázy vedomej nekompetencie – človek si je vedomý toho, čo nevie a uvedomuje si, že je v danej oblasti slabý a musí sa zlepšovať.** V tejto fáze sa človek vedome začína učiť a pra-

cuje na svojom rozvoji. Pomerne rýchlo som sa dostal do situácie, keď som celkom dobre šoféroval auto a inštruktor ma chválil. Presunul som sa **do tretej fázy**, keď som si uvedomoval, že viem riadiť auto. **Ide o fázu vedomej kompetencie – človek si uvedomuje, že je v danej činnosti dobrý a naďalej sa zlepšuje.** V nasledujúcich rokoch som sa presúval medzi viacerými projektmi a klientmi a nebolo výnimkou, že som za týždeň odšoféroval viac ako 2500 kilometrov. Šoférovanie sa stalo mojou rutinou a ja som spojku, plyn a brzdou ovládal podvedome. Prestal som nad tým, čo mám robiť, premýšľať a už som na mojich šoférskech zručnostiach vedome nepracoval. Zrazu som sa dostal **do štvrtej fázy učenia – do fázy nevedomej kompetencie – človek robí veci podvedome a neuvažuje viac nad nimi, jednoducho sa realizujú bez jeho aktívneho pričinenia.** Táto fáza je nebezpečná, pretože prestávame na sebe vedome pracovať. Ak prestávame vedome rozvíjať naše schopnosti, je len otázkou času, kedy nás prekvapí nová situácia. Opäť sa dostaneme do fázy 1, keď nebudeme vedieť, ako reagovať a budeme musieť na svojich schopnostiach zapracovať. Nečakajme na to, že nás zaskočí nová situácia, ale vedome sa venujme svojmu rozvoju.

NA ČO SA ZAMERAŤ

Úspešní lídri a športovci sa zameriavajú na zlepšenie jednej zručnosti v danom čase. Každý manažér je jedinečný a má svoj štýl riadenia. **Každý manažér je ale len tak dobrý,**

aký dobrý je jeho tím. Môj kolega mi raz povedal: „So mnou musíš komunikovať jednoducho. Som ako opica: „monkey see – monkey do“. Vždy sme príkladom pre svoj tím. Či už negatívny, alebo pozitívny.

Ak sa momentálne nachádzam v oblasti, odkiaľ sa chcem posunúť vpred, ale neviem presne ktorým smerom, je dobré zanalyzovať si svoje tzv. „**prenosné zručnosti**“. Ide o zručnosti, ktoré v pracovnom živote využívame od počiatočnej pozície asistenta až po pozíciu projektového manažéra viacerých projektov. Sú to napríklad komunikačné zručnosti, schopnosti networkingu, efektívne riešenie krízových situácií, vyjednávacie, či organizačné zručnosti.

POZNAŤ ABECEDU EŠTE NEZNAMENÁ, ŽE VIEME ČÍTAŤ A PÍSAŤ

Najväčšia prekážka učenia je strach z reality. Strach z toho, že sa nám veci nepodaria tak dobre, ako si predstavujeme. **Nie je nič horšie ako pasivita zo strachu. Ako hovorí jedno príslovie: „If you don't use it, you lose it ...“** Poznanie procesu učenia je jedným z prvých krokov k tomu, aby som sa posunul vpred a stal sa hodnotnejší a prínosnejší pre svoj tím. **Jediná cesta k úspechu je aplikovať nové poznatky v každodennej praxi. ■**

Autor: Peter Minárik, COMM-PASS




COMM-PASS
...enjoy your change

zmena je radosť a inšpirácia

tréningy a poradenstvo | www.commpass.sk

MESAČNÍK PRE OSOBNÝ A PROFESIONÁLNY RAST



Zisk
manažment
si môžete objednať
telefonicky na:
041 70 53 222
alebo e-mailom na:
služby@ezisk.sk
www.ezisk.sk

Zisk manažment je mesačník, ktorý čitateľom prináša praktické informácie a návody na to:

- ako viesť a riadiť firmu,
- ako úspešne podnikať,
- ako nájsť správnych zamestnancov,
- ako ich motivovať inou ako finančnou formou,
- ako odhaliť povalačov,
- ako hodnotiť a odmeňovať,
- ako vybudovať dobré meno firmy,
- ako na trhu preraziť a ochromiť konkurenciu,
- ako pri podnikaní ušetriť,
- ako sa úspešní stali úspešnými,
- ako byť spoločensky zodpovedný,
- ako si získať a udržať zákazníka,
- ako zákazníka nestraťiť,
- ako robiť marketing (nielen) na internete,
- ako na sociálne siete,
- ako riadiť seba a svoj profesionálny rast,
- ako sa stať lídrom,
- ako profesionálne „nevyhoriť“.

Manažérom, personalistom, marketérom a podnikateľom poskytuje praxou overené rady a nápady, ktoré smerujú k zvyšovaniu zisku v podniku. Viac o mesačníku Zisk manažment nájdete na www.ezisk.sk.

**VŽDY
SA NÁJDE
DIERA NA TRHU,
KDE UVIDÍTE
ZISK**