

## HVERNIG Á AÐ ÞJÁLFA FÆRNI?

**Gunnar Haugen og Ægir Már Þórisson**

Úrval námskeiða sem fjalla um þjónustu og sölu hefur líklega sjaldan eða aldrei verið eins mikið og nú til dags. Það sem flest þessara námskeiða eiga sameiginlegt er að fyrirlesari, sem gengur undir heitum svo sem sérfræðingur, ráðgjafi, þjálfari eða kennari, kennir þátttakendum það sem reynslan og rannsóknir hafa sýnt að gefist vel í þjónustu og sölu.

Nokkur áherslumunur er á milli þessara námskeiða. Í sumum þeirra er aðallega byggt á fyrirlestrum og dæmisögum, í öðrum er lögð mikil áhersla á virka þátttöku þátttakenda og í enn öðrum er lögð sérstök áhersla á úrlausn raunhæfra verkefna.

Þar sem árangur af námskeiðum af þessu tagi (þ.e. fyrirlestraforminu) hefur verið kannaður hefur ítrekað komið í ljós að þegar til lengri tíma er litið nýta þátttakendur ekki nema brot af því sem þeim var kennt.

Ástæðan er ekki sú að þeim sem stýrði námskeiðinu mistókst, hún er heldur ekki sú að þátttakendur hafi verið illa fyrirhallaðir eða ekki fylgst nægjanlega vel með. Orsökina má rekja beint til þeirrar kennsluáðferðar sem notuð var.

### **Grunnhugmynd hefðbundna námskeiða**

Í stuttu máli er grunnhugmyndin á bak við hið hefðbundna námskeiðahald sú að breytt viðhorf þátttakenda og aukin þekking sem þeir öðlast skili sér í breyttri hegðun í vinnunni. Þótt flestum okkar finnist eins og það "ætti" að vera þannig eða að aukin þekking og breytt viðhorf "hljóti" að skila sér í árangursríkari frammistöðu, þá er raunin því miður önnur.

Það sem námskeiðum af þessu tagi er ætlað að gera er að segja fólki hvernig það á að koma fram við viðskiptavini á árangursríkan hátt. Þau eru ekki hönnuð með það í huga að auka markvisst færni starfsfólks í árangursríkum samskiptum við viðskiptavini. Það er því að vissu leyti ósanngjarnt að gera þá kröfu til hinna hefðbundnu námskeiða að hegðun/frammistaða breytist svo nokkru nemi í kjölfarið.

Það ber að hafa í huga að það er ekki þar með sagt að hefðbundin námskeið séu með öllu gagnslaus. Það eru verðug markmið í sjálfu sér að auka þekkingu starfsfólks, breyta og bæta viðhorf starfsfólks og stuðla að aukinni starfsánægju og hvatningu. Fyrirlestraformið hentar einkar vel til þess. Hér er einfaldlega verið að brýna fyrir fólki að leiða hugann að því hvaða þjálfun hentar tilteknum verkefnum best.

Fyrirlestrar henta vel til kynninga á hugmyndum og opna oft augu fólks fyrir nýjungum, en ef kenna á færni eru þeir ekki besta aðferðin.

Fjöldi rannsókna í kennslu- og sálfræði hefur ítrekað staðfest að besta leiðin til að kenna tiltekna færni er að gera það með markvissum og endurteknum æfingum í aðstæðum sem eru eins líkar hinum raunverulegu aðstæðum og kostur er.

Fyrir alla þá sem höfðu fyrir því að læra að lesa, hjóla eða sparka bolta eru þetta síður en svo ný sannindi. Færni á þessum sviðum fæst ekki með því að fara á fyrirlestra um hljóðeiningar orða, fræðslu um jafnvægislist eða áhorf á bestu tilþrif Pelé á knattspyrnuvelli. Færni í lestri, hjólríðum og boltasparki fæst einungis með síendurteknum æfingum undir leiðsögn einhvers sem kann til verka. Að sjálfsgöðu gilda sömu lögmál um færni sem fólk þarf að tileinka sér í starfi.

## Hvernig á að kenna færni?

Atferlisfræði er sú grein sálfræðinnar sem fjallar um hvernig best er að haga námi þannig að fólk læri sem allra mest á sem allra skemmstum tíma. Í þjálfun sem byggir á atferlisfræðum er lítil áhersla lögð á að breyta viðhorfum eða auka þekkingu starfsfólks með fyrirlestrum og umræðum. Grunnhugmyndin er sú að leggja megináherslu á að breyta hegðun og í kjölfar þess breytast viðhorf og starfsfólk öðlast aukna þekkingu á hvernig er farsælast að koma fram við viðskiptavini og samstarfsfólk. Þannig má segja að um róttækan mun sé að ræða á milli hins hefðbundna sjónarmiðs í námskeiðahaldi og þess sjónarmiðs sem atferlisfræði gengur útá.

Hin hefðbundna nálgun segir: Aukum þekkingu og þá fáum við betri frammistöðu á meðan nálgun atferlisfræðinnar segir: Breytum hegðun og með reynslunni öðlast fólk meiri þekkingu. Eins og gefur að skilja næst umtalsvert betri langtímaárangur með seinni nálguninni.

Þótt færniþjálfun skili betri árangri en hin hefðbundna nálgun er ekki nægjanlegt að sitja eitt slíkt námskeið og ætlast til að ná fram ævarandi breytingum á frammistöðu. Til að festa í sessi breytta og bættu hegðun er sértæk og markviss endurgjöf nauðsynleg. Sá sem er best til þess fallinn að veita slíka endurgjöf er næsti stjórnandi viðkomandi starfsmanns. Það er því kjörið að þjálfar starfsfólk í viðkomandi færni samtímis því að stjórnendum er veitt leiðsögn í því hvernig þeir eiga að veita endurgjöf á árangursríkan hátt.

Reynslan hefur sýnt að það eru ekki til neinar “styttri leiðir” til þess að kenna færni í tilteknum vinnubrögðum. Innihaldslýsing árangursríkrar þjálfunar samanstendur af beinni þjálfun, æfingum og endurgjöf.

Greinin birtist í Viðskiptablaðinu 12. mars 2003

© Capacent/Gunnar Haugen, Ægir Már Þórisson. Þær greinar sem birtast á vefnum eru eign Capacent og má ekki afrita án leyfis.