



mocniejsze efekty **szkoleń**

**7 zasad utrwalania nowej wiedzy
i umiejętności**

anthonie wurth kees wurth



anthonie wurth kees wurth

mocniejsze efekty szkoleń

**7 zasad utrwalania nowej wiedzy
i umiejętności**

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2020

Tłumaczenie: Lidex Sp. z o.o.
Weryfikacja merytoryczna tłumaczenia: Extended Tools Polska
Wydawca: Joanna Dzwonnik
Redaktor prowadzący: Joanna Ołówek
Opracowanie redakcyjne: Małgorzata Masłowska
Zdjęcie wykorzystane na okładce: ©opolja - stock.adobe.com

Tytuł oryginału:

Training Reinforcement: The 7 Principles to Create Measurable Behavior Change and Make Learning Stick, 1st. edition

Copyright © 2018 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.
Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
Published simultaneously in Canada.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 646-8600, or on the Web at www.copyright.com. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011, fax (201) 748-6008, or online at <http://www.wiley.com/go/permissions>.

This translation published under license
with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Copyright for the Polish edition
by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

ISBN 978-83-8187-312-3

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Niniejszą książkę dedykuję osobom, które wpłynęły na to,
kim się stałem prywatnie i sportowo.*

Sz szczególnie te osoby zmieniły moje życie na zawsze:

*Moi rodzice, którzy nie starali się zmieniać moich zachowań i życia;
pozwolili mi je odkrywać.*

*Mój trener Pan Henneveld,
który rozwinął we mnie mentalność zawodowego sportowca.*

*Moja żona Monique, która nieustannie zachęca mnie
do rozwijania się jako człowiek.*

*Moja trójka dzieci, Max, Sem i Fleur, które zmieniły powód,
dla którego jestem na ziemi.*

*Mój brat Kees, którego podziwiam
i który jest dla mnie wzorem do naśladowania.*

Spis treści

Wstęp do polskiego wydania	13
Wprowadzenie	15
Udało nam się!	19
CZĘŚĆ 1. ZROZUMIEĆ WZMOCNIENIE, ABY OSIĄGNAĆ ZMIANĘ ZACHOWANIA	21
ROZDZIAŁ 1. Ochota na złoto	23
ROZDZIAŁ 2. Czym jest wzmocnienie?	30
ROZDZIAŁ 3. Zmiana zachowania jest decydująca	40
ROZDZIAŁ 4. Oddziaływanie na zmianę zachowania	53
CZĘŚĆ 2. TWORZENIE FUNDAMENTÓW	61
ROZDZIAŁ 5. Ogólne informacje na temat 7 zasad wzmocnienia	63
ROZDZIAŁ 6. Zasada 1: Opanuj 3 fazy, aby uzyskać rezultaty	71
ROZDZIAŁ 7. Zasada 2: Zlikwiduj 5 luk wzmocnienia	82
ROZDZIAŁ 8. Zasada 3: Osiągnij mierzalną zmianę zachowania	92
ROZDZIAŁ 9. Podsumowanie tworzenia fundamentów	105
CZĘŚĆ 3. ZAANGAŻOWANIE	109
ROZDZIAŁ 10. Zasada 4: Zapewnij idealny efekt push and pull	111
ROZDZIAŁ 11. Zasada 5: Wytwórz tarcie i wyznacz kierunek	122
ROZDZIAŁ 12. Zasada 6: Płyn z przepływem wzmocnienia	132
ROZDZIAŁ 13. Podsumowanie zaangażowania	144
ROZDZIAŁ 14. Zasada 7: Umieść uczestnika szkolenia centrum	147
CZĘŚĆ 4. ANALIZA TWOJEGO PROGRAMU WZMOCNIENIA	155
ROZDZIAŁ 15. Znajdowanie równowagi dzięki dźwigni wzmocnienia	157
ROZDZIAŁ 16. Tworzenie komunikatów wzmacniających	171
ROZDZIAŁ 17. Wzmocnienie dla różnych rodzajów szkoleń	188

ROZDZIAŁ 18. Wprowadzanie Twojego programu wzmocnienia	198
ROZDZIAŁ 19. Sore-Made	200
Załącznik. Narzędzia do stworzenia programu wzmocnienia	205
Źródła	219
O autorach	225
O Mindmarker	227
Indeks	231

Wprowadzenie

Korporacje każdego roku wydają miliony dolarów na szkolenia dla pracowników.

Takie inwestycje mają zwiększyć produktywność, poprawić komunikację i podkreślić wyniki, ale kierownicy i kadra zarządcza często czują się tak, jakby wyrzucali pieniądze na szkolenia w błoto. Nic się nie zmienia.

Problem z korporacyjnymi szkoleniami polega na tym, że kiedy ich uczestnicy wracają do pracy, zapominają, czego zostali nauczeni i/lub są zbyt zajęci, by zastosować w praktyce to, czego się właśnie nauczyli. Inwestycja w szkolenie jest marnowana.

Mój brat Kees i ja (Anthonie) napisaliśmy tę książkę, ponieważ obserwowaliśmy taką sytuację zbyt wiele razy [uwaga: Choć Kees i Anthonie napisali tę książkę razem, w całej książce „ja” odnosi się do Anthoniego].

Jesteśmy byli zawodowymi sportowcami, którzy uczestniczyli w zawodach judo na najwyższym światowym poziomie. Przez wiele lat każdego dnia spędzaliśmy wiele godzin, stając się najlepsi w naszej dziedzinie. Wiemy, jak trenować, wiemy również, co zrobić, by zasady szkolenia zadziałały.

Po zakończeniu mojej kariery judoki, zwieńczonej udziałem w Igrzyskach Olimpijskich w Barcelonie w 1992 roku, od ponad dziesięciu lat jestem korporacyjnym trenerem biznesowym w zakresie wiedzy oraz umiejętności miękkich. Kiedy porównałem sposób szkolenia w świecie sportu ze szkoleniem w korporacyjnym środowisku, zauważyłem dużą różnicę. Szkolenie było zapewnione, ale nigdy nie następowało po nim wzmocnienie.

Połączenie treningu i wzmocnienia zmieniło Keesa i mnie z dzieci, które lubiły aktywność fizyczną, w mistrzów judo. Bez wzmocnienia szkolenia ze strony naszego trenera nigdy nie osiągnęlibyśmy takiego poziomu.

Rozwiązania oferowane w branży szkoleniowej są dobre w bezmyślnym powtarzaniu lekcji i przypominaniu ich uczestnikom tego, czego zostali nauczeni. Do osiągnięcia trwałej zmiany zachowań niezbędne jest wzmocnienie.

W tej książce opisujemy metodologię, której skuteczność znajduje potwierdzenie w jej sukcesie w ciągu ostatnich 12 lat. Chcemy edukować branżę szkoleniową, a także inspirować każdego specjalistę w tej branży,

by zobaczył, że wzmocnienie to o wiele więcej niż tylko wysyłanie przypomnień lub koncentrowanie się na utrzymaniu wiedzy.

Dzięki tej książce specjaliści od nauczania mogą stworzyć solidny program wzmocnienia. Metodologia zastosowana w 7 zasadach wzmocnienia zapewnia idealne zrównoważenie pomiędzy zaangażowaniem i wynikami. Stosując 7 zasad opisanych przez nas, możesz opracować program, który wzmocni efekt szkolenia i napędzi Twoje strategie zarządzania talentami i strategię organizacyjną. Dzięki temu będziesz mieć pewność, że wiedza i umiejętności, w zakresie których osoby zostały przeszkolone, są stosowane w praktyce oraz że dobrze wydajesz swoje pieniądze.

Stosując 7 zasad wzmocnienia, stymulujesz rezultaty szkolenia i zwiększasz zaangażowanie uczestników. Solidny program wzmocnienia skupiający się na rezultatach, ale odznaczający się zerowym poziomem uczestnictwa, nie prowadzi do osiągnięcia trwałej zmiany zachowania ani wpływu na Twoją organizację. Jednak duże zaangażowanie nie zawsze gwarantuje dobre wyniki. Tylko idealna równowaga pomiędzy silnymi fundamentami z mierzalnymi wynikami i naciskiem na zaangażowanie gwarantuje, że nauka wyniesiona ze szkolenia zostanie zastosowana w praktyce.

Podzieliliśmy książkę na cztery części, a w całej książce przywołujemy mnóstwo przykładów z naszych karier sportowych, aby wyjaśnić 7 zasad i metodologię.

Część 1 wyjaśnia, jak możesz osiągnąć zmianę zachowania, stosując wzmocnienie. Wyjaśniamy, czym jest wzmocnienie, co jest niezbędne do zmiany zachowania, różnicę pomiędzy celami treningowymi a celami wzmocnienia, a także co wpływa na zmianę zachowania.

W części 2 robimy przegląd 7 zasad wzmocnienia, a następnie wyjaśniamy, jak trzy pierwsze zasady są wykorzystywane do tworzenia silnych fundamentów umożliwiających osiągnięcie rezultatów. Rozdziały 6, 7 i 8 zawierają narzędzia i oceny, które pomogą Ci zbudować i ulepszyć Twoje fundamenty.

Część 3 pomoże Ci osiągnąć zaangażowanie, aby zwiększyć poziom uczestnictwa osób podejmujących szkolenie. W rozdziałach 10, 11 i 12 wyjaśniamy trzy zasady, które pomogą Ci tworzyć komunikaty, które wzmocnią szkolenie i dzięki którym umysły uczestników szkolenia będą stale zaangażowane. Tutaj także znajdziesz narzędzia i oceny w każdym rozdziale.

Bardziej szczegółowy opis metodologii, który pozwoli Ci przeanalizować Twój program wzmocnienia, znajdziesz w części 4. Metodologia oparta na konkretnej dźwigni wzmocnienia pomoże Ci określić, kiedy konieczna jest poprawa. Rozdział 16 zawiera sugerowane sposoby na sprawdzenie i ulepszenie komunikatów wzmacniających. Metodologia S.A.F.E. bazuje na dwunastoletnich analizach komunikatów wzmacniających i określania ich oddziaływania.

Rozdział 17 wyjaśnia różne podejścia w zależności od rodzaju szkolenia. Rozdział 18 przedstawia najlepsze praktyki w zakresie tego, jak wprowadzać programy wzmocnienia szkoleń w Twojej organizacji i wyjaśnia rolę, jaką moderatorzy odgrywają w skutecznym programie wzmocnienia. W rozdziale 19 opisujemy ostatecznie zalecenia, jak stać się ekspertem w dziedzinie wzmocnienia.

Załącznik zawiera wszystkie narzędzia, których potrzebujesz, aby stworzyć skuteczny program wzmocnienia. Nie zapomnij również odwiedzić strony www.the7principlesofreinforcement.com, gdzie znajdziesz cyfrowe wersje wszystkich ocen, testów, planów działań, a także opcji raportowania. Możesz stamtąd również pobrać dodatkowe programy wzmocnienia będących rozwinięciem tej książki.

Szkolisz swoich pracowników, dopóki nie uznasz, że nie możesz ich już niczego nauczyć, ale nie widzisz rezultatów, których oczekujesz. W czym tkwi problem? W którym miejscu coś się nie łączy?

Brakuje Ci komponentu wzmocnienia: zastosowania tego, czego ludzie się nauczyli. Wzmocnienie jest niezbędne do zmiany zachowania i osiągnięcia wyników, których pragniesz.

Rozdziały w tej części książki wyjaśniają, czym jest wzmocnienie, jak dochodzi do zmiany zachowania, a także jak możesz oddziaływać na zmianę zachowania uczestników szkolenia.

Ochota na złoto

„Posprzątajcie swoje torby sportowe” – tak moja mama i mój tata mówili codziennie, kiedy mój brat i ja wracaliśmy do domu z naszego treningu judo. Z jakiegoś powodu mieliśmy nawyk rzucania naszych toreb sportowych tuż za drzwiami zaraz po tym, jak weszliśmy do domu.

Kees, mój młodszy brat, i ja trenowaliśmy w holenderskiej reprezentacji narodowej w judo. W naszych torbach sportowych mieliśmy stroje do judo, wilgotne ręczniki, nasze pasy judo i materiały zapobiegające urazom. Torby były ciężkie – prawdopodobnie zbyt ciężkie, żeby wnosić je ze sobą do komórki przy kuchni, gdzie znajdowała się pralka. Jak tylko przekroczyliśmy próg domu, zrzucaliśmy torby (być może ten zły nawyk jest cechą dziedziczną, ponieważ zauważam takie samo zachowanie u moich dzieci, podobnie ma Kees).

Mój tata prowadził swoją własną firmę i zawsze wracał późno do domu. Jak tylko otworzył drzwi, musiał „wspiąć” się do środka. Głośnym i poirytowanym głosem dawał nam znać, że nasze zachowanie nie spotykało się z jego aprobatą. Ale z jakiegoś powodu nie mogliśmy zmienić tego zachowania. Muszę przyznać, być może nie staraliśmy się wystarczająco mocno i zwyczajnie byliśmy leniwi.

O ile dobrze pamiętam, to lenistwo było jedynym zachowaniem, które nie pasowało do naszej roli czołowych zawodników judo, które jest japońską sztuką walki wymagającą ogromnej dyscypliny i szacunku oraz mnóstwa ćwiczeń, żeby opanować wszystkie umiejętności do perfekcji.

Tworzenie podwalin

Kees i ja zaczęliśmy chodzić na zajęcia z judo, kiedy mieliśmy po pięć lat. Uczęszczaliśmy na zajęcia w miejscowym klubie sportowym z wieloma innymi dziećmi. Mama i tata spędzali długie godziny, dowożąc nas do klubu, a później czekając, by odwieźć nas do domu, tak samo jak inni rodzice.

Kiedy miałem 12 lat, zaczęliśmy dojeżdżać do klubu na rowerach. W Holandii rower jest popularnym środkiem transportu. Kiedy wracaliśmy do domu po dwugodzinnej sesji treningowej, parkowaliśmy nasze rowery w garażu i rzucaliśmy nasze torby sportowe na podłogę. Trenowaliśmy siedem dni w tygodniu, a każdego dnia mój ojciec widział nasze torby tuż za drzwiami. Krzyczał: „Uprzątnijcie swoje torby!”. Z jakiegoś powodu nie mogliśmy zmienić tego zachowania.

Jako nastolatki Kees i ja byliśmy częścią reprezentacji narodowej Holandii. Dużo podróżowaliśmy i zdobywaliśmy medale na międzynarodowych turniejach. Judo stało się naszym życiem. Wszyscy nasi nauczyciele w szkole wiedzieli, że nie zawsze mogliśmy być obecni na zajęciach lub musieliśmy wyjść wcześniej na trening.

Nasi znajomi wiedzieli, że nie dołączymy do nich, jeśli była impreza lub urodziny z ciastem. Zawodnicy judo rywalizują w różnych kategoriach wagowych, więc na każdym turnieju odbywa się ważenie, dzięki czemu sprawdzana jest kategoria, w której sportowcy będą walczyli. Kees i ja walczyliśmy w różnych kategoriach wagowych. Moja mama cieszyła się, że nigdy nie stoczyliśmy oficjalnej walki przeciwko sobie.

Kiedy nie trenowaliśmy, myśleliśmy o jedzeniu. Kees i ja musieliśmy rzucić wiele kilogramów przed każdymi zawodami. Nasza procentowa zawartość tłuszczu musiała być ekstremalnie niska, więc nie mogliśmy dużo jeść na tydzień przed ważeniem. Nasze diety składały się z dobrze zbilansowanych posiłków. Słodkie i cukierki były rzadkimi przysmakami. Korzyścią z życia na ścisłej diecie było to, że nasza rodzina i znajomi akceptowali nasze zachowanie i nie oferowali nam żadnych drinków, cukierków, ciast czy jedzenia, które nie było dobre dla czołowego sportowca. Przy tak niewielu pokusach dosyć łatwo było trzymać się rygorystycznej diety.

To samo dotyczy naszego odpoczynku. Spaliśmy, odpoczywaliśmy i przygotowaliśmy się do kolejnych treningów. Robiliśmy tak 365 dni w roku przez wiele lat. Nasze życie było inne od życia większości młodych mężczyzn. Nie piliśmy alkoholu i nie chodziliśmy na imprezy, obchody urodzin, nie jeździliśmy na letnie obozy. Żyliśmy w szatniach, halach sportowych i na lotniskach, a także na macie do judo. Zupełnie nieświadomi tego, co robiliśmy, powoli zmienialiśmy nasze życie i nasze zachowanie. Z wyjątkiem toreb sportowych.

Był 1987 rok, skończyłem swój trening judo i siedziałem w szatni. Byłem zmęczony i siedziałem na drewnianej ławce. Mój trener Koos Hennefeld wszedł do pomieszczenia, a ja podniosłem wzrok.

„Anthonie, czy chcesz zostać mistrzem olimpijskim?” – zapytał.

„Tak”.

Trener podszedł bliżej, spojrzał mi w oczy i zadał drugie pytanie. „Anthonie, czy to także Twój wybór?”.

W książce przedstawiono sprawdzone rozwiązania i narzędzia, dzięki którym można efektywnie przyswoić i później zastosować w praktyce nowo nabytą wiedzę i umiejętności. Opisana przez Autorów – mistrzów judo – sprawdzona metodologia wzmacniania efektów szkoleń, bazująca na motywacji i regularnym monitorowaniu postępów, łączy w sobie naukę i praktyczną wiedzę i może być stosowana z powodzeniem zarówno w sportach walki, jak i w zakresie szkolenia pracowników.

Autorzy odpowiadają na pytania:

- czym jest wzmocnienie w procesie uczenia się;
- jak stworzyć ukierunkowany na rezultaty i dopasowany do potrzeb program wzmocnienia;
- jakie są gotowe narzędzia umożliwiające trwałe przyswojenie wiedzy.

„Problem z korporacyjnymi szkoleniami polega na tym, że kiedy uczący się wracają do pracy, zapominają, czego zostali nauczeni lub są zbyt zajęci, by zastosować w praktyce to, czego się właśnie nauczyli. Inwestycja w szkolenie jest marnowana. (...) Metodologia przedstawiona w książce zapewnia idealne zrównoważenie pomiędzy zaangażowaniem i wynikami. Stosując opisane przez nas 7 zasad, możesz opracować program, który wzmocni efekt szkolenia i napędzi Twoje strategie zarządzania talentami i strategie organizacyjne”.

Autorzy

„Wierzę, że szczególnie w obszarze szkoleń biznesowych świadome i profesjonalne podejście do rozwoju oraz nowoczesne narzędzia opisane w tej książce pozwolą Państwu realnie wpływać na realizację celów biznesowych i zmienić postrzeganie inicjatyw z poziomu »witamin i suplementów« – czyli zdrowych dodatków, na poziom »krytycznych leków« – decydujących o pozycji konkurencyjnej danej organizacji czy wręcz jej przetrwaniu”.

Romeo Grzębowski, CIO Extended Tools Polska (fragment słowa wstępnego)

Anthony Wurth pochodzi z Holandii i jest twórcą firmy Mindmarker, światowego lidera w dziedzinie wzmacniania efektów szkoleń. W 1991 roku wygrał Mistrzostwa Europy w judo, a w 1992 roku był uczestnikiem Igrzysk Olimpijskich w Barcelonie. W 1993 roku zaczął pracować w branży szkoleniowej i zyskał rozpoznawalność. Jest autorem książki *Locked in Shanghai*.

Kees Wurth jest CEO firmy Mindmarker. Były holenderski zawodnik judo, w 1993 roku wyemigrował do Stanów Zjednoczonych i od tamtej pory działa jako przedsiębiorca, który z powodzeniem otwiera i sprzedaje liczne spółki.



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 69 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8160-072-9

