

# Uvod

**VIŠE OD  
POMODNE RIJEČI**

**T**rening je već neko vrijeme pomodna riječ u poslovnim krugovima. Ako prisustvujete bilo kojem sastanku izvršnih direktora, direktora osoblja, stručnjaka za ljudske potencijale, poduzetnika ili trenera, ne možete ne čuti riječ trening koja se spominje jednako često kao i profit ili recesija.

Prošlo je 20 godina otkad sam prvi puta primijenio trening u poslovnom kontekstu i 10 godina otkad sam napisao prvo izdanje ove knjige. Ona je postala općeprihvaćena kao ključna knjiga o metodologiji treninga u poslovnom kontekstu. Činjenica da je izdana na više jezika, uključujući japanski, ruski i malajski, pokazuje da je trening postao globalni trend.

Na nesreću, brzo širenje ovog pojma stvara opasnost da ga i dobronamjerni i beskrupulozni primjenjuju na način koji umanjuje njegov značaj i koristi. Zato je trening u opasnosti od pogrešnog prikazivanja, neshvaćanja i odbacivanja kao nešto zastarjelo i već viđeno, upitnog ispunjenja očekivanja. Osim toga, mnogi autokrati u poslovnom svijetu iskreno vjeruju da su pravi demokrati i da koriste trening kao proces razumljiv sam po sebi. Budući da takve osobe nemaju sebi ravnih koji bi im protuslovali, a njihovi podređeni se nikad ne bi usudili razuvjeriti

ih, oni u neznanju nastavljaju ponižavati kako svoje uposlenike tako i vrijednost treninga.

## **VJEŠTINA, UMIJEĆE I PRIMJENA TRENINGA**

**Trening je  
upravljačka  
vještina koja leži na  
suprotnoj strani  
spektra spram  
zapovijedanja i  
kontrole**

Namjera ove knjige je da opisivanjem i ilustriranjem točno bilježi što je stvarno trening, za što se može primijeniti, kada i u kolikom opsegu ga se može koristiti, tko ga može dobro koristiti, a tko ne. Nasuprot privlačnim tvrdnjama u knjizi "One Minute Manager", u poslu ne postoje brza rješenja, a dobar trening je vještina, možda i umjetnost, koja zahtijeva duboko razumijevanje i mnogo prakse ako se želi osloboditi njezin izvanredan potencijal. Čitanjem ove knjige nećete postati stručnjak treninga, ali će vam ona pomoći u prepoznavanju ogromne vrijednosti i potencijala treninga te vas možda usmjeriti na put samootkrivanja koje će imati vrlo dubok utjecaj na vaš poslovni uspjeh, vaše sportske i druge vještine i kvalitetu vašeg odnosa prema drugima na poslu i kod kuće.

I danas je tako, kao i 1992. godine kada je izdano prvo izdanje ove knjige. Potvrdilo se da trening nije bio samo hit mjeseca ili čak godine kao što su neki cinici predviđali. Trening je postao svekoliko priznat zbog kvalitete, značaja i važnosti u poslu. Podržavaju ga važni i uvaženi ljudi poslovne zajednice.

Loša vijest je da je glad za treningom dovela do na brzinu i neprimjereno obučenih menadžera ili takozvanih trenera koji nisu sposobni ispuniti očekivanja onih koje treniraju. Najčešće oni nisu u potpunosti shvatili psihološka načela kao ni ona povezana s radom na kojima se trening temelji. Oni mogu, i bez tog razumijevanja, površno izvesti trening ili iskoristiti tehnike treninga, npr. postavljanje pitanja, ali bez uspjeha u postizanju željenih rezultata.

Želim uvjeriti potencijalne trenere da ljepota treninga leži u njegovoj dubini i učinku te da ne trebate imati diplomu iz psihologije da biste ga primjenjivali. Treće izdanje još potpunije objašnjava načela treninga laičkim izrazima i objašnjava ih na jednostavnim primjerima ne samo iz poslovnog života, već i iz sporta. Dublja se načela često još lakše otrgnu od

predrasuda i pretpostavki vlastite mogućnosti primjene.

Ovo izdanje još dublje pojašnjava proces i primjenu treninga navodeći iskustva stečena iz tisuća sati obuke koje smo moji kolege i ja održali tisućama sudionika u proteklih 10 godina.

Postoji još jedna svrha. Tijekom godina pojavilo se nekoliko knjiga o treningu od kojih se neke usredotočuju isključivo na osobni razvoj te na razvoj karijere. Iako je ovo područje vrlo produktivno, ono, prema mom mišljenju, ne predstavlja najvažniju primjenu načela treninga. No, više o tome kasnije.

Ostale knjige i članci su se usredotočili na trenera kao nepristranu osobu van organizacije. Direktori velikih organizacija, a posebno izvršni direktori, jesu društveni, ali oni istovremeno znaju biti i vrlo usamljeni. Ne postoji mnogo ljudi kojima se oni mogu obratiti za pomoć, a često takvih u njihovoj organizaciji i nema. Nesigurnost u pogledu povjerenja i pouzdanosti, prikriveno rivalstvo unutar tvrtke i promjenljivost korporacijske ljestvice često izvršnim direktorima otežavaju obraćanje kolegama iz upravnog odbora radi pitanja koja se tiču rada ili položaja njih samih ili njima ravnih. Ipak, time je možda čak i razumljiva želja da se za savjet upita druga strana, netko sa strane, van organizacije i njene kulture, netko bez položaja ili interesa unutar korporacije. Nezavisan trener može promišljati ideje, navoditi na rješenja i poticati njihovu primjenu na način na koji bi to malo njih unutar organizacije moglo.

Više rukovodstvo sve više prepoznaje koristi i mogućnosti istraživanja novih načina savjetovanja s trenerom u redovitim ciklusima. Isto se odnosi i na poslovodne timove koji su većinu svog vremena rastrgani na sve strane. Kad sa sakupe, oni žele da njihovi sastanci budu što produktivniji. Pomoć nezavisnog trenera timu je odličan način kako da se to postigne. Trener je u mogućnosti nadzirati dinamiku tima i paziti na napredak grupe dok pomaže i olakšava timu da se usredotoči na zadatak.

## IZVRŠNI TRENING

**Vješt trener  
rijetko  
daje ili nameće  
rješenja**

Potražnja za dobrim nezavisnim trenerima raste na svim područjima.

## **ŽIVOTNA RAVNOTEŽA**

U naše trening tečajeve za menadžere često uključujemo i dio o životnoj ravnoteži. Menadžeri treniraju jedni druge kako bi povećali svoju svijest o potrebi ravnoteže ili nedostatku iste u njihovim životima rastrganim između posla i brojnih čimbenika kao što su partner, djeca, slobodno vrijeme, avantura, vrijeme za sebe, zdravlje i dobra kondicija, doprinos zajednici i društvu.

Posao je oduzeo previše, od previše ljudskih života, uz previsoku osobnu cijenu. Previše je izvršnih direktora i menadžera koji žive da bi radili umjesto da rade da bi živjeli. Stres, propali brakovi, zanemarena djeca i slabo zdravlje rašireniji su nego što bi se većina poslovnih ljudi usudila priznati. Trening je učinkovit način buđenja svijesti o postojećoj neravnoteži i pomaganja treniranima da prepoznaju načine napredovanja koji će koristiti njegovom radu i igri. To često uključuje stvaranje vizije budućnosti ili ideala kojem se teži, kao suprotnosti borbi za preživljavanje ignoriranjem problema.

Mnogi izvršni direktori smatraju da redovni sastanci s vanjskim trenerom, čak i preko telefona ako je potrebno, mogu imati pozitivan učinak na kvalitetu njihovog rada i odnosa kod kuće. Iako je ova proaktivna primjena treninga neizmjerljivo korisna, na neki je način ona više ljekovita nego preventivna. Ako je u poduzeću trening prevladavajući način upravljanja, čimbenik ravnoteže prepoznat je kao važan dio plana rada za dobro upravljanje i rad, a tada se i problemi rijetko javljaju.

## **SAMOTRENING**

Još jedna korisna, no ne i najkorisnija primjena treninga koju treneri često zaobilaze, a na koju se rijetko upućuje u literaturi je samotrening. Svatko tko uistinu razumije trening ubrzo će ga početi primjenjivati i na sebi u svemu - od izbora karijere do udarca u golfu, čak i za one vrlo osobne probleme kojebi nerado podijelio s ostalima. Napokon,

samotrening je siguran način primjene i razvijanja vještine treninga koji se potom s povjerenjem može primijeniti na druge.

**Dakle, koja je najvažnija primjena treninga?** Puna snaga ljudskog potencijala i djelovanja će biti oslobođena samo kad načela treninga vladaju i u pozadini su upravljačkog načina rada i utjecaja. Ovo treće izdanje *Treninga za postizanje učinkovitosti* je dalji poziv na opće priznanje i primjenu ovih temeljnih načela rada na radnom mjestu i u radno vrijeme. Iako bi ona mogla proturječiti nekim uvriježenim mišljenjima o radu i dovesti u pitanje neke životne navike, njen zdrav razum će biti teško zanijekati ili odbaciti. To je poziv za sve nas da spoznamo smisao, i u doslovnom i u prenesenom smislu. **To je poziv na temeljitu preobrazbu načina i kulture upravljanja.** Najveća prepreka ostaje i nadalje nemogućnost velikog broje poduzeća da se odmaknu od priča o promjeni kulture i provedu njenu stvarnu promjenu.

## KULTURA TRENINGA

U ovom novom izdanju dodao sam dio (Poglavlja 14-16) koji se bavi nedavno prepoznatom važnošću primjene emocionalne inteligencije (EQ, od "emotional intelligence", op. prev.), brzorastućim zanimanjem za duhovnu inteligenciju (SQ, od "spiritual intelligence", op. prev.) i njihovim odnosom prema treningu. Veća očekivanja zaposlenika i upornost kojom oni pokušavaju spoznati značenje i svrhu rada znači da će se od trenera očekivati veća vještina u bavljenju ovim dubljim životnim pitanjima. Pogledat ćemo koje su to vještine i kako se mogu razviti. Poduzeća također moraju prihvatiti da njihove vrijednosti i etika spadaju, a u nekim slučajevima i potpadaju, pod utjecaj zaposlenika ali i klijenata. Trening je vrlo djelotvoran u otkrivanju pravih vrijednosti i stvaranju reda bez kojeg učinkovitost posla ne bi mogla biti optimizirana.

## ZNAČENJE I SVRHA

Kroz ovu knjigu češće ću koristiti muški rod, ne zato što sam seksist, jer nisam, niti zato što mrzim literarnu

## SPOL

nespretnost "on ili ona" i "njegovo ili njezino", što i činim, već zato što su muškarci ti koji moraju paziti na njenu poruku. Na tečajevima treninga koje vodimo moje kolege i ja žene dosljedno pokazuju više prirodne sposobnosti da usvoje filozofiju treninga. To je više u njihovom stilu. Možda će pojava sve više i više žena u poslovodstvima olakšati utemeljenje primjene treninga kao komunikacijske norme kroz posao. Nadam se tome, i nadam se da će neke od njih smatrati model treninga u ovoj knjizi korisnim.

## PRIMJERI

**Problemi se moraju rješavati na razini ispod one na kojoj se pojavljuju**

Koristit ću primjere i analogije iz poslovnog života i niza sportova da objasnim određena stajališta, a kako bih bolje razjasnio sam proces, pripremio sam dijaloge izmišljenog, ali uobičajenog trening programa. Postoji i tabela standardnih pitanja koja mogu tvoriti temelj trening tretmana, pitanja kojima bi se trener očito mogao poslužiti kao podlogom i razraditi ih prema određenim okolnostima.

Iako se zauzimam za trening kao način upravljanja, a ne samo sredstvo povremenog korištenja od strane menadžera ili stručnog savjetnika, velik dio knjige je posvećen stvaranju dubljeg razumijevanja načela treninga razbijanjem njegovih elemenata i davanjem primjera iz sastavnih trening tretmana. Potpuno uklapanje u način upravljanja doći će samo s vremenom i praksom.