

10 intrebari pentru strategia ta de L&D

Daca vrei sa contruiesti o strategie de L&D potrivita pentru nevoile organizatiei tale, pentru contextul tau unic, merita sa raspunzi acestor 10 intrebari:



LearningArchitect

1. L&D in organizatia ta serveste businessul sau serveste oamenii?

Teoretic, spunem ca serveste businessul, bineinteles, iar de acolo capabilitatile prin care oamenii sustin businessul, dar e mai bine sa raspunzi sincer la intrebarea asta.

Daca L&D-ul serveste businessul, asta inseamna ca se legitimeaza prin contributia la rezultate de business si atunci ar trebui sa incepi de aici, ar trebui sa te gandesti care sunt rezultatele de business si cum vei demonstra impactul, asa incat sa fii perceput ca un centru de profit si nu un centru de cost.

Daca L&D-ul serveste in primul rand oamenii, atunci asta inseamna ca este perceput drept o modalitate de a creste bunastarea, echilibrul si evaluat prin feedbackul direct al participantilor. Ar trebui atunci sa intelegi care sunt actiunile de invatare care au contribuit cel mai mult la starea de bine si ce le-a facut sa aiba impact.

2. Vrei sa atingi o populatie tinta sau cat mai multi oameni din organizatie?

Daca vrei sa te concentrezi pe o populatie tinta pentru ca ai decis ca ei sunt generatorii de schimbare, atunci poti sa iti adresezi despre ei toate intrebarile care urmeaza si sa creezi strategia potrivita pentru acesti zece, o suta, doua sute de oameni.

Daca insa vrei ca strategia ta sa fie inclusivă pentru ca prioritatea ta acum este sa educi organizatia, atunci e important sa te gandesti la solutii scalabile. *Care este deci mixul de canale si actiuni prin care poti sa atingi cat mai multi oameni, cat mai eficient?*

3. Ai parteneri in business sau esti singur?

Daca ai ales prima varianta, esti norocos (sau ai muncit pentru asta cel mai probabil) asa ca abordarea potrivita este sa iti implici in continuare partenerii in crearea strategiei.

Daca insa iti dai seama ca “impingi” strategii si actiuni de invatare in care doar tu crezi cu adevarat, ai nevoie sa obtii parteneri din business. O discutie cu stakeholderii seniori iti poate da informatii foarte valoroase despre contextul organizatiei, daca businessul se duce intr-o directie noua sau este o etapa de consolidare si daca sunt schimbari in capabilitatile dorite, ce inseamna “star performer” pentru ei in contextul actual, ce cred ei ca se poate invata si ce nu. Deci, in loc sa incepi cu o propunere sau un plan, poti sa incepi cu intrebarile.

4. Managerii sustin sau saboteaza invatarea?

Daca managerii sustin invatarea, asta inseamna ca sunt cei care o cer si care participa alaturi de oamenii lor sau pentru ei insisi. Si atunci ce ai putea face este sa identifici cine sunt acei manageri sustinatori si ce fac ei diferit, asa incat sa le gasesti un rol mai activ.

Daca ai ales varianta cu sabotarea, asta inseamna ca ai fost martorul diferitelor moduri prin care un lider poate sabota invatarea: pune sedinte exact in timpul unui training, poate chiar spune oamenilor sa nu isi mai piarda timpul cu cursurile, lanseaza sarcini urgente desi omul respectiv este in training, etc. Iar cat timp asta nu se schimba, orice strategie e menita esecului pentru ca nu poti concura cu influenta unui lider. Si atunci e important sa intelegi de ce face asta. Poate este o chestiune de implicare, adica daca nu a fost implicat, tinde sa devalorizeze ceva ce nu a facut el. Poate chiar are un feedback despre programele de L&D din care ai putea invata, asa ca poti merge catre el sau ea cu steagul alb, adica cu intrebari curajoase (*"Ce ti se pare ca nu functioneaza in L&D la noi?"*) si un ton de curiozitate, nu repros (*"Am observat ca oamenii nu ajung la trainingurile la care s-au inscris? Ai idee ce anume ii impiedica si cum am putea face lucrurile mai bine?"*).

5. Te vei axa pe capabilitatile indivizilor sau pe capabilitatile echipelor?

Daca te concentrezi pe indivizi, atunci este important sa creezi un learning path care sa creasca competentele cheie ale oamenilor sau acele abilitati care contribuie la starea lor de bine. In functie de ce vei raspunde si la alte intrebari, vei decide ca se potrivesc interventii sincronice sau asincronice, sau ca vei lucra cu grupuri mici sau cu grupuri mari.

Insa daca raspunsul tau este "echipe", asta inseamna ca ai inteles ca motorul performantei in organizatia ta sunt in primul rand echipele, nu indivizii. Solutia potrivita este sa cascadezi prioritatile de invatare in echipe (pe vertical functionale sau pe echipele de proiect), nu pe grupuri aleatorii, nu pe grupuri impartite traditional in manageri versus individual contributors. Asta inseamna probabil mai multa customizare, pentru ca echipele vor fi in etape diferite, deci vei avea nevoie sa faci diagnoza si team coaching, iar trainingul sa fie parte din solutie atunci cand este cazul.

6. Oamenii vad trainingul drept ceva valoros pentru ei sau drept o obligatie plictisitoare?

Daca ai ales varianta “valoros”, te poti concentra pe continut si provocarea ta va fi sa nu te repeti, sa nu stagnezi, sa cauti solutii inovatoare si relevante pentru participantii tai.

Daca ai ales varianta “obligatie plictisitoare”, ai nevoie sa te concentrezi pe marketingul iniciativelor de invatare si pe co-creare. Sa creezi de exemplu nume atractive pentru proiecte care sa sune oarecum “epic” (da, epic, la fel ca un film sau un joc care atrage), sa creezi teasere sau campanii care pot deveni virale. Si, nu in ultimul rand, sa te asiguri ca invatarea este despre ei, ca sunt cu adevarati implicati in alegerea prioritatilor de invatare, ca vocea lor este auzita si nu primesc actiuni servite pe tava care nu li se potrivesc.

7. Oamenii invata bine in grup sau mai degraba independent?

Daca ai ales "in grup", asta inseamna ca exista si o componenta sociala foarte pretuita in organizatia ta si ca oamenii au nevoie sa relationeze, sa socializeze in timp ce invata, deci vor functiona mai degraba solutiile sincrone (cursuri in sala, sau virtuale, dar cu instructor si interactiuni intre participanti).

Daca ai ales "independent", probabil ca ai o populatie de oameni pragmatici care prefera sa acceseze ce vor, cand vor si nu sa depinda de altii, deci se potrivesc solutiile asincrone (platforme de invatare, cursuri video atractive) si un learning path individual.

8. Oamenii invata autonom sau le trebuie ghidaj si impuls?

Desi invatarea autonoma este un buzzword, nu inseamna ca se potriveste in orice organizatie.

Daca ai spus ca se aplica la tine, atunci e important sa oferi o oferta interesanta de invatare autonoma, deci sa stii sa curatezi continut educational.

Iar daca ai spus ca prefera ghidajul, aici mai ai de facut o alegere: *Vrei sa educi organizatia catre autonomie sau vei oferi ghidajul si impulsul dorit?*

Daca vrei educatie spre autonomie, parte din strategia ta pot fi actiuni in care ii familiarizezi cu mindsetul de crestere, sau cu stilurile de invatare, sau cu relevante invatarii continue in piata muncii.

Daca alegi sa mergi pe ghidaj, atunci merita sa investesti in prezenta unor facilitatori talentati, unor speakeri carismatici si merita sa dezvolti o calatorie de invatare in care oamenii sa fie ghidati prin sesiuni de sharing, mentoring, lucru pe proiecte de grup.

9. Oamenii sunt dispusi sa aloce timp si efort invatarii?

Daca raspunsul tau este da, atunci merita sa creezi experiente de invatare mai formalizate, pe termen mai lung, care sa le ofere o calatorie cu sens, cu transfer de informatie, cu timp de aplicare practica si feedback.

Daca insa raspunsul tau este nu, atunci au sens interventiile de tip "pastila" de 2 ore, in care vei crea constientizare pe teme cheie, sau vei oferi instrumente punctuale, fara a iti propune mai mult.

10. Oamenii stiu ce le ofera organizatia din punct de vedere L&D?

E bine sa nu te grabesti sa spui ca da, bineninteles, au fost informati. Daca i-am trezi noaptea si i-am intreba: *"Care sunt actiunile de dezvoltare de care ai putea beneficia si maine daca vrei?"* ar sti sa le spuna?

Faptul ca au primit multe mailuri despre asta sau ca exista platforme cu continut valoros nu inseamna ca oamenii chiar le stiu. Uneori oferta de L&D este atat de complexa si fragmentata incat seamana cu un dulap de haine dezordonat in care daca te intreaba cineva *"Cate tricouri ai?"* sau *"Unde e puloverul rosu?"*, habar nu ai.

Solutia este sa creezi un tip de catalog pe care un om sa il rasfoiasca cu placere, informatia sa fie organizata pe nevoile lui, sau pe stilul lui de invatare, sa stie sa caute in el si sa gaseasca ce are nevoie. Si nu e vorba doar de training formal aici, ci de de o intelegere mai larga a dezvoltarii iar cu cat organizatia e mai complexa, cu atat sunt mai multe haine in dulapul de L&D: poate programe de coaching, sau oportunitatea de a accesa evenimente, sau de a te expune la proiecte internationale.