

Szkolenia w czasie pandemii – rewolucja, czy ewolucja?

Rynek szkoleniowy ciągle ewoluuje w odpowiedzi na bieżące wyzwania biznesowe. Gdy sięgniemy pamięcią 5, 10 czy 20 lat wstecz bez problemu zauważymy różnice w myśleniu o rozwoju, podejściach do jego realizacji czy też stosowanych metodach.

E-learning, blended learning, 70/20/10, rozwój na stanowisku pracy – to tylko przykłady trendów, które wpływały na zmiany w realizacji działań rozwojowych w organizacjach w ostatnich latach.

Pandemia niewątpliwie jest silnym wstrząsem na rynku szkoleń – wstrząsem zarówno dla branży dostawców usług rozwojowych, jak i dla sposobu realizacji rozwoju w organizacjach. Stawiam jednak tezę, iż mimo wymuszonej rewolucji, zmiany, które COVID przyniósł, są dość naturalną konsekwencją ewolucyjnych adaptacji wdrażanych w procesy rozwojowe zauważalnych na przestrzeni ostatnich lat.

Optymalizacja dzięki technologii

Od ponad 20 lat e-learning przedstawia obietnicę budowy kompetencji pracowników w sposób efektywniejszy (tańszy, szybszy, lepszy). Przez długi czas obietnica ta wydawała się być bez pokrycia. Powodów było wiele: niezbędne inwestycje, nieprzygotowanie ze strony organizacji, brak gotowości ze strony pracowników, itd. Kolejne lata przyniosły nie tylko zmiany w myśleniu u e-learningu (m.in. pomyślną próbę połączenia świata szkoleń tradycyjnych ze szkoleniami realizowanymi za pośrednictwem technologii – zwaną blended learningiem), ale również pozwoliły na ugruntowanie działań rozwojowych wspieranych przez nowe technologie w organizacjach.

Pamiętam czasy, kiedy entuzjaści e-learningu wróżyli zmierzch tzw. szkoleń tradycyjnych i całkowite wyparcie ich przez e-szkolenia. Na szczęście przewidywania te nigdy się nie spełniły – średni wolumen szkoleń formalnych realizowanych w organizacjach przy wykorzystaniu technologii do tej pory w żadnym roku nie przekroczył 50% (za ATD State of Industry Report), co absolutnie nie oznacza, że technologia w szkoleniach nie zaczęła pełnić kluczowej roli. Platformy rozwojowe (LMS, LXP, HCM, inne), multimedialne biblioteki szkoleniowe, mobile learning, wykorzystanie video w szkoleniach, środowiska typu MOOC – to tylko przykłady rozwiązań technologicznych, które jeszcze przed pandemią pozwalały organizacjom na optymalizowanie (zmniejszanie kosztów, zwiększanie skali, etc.) działań rozwojowych. Te firmy, które skutecznie wdrożyły rozwiązania cyfrowego wsparcia rozwoju przed pandemią niewątpliwie były lepiej przygotowane do lock-downu oraz wymuszonej pracy z domu swoich pracowników.

Niezaprzeczalnym beneficjentem pandemicznej sytuacji są jednak środowiska do wirtualnej komunikacji pozwalającej na rozwój kompetencji drogą zdalną. Świadomie nie piszę o „dostarczaniu szkoleń na odległość”, gdyż środowiska te głównie wykorzystywane są jako wehikuł komunikacji wykorzystywany w pracy, a więc bardziej jako mechanizm rozwoju

nieformalnego (*learning in the flow of work*) niż formalnego. Oczywiście bez takich narzędzi jak Zoom, WebEx, czy ClickMeeting również i regularne szkolenia nie miałyby racji bytu w czasach pandemii – stąd ich perprecedensowy sukces biznesowy.

Osoba szkolona w centrum uwagi

Projektowanie skoncentrowane na człowieku (*human-centered design*) nie ominął procesów związanych z opracowywaniem i realizowaniem działań rozwojowych. Techniki *design thinking* już od jakiegoś czasu wykorzystywane są do tego, aby kompetencje rozwijane były w zgodzie z dobrze opisanymi potrzebami grupy docelowej. W tym celu tworzyliśmy persony, budowaliśmy zróżnicowane „podróże szkoleniowe” (*learning journeys*), projektowaliśmy symulacje pozwalające na modyfikowanie ścieżki dalszego rozwoju w zależności od aktualnych wyborów i osiągnięć.

Nowe technologie pozwalają jednak w znaczący sposób pogłębić to spersonalizowanie rozwoju. Dzięki rozwojowi sztucznej inteligencji idea szkoleń adaptacyjnych (*adaptive learning*) pozwala dziś na hiperdopasowywanie szkolenia do bieżących potrzeb danej osoby szkolonej, bieżącego stanu wiedzy tejże osoby, jej zdolności percepcyjnych, itd. Inne zdobycze technologii szkoleniowych (takie jak *microlearning* lub rozszerzona rzeczywistość) pozwalają też na wdrażanie nowych generacji rozwiązań wsparcia na stanowisku pracy – a więc bieżącego rozwiązywania problemów, z jakimi boryka się pracownik „tu i teraz”. To podejście zmienia sposób rozwoju od „uczenia ludzi na wszelki wypadek” do „odpowiedzi na pytanie, wtedy, kiedy ta odpowiedź jest potrzebna”.

Personalizacja procesu rozwojowego oraz mechanizmy efektywnego wsparcia na stanowisku pracy są niewątpliwie czynnikami poprawiającymi skuteczność rozwoju oraz działań pracowników, którzy w dobie pandemii muszą w znacznie większym stopniu działać samodzielnie i liczyć na siebie.

Pracownik za kierownicą własnego rozwoju

Idea budowania odpowiedzialności za własny rozwój jest obecna w organizacjach od dłuższego czasu. Zamiast wymuszonego rozwoju to pracownik powinien czuć się gotowy i zmotywowany do podnoszenia własnych kompetencji. Koncepcja ta stała się szczególnie nośna w dobie dynamicznego rozwoju e-learningu (lata 2000-2010), kiedy to w wielu organizacjach pracownik pozostawiany był sam sobie przez ekranem komputera z wyzwaniem tzw. samorozwoju (*self-learning*).

W dobie pandemii idea ta nabrała nawet większego znaczenia. Z czasem jednak okrzepła i została zredefiniowana tak, aby przynosiła jak największe korzyści zarówno pracownikowi, jak i organizacji. Kluczowym jej elementem jest zaangażowanie bezpośredniego przełożonego w ustawianie procesu rozwojowego (stawianie oczekiwań) oraz wspomaganie w transferze pozyskanych umiejętności na zachowania na stanowisku pracy (wspieranie i wymaganie).

W ciągu ostatnich lat pojawiła się również nowa koncepcja zwana „heutagogiką”, opisującą osobę szkoloną jako determinantę rozwoju. Według tej koncepcji każdy z nas powinien być autonomicznym bytem w procesie rozwoju samodzielnie identyfikując swoje potrzeby w tym zakresie oraz będąc zdolnym do autorefleksji na jej temat. Ta autorefleksja powinna dotyczyć nie tylko tego czego się nauczyliśmy, ale też w jaki sposób nowa wiedza oraz sposób jej pozyskania wpływa na nas (nasze zachowania, postawy, itd.). Podejście to wymaga odpowiednich cech osobowościowych ze strony osób szkolonych, co może ograniczyć jego zastosowanie. Spodziewam się jednak, że dojrzałe organizacje będą wdrażać tę ideę co najmniej w odniesieniu do wybranych pracowników lub ich grup.

Kluczowe bariery rozwoju

Jeszcze przed pandemią wiele organizacji nie mogło pochwalić się w pełni efektywnym systemem rozwojowym kompetencji. COVID nastręczył, oczywiście, dodatkowych problemów w tym względzie.

Po stronie barier czysto strukturalnych należy zwrócić uwagę na nieprzygotowanie infrastruktury technicznej. Masowa praca z domu była bodźcem wyzwań związanych z przepustowością, dostępem, bezpieczeństwem, itd. Nie tylko rozwój kompetencji, ale nawet i efektywna komunikacja bywała dla szeregu organizacji wyzwaniem.

Inną barierą są sztywne i przestarzałe struktury zarządcze funkcjonujące w organizacjach. Trudno o motywację, zaangażowanie i budowanie odpowiedzialności za własny rozwój w kulturze hiperkontroli i mikromanagementu; trudno o dobre rezultaty szkoleń przy braku zainteresowania w rozwój pracownika ze strony menedżera.

Efektywności procesu rozwojowego nie pomagają też na pewno fizyczny dystans pomiędzy osobą szkoloną oraz trenerem, jak również pomiędzy współuczestnikami procesu szkolenia. Ludzie to zwierzęta społeczne – kreatywność, zaangażowanie, motywacja to rezultaty współpracy i współdziałania.

Pandemia, jak w soczewce, skupiła wyzwania, które stały na przeszkodzie efektywnego rozwoju w organizacjach. Praca z domu wymusiła na firmach przyspieszenie procesu wdrażania zmian – nie tylko w sposobie zarządzania ludźmi, ale również w w domenie ich rozwoju. COVID stał się więc katalizatorem przemian, które obserwujemy od wielu lat, lecz które do tej pory w szkoleniach realizowane były w dość leniwym rytmie.