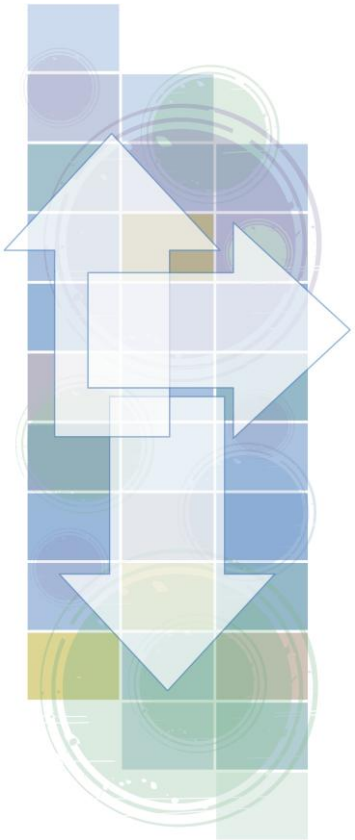
Jak ułatwić transfer wiedzy:

4 NAUKI PŁYNĄCE Z DOŚWIADCZENIA

DR MICHAEL LEIMBACH, DR CARL EIDSON, WILSON LEARNING



Jeżeli zapytasz szkoleniowca o transfer wiedzy, najprawdopodobniej usłyszysz dwie rzeczy: po pierwsze, że to bardzo ważne, a po drugie, że bardzo trudne. Co zatem sprawia, że proces transferu wiedzy stawia tyle wyzwań? Kwestią, która pojawia się najczęściej jest problem braku czasu. Zapracowanym menedżerom z trudem przychodzi wygospodarowanie czasu i środków na podejmowanie działań wzmacniających i wspierających efekty szkoleniowe, a z kolei zawodowi trenerzy mnóstwo czasu spędzają na projektowaniu i realizacji szkoleń.

Dodatkową kwestią, która utrudnia transfer wiedzy, jest złożoność procesu. Obecnie, rozbudowane projekty szkoleniowe często obejmują odbiorców na całym świecie, wykorzystują różnorodne środki przekazu, w tym transmisje internetowe typu webcast, nauczanie wirtualne, wykorzystanie urządzeń mobilnych oraz mediów społecznościowych - no i oczywiście również zajęcia na sali szkoleniowej. Szkolenia mogą się odbywać o różnych porach dnia, w różnych strefach czasowych, wymagając różnego poziomu zaangażowania od zróżnicowanych grup uczestników. Zarządzanie tymi wszystkimi zmiennymi może zamienić się w logistyczny koszmar. Nie dziwi zatem fakt, że dla wielu grup szkoleniowych, dysponujących ograniczonymi środkami, przeprowadzenie działań z zakresu transferu wiedzy, które są niezbędne do osiągnięcia trwałych rezultatów wdrożeniowych, jest prawie nieosiągalne.

W rzeczywistości, istnieje jednak sposób na uzyskanie skutecznego wzmocnienia efektów szkoleniowych bez niepotrzebnego obciążania uczestników, menedżerów czy trenerów. Cztery klucze sprawiające, że transfer wiedzy jest możliwy i łatwy do wdrożenia to:

1. Skup się na taktykach zamiast na strategii
2. Zautomatyzuj proces transferu wiedzy
3. Stosuj nie tylko podejście "popychaj", ale też "wciągaj"
4. Angażuj menedżerów tylko w niezbędne działania i w nic więcej.

Pochylmy się nieco głębiej nad każdym z tych haseł, by przekonać się w jaki sposób tworzą takie podejście do transferu wiedzy, które naprawdę działa.

1. SKUP SIĘ NA TAKTYKACH ZAMIAST NA STRATEGII

Zbyt często zdajemy się wierzyć, że „im więcej, tym lepiej” i w rezultacie planujemy rozbudowane działania, pochłaniające zbyt wiele czasu. Takie podejście może wymagać ogromnych inwestycji w systemy i procesy, gdzie niezbędne są złożone umiejętności, jak na przykład opracowanie modelu kompetencji czy stworzenie nowego portalu szkoleniowego. Myślenie w perspektywie długofalowej ma swoje uzasadnienie, jednak często blokuje możliwość uzyskania szybkich korzyści. Aby szkolenie przyniosło rezultaty, lepiej zadbać o transfer wiedzy na konkretnym stanowisku, zamiast tworzyć „kulturę uczenia się”. Na przykład, jeżeli grupa pracowników uczestniczyła w szkoleniu ze sprzedaży, i zależy nam na wdrożeniu, które wpłynie na wzrost efektywności,

potrzebne są: bieżąca informacja zwrotna, wzmocnienie, coaching i follow up. Z drugiej strony, czekanie na efekty działań długoterminowych zwykle oznacza rozmycie się, czy nawet odejście w niepamięć, efektów uczenia się.

Istotą podejścia „im mniej, tym lepiej" jest to, że pozwala skupić się na działaniach, które są szybkie, konkretne i łatwe do wykonania. Gdy chodzi o transfer wiedzy, zgranie w czasie jest istotne. Działania mające stymulować gotowość do uczenia się muszą być podjęte tuż przed szkoleniem, a follow-up wprowadzony zaraz po szkoleniu. Wszelkie informacje wspierające wdrożenie muszą być tak podane, aby wybijały się poprzez szum informacyjny, muszą być też powiązane z celami nauczania. Komunikaty stymulujące wdrożenie muszą wybijać się ponad tło, być jasno powiązane z celami nauczania i zawsze skupiać się na praktycznym wykorzystaniu zdobytej wiedzy.

2. ZAUTOMATYZUJ PROCES TRANSFERU WIEDZY

Transfer wiedzy często wymaga zarządzania złożonym programem z wieloma grupami uczestników i wieloma sposobami realizacji szkoleń w różnorodnych lokalizacjach. Wyzwaniem dla szkoleniowców jest wtedy znalezienie dostatecznej ilości czasu oraz innych zasobów, by w sposób efektywny i terminowy uzyskać transfer wiedzy. Typowe starania mogą obejmować wszystko, począwszy od zaplanowania wysyłki serii wiadomości mailowych, (często zarządzanych przy pomocy kilkunastu różnych arkuszy kalkulacyjnych), poprzez umawianie spotkań, a skończywszy na przekonywaniu menedżerów by wzięli na siebie zaplanowanie i przeprowadzenie działań o charakterze coachingu. Potem następują kontrolne spotkania uzupełniające celem upewnienia się, że zaplanowane działania faktycznie się odbyły i osiągnęły swoje cele. To są właśnie te rodzaje wymogów, które mogą sprawić, że wdrożenie efektywnego uczenia się staje się bardzo trudne i wyrastają bariery dla transferu wiedzy.

Jak można udoskonalić i usprawnić transfer wiedzy, by ograniczyć stres i zwiększyć skuteczność? Dzięki wykorzystaniu najnowszych technologii, możliwe jest utworzenie systemu komunikatów i działań, które są automatycznie dostarczane w określonym czasie do konkretnych osób i grup. To pomaga uprościć złożoność całego przedsięwzięcia i uniknąć wysiłku związanego z czasochłonnym ręcznym tworzeniem wszystkich komunikatów i zasobów niezbędnych do pełnej realizacji transferu wiedzy.

Jak to działa? Firma produkcyjna o zasięgu globalnym przez okres 2 lat realizowała szkolenia ze sprzedaży dla około 2000 sprzedawców rozrzuconych po całym świecie. Wielu z nich znajdowało się na odległych obszarach wiejskich. 150 menedżerów sprzedaży zazwyczaj pracowało z dala od swoich ludzi w terenie. Rozwiązanie kryło się w procesie, który został przez nas wykorzystany do zapewnienia, by właściwe komunikaty docierały do właściwych ludzi we właściwym czasie. Zamiast podawać konkretne daty dla każdej z wiadomości, oznaczaliśmy je kodem w odniesieniu do zdarzenia stanowiącego „rdzeń" przedsięwzięcia szkoleniowego. Na przykład, moment wysłania wiadomości mailowej nie był oznaczany konkretną datą, ale liczbą dni poprzedzających/następujących w stosunku do głównego punktu programu szkoleniowego. Zatem, -10 oznacza, że komunikat został wysłany 10 dni przed głównym zdarzeniem, a +15 znaczy, że 15 dni po tym punkcie kulminacyjnym. Wszystko co należało ustalić, to data uczestnictwa każdego

z przedstawicieli handlowych w głównym punkcie programu szkoleniowego. Od tego momentu system sam dostosowywał datę wysyłki komunikatu. Więc, jeżeli przedstawiciel handlowy w ostatniej chwili zmienił datę seminarium, w którym miał uczestniczyć, nie musieliśmy interweniować i zmieniać wszystkich dat zaplanowanych dla kolejnych działań; wystarczyło zmienić tylko datę głównego seminarium, by cała reszta się do tego dostosowała. Ponadto mogliśmy śledzić, kiedy każda z wiadomości oraz zawarte w nich linki zostały otwarte, więc menedżerowie i kierownictwo działu szkoleń mogli widzieć, kto się angażuje w proces uczenia się, a kto nie.

Spowodowało to znaczne uproszczenie wymogów administracyjnych, a także zapewniło, że kluczowe narzędzia, quizy, przypomnienia i działania podtrzymujące zostały zastosowane w odpowiednim czasie dla każdej osoby szkolonej i menedżera.

„96% uczestników zgłosiło znaczny wzrost wydajności w pracy jako bezpośredni rezultat umiejętności i narzędzi użytych do wzmocnienia uczenia się”

To podejście jest pomocne w zarządzaniu różnymi programami szkoleniowymi, które mogą być realizowane w tym samym czasie. W ciągu dwudziestu lat badań i doskonalenia tej metody, wypracowaliśmy system, który zarządza działaniami poprzedzającymi uczenie się i tymi, które odbywają się potem. Komunikaty tak są sterowane, by zapewnić że każdy uczący się z osobna wraz ze swoim menedżerem otrzymują dobrze skoordynowane w czasie, ukierunkowane przygotowanie do uczenia się, a następnie utrwalenie i wzmocnienie jego efektów. Uzyskana w ten sposób efektywność nie tylko oszczędza czas, lecz również wspiera spójne doświadczenie edukacyjne, które pozwala uczącym się pozostawać na bieżąco i utrzymywać zaangażowanie zamiast odpaść z programu szkoleniowego.

3. NIE TYLKO POPYCHAJ, ALE TEŻ WCIĄGAJ

Jasne jest, że pasywne podejście do transferu wiedzy nie sprawdza się. W jednym z programów szkoleniowych udostępniono na portalu internetowym materiały do samodzielnej nauki po szkoleniu i tym samym wzmocnienia efektów uczenia się i zaproszono uczestników programu do korzystania z nich. Stwierdziliśmy, że tylko około 5% użytkowników weszło na stronę, a zaledwie 1 % użytkowników ponownie powróciło na nią więcej niż jeden raz. Jaka z tego nauka? Materiały należy „wypychać” w kierunku uczestników oraz tworzyć sposobności do ponownego „wciągania” ich środowisko uczenia się.

Na przykład, jedną ze strategii „wypychania” jest wysłanie uczestnikom e-maili zawierających ćwiczenie, krótki quiz, albo inny materiał, który przykuje ich uwagę i zaangażuje w aktywny sposób.

Strategia „wciągania” wzmacnia proces uczenia się, poprzez powiązanie uczestników ze środowiskiem szkoleniowym, gdzie mogą nauczyć się więcej na temat zastosowania danej umiejętności w konkretnej sytuacji. Na przykład, uczestnik może dostać wiadomość wzmacniającą jakąś umiejętność razem z linkem umożliwiającym mu powrót do portalu szkoleniowego. Na portalu zaś może znaleźć wskazówki i sugestie dotyczące jakiejś innej umiejętności, która akurat jest mu bardziej potrzebna.

Dla uzyskania pełnej efektywności transferu wiedzy, kluczowa jest integracja obydwu taktyk „wypychania” i „wciągania” z zapewnieniem ich koordynacji i współdziałania.

4. ANGAŻUJ MENEDŻERÓW TYLE ILE TRZEBA (ALE NIE WIĘCEJ)

Gdy ludzie mówią o wyzwaniach związanych z transferem wiedzy, najczęstszą bolączką jest to, że menedżerowie po prostu nie poświęcają czasu by się zaangażować. Jednak ten problem nie jest zazwyczaj funkcją braku zainteresowania czy motywacji, chodzi raczej o deficyt czasu, z którym się zmagają. Twierdzą oni, że chętnie byliby coachami i się angażowali, ale po prostu nie ma na to czasu. Zbyt często szkoleniowcy błędnie sądzą, że ich zadaniem jest przekonanie menedżerów o znaczeniu transferu wiedzy i konieczności uczynienia go priorytetem. Z punktu widzenia menedżera, nie ma na to czasu. Chcą się angażować, ale na tyle na ile pozwalają im inne zadania i priorytety.

Aby osiągnąć taką równowagę i dać im możliwość wykorzystania swojej wiedzy i doświadczenia, menedżerowie potrzebują narzędzi i wytycznych, z których mogą skorzystać, nie poświęcając dużo czasu na tworzenie wiadomości wspierających proces

uczenia się oraz późniejsze śledzenie, czy wszystko odbywa się terminowo, i tak dalej.

Żeby się przekonać, jak łatwe i skuteczne może być dla menedżerów wdrożenie transferu wiedzy, spójrzmy na kilka przykładów.

W jednym z omawianych przypadków menedżerowie musieli wziąć udział w przedsięwzięciu, którego celem było zdobycie zaufania bezpośrednich podwładnych w wielokulturowym środowisku. Aby zapewnić wysoki poziom oddziaływania, zaplanowano liczne działania wzmacniające efekty uczenia się, co mogło spowodować, że transfer wiedzy byłby odebrany jako bardzo obciążający. W celu uproszczenia procesu, wprowadzono system zarządzania zaplanowanymi działaniami w postaci automatycznie rozsyłanych e-maili skierowanych zarówno do menedżerów jak i uczestników szkoleń. Wiadomości do uczestników zawierały linki do filmów, aplikacji służących do planowania działań, quizy oraz interaktywne gry edukacyjne. Menedżerowie otrzymywali wiadomości, które pomagały im upraszczać prowadzenie coachingu docelowych umiejętności. Jedna z wiadomości zawierała, na przykład, „gotowiec spotkania" udostępniony zarówno menedżerom jak też uczestnikom, który zawierał program, slajdy, materiały dla uczestników oraz ćwiczenia do wykorzystania na spotkaniu poświęconym omówieniu najlepszych praktyk.

W tym przykładzie 96% uczestników zgłosiło znaczny wzrost wydajności w pracy jako bezpośredni rezultat umiejętności i narzędzi użytych do wzmocnienia uczenia się. Wszystko to zostało osiągnięte bez dodatkowego wysiłku ze strony menedżerów, którzy mogli po prostu wykorzystać gotowe narzędzia.

W innym przypadku, menedżerowie pracujący dla globalnej firmy z branży zaawansowanych technologii, zastosowali narzędzia i materiały dostarczone automatycznie przez system do wzmacniania uczenia się. W omawianym przypadku, narzędzia te zostały wykorzystane, aby pomóc we wdrożeniu umiejętności planowania działań i ustalania celów i wypracowaniu najlepszych praktyk organizowania spotkań.

Te przykłady ilustrują jakie znaczenie dla wspierania wdrażania ma zwolnienie menedżerów z czasochłonnych zadań administracyjnych, które często wiążą się z transferem wiedzy. Zamiast tego, mogą skupić swoje wysiłki na najważniejszych działaniach, które mają realny wpływ na wyniki. Zautomatyzowany system dostarcza narzędzi wtedy, kiedy są potrzebne, ułatwiając menedżerowi zaangażowanie się w proces.

Kiedy patrzymy wstecz na lata prób i błędów w dziedzinie transferu wiedzy, najbardziej widoczne jest to, że wszyscy, czyli uczestnicy szkoleń, menedżerowie oraz inne osoby zainteresowane najbardziej pragną by zainwestowany przez nich czas i wysiłek opłacił się - wszyscy chcą zobaczyć rzeczywiste rezultaty. I każdy rozumie, że nic się nie wydarzy bez tego decydującego kroku, którym jest wdrożenie zdobytej wiedzy na stanowisko pracy. Wdrożenie natomiast nastąpi wtedy, gdy metodologia transferu będzie praktyczna, taktyczna, łatwa do zastosowania dzięki zautomatyzowaniu, dostępna i możliwa do wykonania poprzez zastosowanie działań „wciągających" i „popychających" i tak zaplanowana, by uniknąć niepotrzebnego obciążania menedżerów.

Jeśli zainteresował Cię ten temat i chcesz wiedzieć więcej na temat wsparcia wdrożenia efektów uczenia się i koncepcji Extended Learning (Szkolenie Plus), wejdź na stronę wilsonlearning.pl lub skontaktuj się z nami biuro@wilsonlearning.pl.