



Social Collaborative Learning

Poznaj praktyki dużych firm,
które wzmocnią Twoją organizację.



hcmdeck.com

Spis treści

Wstęp	4
Teoria i praktyka	6
Teoria społecznego uczenia się Alberta Bandury	7
Poznawcze podejście Jeana Piageta	9
Experiential Learning Model D. A. Kolba	10
Uczenie się według Lwa Wygotskiego	11
Jak teoria przekłada się na praktykę	12
Definicja	13
Dlaczego social/collaborative learning zyskuje na znaczeniu	15
Jakie korzyści przynosi social/collaborative learning dla organizacji	16
Jakie korzyści przynosi social/collaborative learning dla pracowników	18
Potencjał i wyzwania social/collaborative learning	20
Jak social/collaborative learning wpisuje się w szerszy obraz strategii, kultury oraz sukcesu biznesowego organizacji zorientowanych na rozwój w kontekście przyszłości pracy?	21
Jak zacząć z social/collaborative learning?	32
Jak przekonać biznes do social/collaborative learningu i aktywnie wspierać go do organizacji	36

Jak social/collaborative learning pomaga uczyć się przez całe życie	39
Jak uwolnić potencjał społeczności uczących się	47
Microlearning jako sposób na wzmocnienie efektów społecznego uczenia się	58
Jak mierzyć efekty social/collaborative learning w organizacji?	66
Jak uczenie się wspiera Różnorodność	68
Następne kroki	71
Źródła	73

Wstęp

Nadejście pandemii i nagła zmiana tradycyjnych miejsc pracy w przestrzenie pracy zdalnej, stały się, według słów Andy'ego Lancastera, Head of L&D Content w CIPD, „katalizatorem długo wyczekiwanej innowacji w uczeniu się”¹. Nie tylko za sprawą powszechnej digitalizacji (w ankiecie przeprowadzonej przez Deloitte 98% badanych używało digital learningu w swoich programach²), ale też w związku ze zmianą podejścia do treści i formy nauczania. Organizacje szukają nowych tematów przewodnich programów, form i odświeżają stare, aby za pomocą uczenia się i rozwoju zachować skuteczność nauki i sprostać zmianom.

W HCM Deck zauważyliśmy, że jedną z takich form jest social/collaborative learning. Nie bez powodu w ankiecie Donalda H Taylora L&D Global Sentiment Survey 2021 uplasował się jako drugi najgorętszy trend w L&D. W ostatnim czasie nasi klienci też mówią nam o tym, że social/collaborative learning jest czymś, czego potrzebują. Poszukują nie tylko technologii, która wesprze wspólną naukę w ich firmach, ale też chcą stworzyć cały ekosystem social/collaborative learning.

Właśnie dlatego zdecydowaliśmy się zgłębić ten temat. Oddajemy w Wasze ręce ebook, w którym przedstawiamy teorie leżące u podstaw social/collaborative learningu, przyglądamy się korzyściom dla pracownika i organizacji oraz ujmujemy go w definicję. Do współpracy nad publikacją zaprosiliśmy także ekspertów – Dorotę Piotrowską (VP of People and Organization Development HCM Deck), Cezarego Mielnickiego (Agile Coach, Allegro), Neila Cunninghama (Learning, Talent & Development Solutions Director, Align Learn Do),

1 <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/covid-19-caused-learning-development-revolution#gref> [dostęp z dn. 11.07.2021]

2 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-hc-future-of-learning-in-the-wake-of-COVID-19-noexp.pdf> [dostęp z dn. 11.07.2021]

Sylwię Górską-Przytułską (Global Learning & Development Professional, twórczyni modelu 0123 dla lifelong learning), Brada Kempa (Senior Learning Designer, Google), Matthew Murraya (Digital Learning Design Manager, Google), Lesley Powell (L&D Community Segment Owner, Google), Hamirę Riaz (VP Strategic Leadership, Volvo GTT), Karolinę Rożewicz (Senior Learning & Development Specialist, Netguru), oraz Mertcana Uzuna (Senior Manager, People & Culture, Blinkist).

Ich perspektywy i przykłady dobrych praktyk pomogą wykorzystać potencjał social/collaborative learningu w pełni i stawić czoła wyzwaniom, jakie powstają przy projektowaniu, wdrażaniu i mierzeniu efektów wspólnej nauki.

Owocnej lektury!
Team HCM Deck



01

Teoria i praktyka



Pojęcie social learningu (społecznego uczenia się) wywodzi się z psychologii. Za twórcę tej teorii uznaje się Alberta Bandurę, kanadyjskiego psychologa, który uważany jest również za ojca psychologii poznawczej. Najbardziej przełomowe badanie obrazujące proces social learningu – „Bobo doll study”, zostało przeprowadzone przez Bandurę w latach 60'. Jednak nie był on pierwszą osobą, która zwróciła uwagę na społeczne uczenie się. Innymi badaczami, którzy przyczynili się do rozwoju psychologii oraz rzuciły nowe światło na myślenie o procesie uczenia się byli między innymi Jean Piaget oraz Lew Wygotski. Już w 1898 roku Edward Thorndike badał zachowania kotów, które obserwując inne zwierzęta uczyły się sprawnie otwierać klatki³. Aby dobrze zrozumieć założenia social learningu warto jest poznać teorie i wnioski, do których doszli pierwsi badacze tego tematu.

Teoria społecznego uczenia się Alberta Bandury

Nie można mówić o teorii społecznego uczenia się bez wspomnienia o eksperymencie „Bobo doll study” przeprowadzonym przez Alberta Bandurę⁴. W pierwszym kroku badania dzieci obserwowały dorosłych, z których jedna część bawiła się w sposób spokojny, druga natomiast okazywała agresję względem lalki Bobo. Kolejnym krokiem eksperymentu było wywołanie lekkiej frustracji wśród dzieci i analizowanie ich reakcji. Jak można się domyślić, te dzieci, które wcześniej obserwowały agresywne zachowania dorosłych, były agresywne wobec lalki. Dzieci, które skonfrontowano z dorosłymi bawiącymi się spokojnie, nie wykazywały agresji lub okazywały ją w słabszy i odmienny sposób.

³ Mietzel Gerd - Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2000, str. 181

⁴ <https://www.simplypsychology.org/bobo-doll.html> [dostęp z dn. 11.06.2021]

Albert Bandura uznał, że proces uczenia się może odbywać się przez modelowanie, czyli obserwowanie zachowań innych ludzi i późniejsze naśladowanie ich, w sposób adekwatny do sytuacji. Obserwacja jakiegoś zagadnienia może zachodzić przez bezpośrednią demonstrację, opis i wyjaśnienie, a także symulację, czyli sztuczne odtworzenie danego zjawiska⁵.

Aby modelowanie mogło mieć miejsce, niezbędne są cztery elementy⁶

- uwaga – pierwszym elementem jest skupienie się na tym, czego chcemy się nauczyć;
- retencja – następnie ważne jest zapamiętanie zachowania, które zaobserwowaliśmy;
- reprodukcja – trzeci warunek modelowania to umiejętność powtórzenia czynności, którą zapamiętaliśmy;
- motywacja – ostatni, niezbędny element modelowania to chęć, aby wykorzystywać wiedzę, którą się zdobyło.

Aby zobrazować social learning i rolę modelowania, Albert Bandura posłużył się żartobliwą metaforą. Pewien farmer chciał nauczyć swoją papugę mówienia kilku zdań, jednak ta, była niechętna do powtarzania formułek. Sfrustrowany farmer wziął kijek i zaczął uderzać papugę w głowę mówiąc „Powiedz wujek!”. Jednak ta metoda również nie przyniosła rezultatów, dlatego farmer zdenerwował się i za karę umieścił papugę w kurniku. Po jakimś czasie, przechodząc obok kurnika, usłyszał harmider. Gdy do niego zajrzał zobaczył papugę, która uderza kury kijkiem po głowie i krzyczy do nich „Powiedz wujek!”⁷.

5 Bandura's Social Learning Theory & Social Cognitive Learning Theory - Theories of Developmental Psychology - Raziieh Tadayon Nabavi - 2011-2012

6 <https://www.wgu.edu/blog/guide-social-learning-theory-education2005.html#close> [dostęp z dn. 11.06.2021]

7 Mietzel Gerd - Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2000, str. 180

Ta metafora pozwala spojrzeć na uczenie się szerzej, niż tylko warunkowa akcja-reakcja, którą zgłębiał m. in. Iwan Pawłow. Uczenie się nie stanowi jedynie zaprogramowania konkretnych zachowań, lecz buduje pewien kapitał człowieka, który może być zwiększany i wykorzystywany w przyszłości. Uczenie się nie jest wyłącznie odtwórczym procesem, ma ona także charakter twórczy. Idąc tym tropem Bandura zrozumiał, że to nie tylko nasze otoczenie wpływa na nas, ale również my mamy wpływ na nasze otoczenie.

Dlatego kontynuacją jego myśli było rozszerzenie teorii społecznego uczenia się o elementy poznawcze i kognitywne. W tym celu Bandura zaczął zgłębiać temat poczucia własnej skuteczności. Jest to przekonanie, że mamy wpływ na sytuację, a podejmowane przez nas działania przełożą się na określony efekt. To właśnie to przekonanie motywuje do działania i pozwala wykorzystywać w pełni kapitał danego człowieka. Udowodniły to badania prowadzone wśród liderów, które wykazały, że to właśnie poczucie skuteczności lidera wpływa pozytywnie i rozwojowo na niego, jak i jego zespół⁸.

Poznawcze podejście Jeana Piageta

Rozważania Bandury zgadzały się z założeniami innego, wybitnego psychologa, który stworzył rdzeń współczesnej psychologii poznawczej – Jeana Piageta. Wprowadził on pojęcia adaptacji, asymilacji i akomodacji, które opisują procesy będące nieodłącznymi elementami uczenia się. Adaptacja to po prostu dostosowanie swojego zachowania do wymogów sytuacji⁹, a w jej skład wchodzi asymilacja oraz akomodacja.

⁸ <https://trainingindustry.com/articles/leadership/understanding-efficacy-the-key-to-measuring-leadership-development-cptm/> [dostęp z dn. 11.06.2021]

⁹ Strelau Jan - Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2007, str. 145

Asymilacja to proces, w którym włączamy nowo zdobyte informacje do wiedzy, którą już posiadamy. Przykładowo pracownik, który w poprzedniej firmie korzystał z komunikatora wewnętrznego, będzie potrafił zasymilować tę wiedzę i dzięki temu łatwiej mu będzie opanować obsługę innego komunikatora, w nowym miejscu pracy.

Akomodacja to proces, w którym pod wpływem nowych informacji zmieniamy swój schemat myślowy. Przykładowo nowy pracownik dostaje informację, aby używał firmowego komunikatora do natychmiastowego zdobywania informacji na temat problemów, które napotyka. Dzięki temu wyrabia nawyk szukania odpowiedzi na pytania z wykorzystaniem onlinowej komunikacji ze współpracownikami.

Według Piageta, uczenie się, jest niczym innym jak adaptacją, czyli utrzymywaniem równowagi między zdobywaniem nowych informacji (asymilacją), a reorganizacją wiedzy, którą już posiadamy (akomodacją).

Experiential Learning Model D. A. Kolba

David A. Kolb był amerykańskim teoretykiem nauczania, który stworzył Model uczenia się przez doświadczenie, nazywany również Cyklem Kolba. W jego skład wchodzi cztery elementy następujące po sobie¹⁰:

- Doświadczenie – zdobywamy wiedzę dzięki praktyce, czyli bierzemy w coś udział, obserwujemy jakieś zdarzenie, jesteśmy częścią jakiejś sytuacji. Np. Pierwszy raz przygotowuję raport miesięczny.
- Refleksyjna obserwacja – analizujemy i wyciągamy wnioski z doświadczenia. Np. Weryfikuję jak raport został odebrany, jakie elementy sprawiały mi trudność, a jakie aspekty były poprawne.

10 <https://experientiallearninginstitute.org/resources/what-is-experiential-learning/> [dostęp z dn. 11.06.2021]

- Teoria – na podstawie wyciągniętych wniosków tworzymy reguły, dobre praktyki wykonywania danego zadania. Np. Raporty powinny być krótsze, ale za to muszą posiadać więcej danych liczbowych.
- Praktyka – czyli eksperymentowanie i weryfikowanie wypracowanej wiedzy w rzeczywistości. Np. Tworzę kolejny raport, zwracając uwagę na jego długość oraz ilość przedstawionych danych.

Praktyka przekłada się na zdobywanie kolejnych doświadczeń, dzięki czemu możemy zacząć cykl od początku i tym samym wykonywać nasze zadania coraz skuteczniej.

Uczenie się według Lwa Wygotskiego

Psychologiem, który dokonał przełomu w obszarze psychologii rozwojowej był Lew Wygotski. Uważał on, że rozwój człowieka jest rezultatem jego interakcji z otoczeniem społecznym, a głównym elementem tego procesu jest budowanie oraz pełne wykorzystywanie swojego potencjału.

Według Wygotskiego zdolności umysłowe, takie jak kreatywność, planowanie, logiczne myślenie są o wiele ważniejsze, niż wiedza teoretyczna. To właśnie one decydują o tym, że człowiek jest w stanie przyswajać i przetwarzać informacje, które do niego docierają.

Wygotski twierdził, że umysł powinien być trenowany podobnie, jak trenuje się mięśnie w czasie uprawiania sportu. Dzięki temu zwiększamy swoje możliwości poznawcze i potrafimy sprawnie znajdować rozwiązania na problemy, z którymi się mierzymy. W nauczaniu nie chodzi wyłącznie o poznanie procedur zachowania w danej sytuacji, ale także o rozwijanie zdolności do samodzielnego planowania, realizowania tych planów i wyciągania wniosków na ich podstawie. Ta zdolność nazywana jest również samoregulacją i jest niezbędnym elementem

doskonalenia swojego stylu działania i sposobu pracy¹¹. Zatem używając znanej metafory można powiedzieć, że w ramach myśli Wygotskiego, rozwój pracownika powinien bazować na „dawaniu mu wędki”, a nie wyłącznie „rybki”. Właśnie tym jest social/collaborative learning w organizacji.

Jak teoria przekłada się na praktykę

Środowisko pracy jest miejscem, w którym mamy do czynienia z różnym poziomem kompetencji osób, które współpracują ze sobą. Dodatkowo pracownik wchodzący w szeregi organizacji, oprócz wiedzy związanej bezpośrednio z jego stanowiskiem, musi zdobyć również informacje o danej firmie – procedury, standardy, elementy kultury. Właśnie z tego powodu, to collaborative learning okazuje się być skuteczną metodą uczenia się, która została dostrzeżona przez specjalistów L&D.

Te korzyści dostrzegły między innymi takie firmy jak Adobe, IBM czy T-mobile. Zdecydowały się one zainwestować w collaborative learning, aby dzięki temu zapewnić swoim pracownikom możliwość zdobywania nowej wiedzy, ale także tworzyć spójne i silne organizacje¹².

Aby collaborative learning mógł przynosić korzyści organizacji ważne jest, aby specjaliści L&D zmienili swoje nastawienie do rozwoju pracowników. Dotychczasowe skupianie się na treściach, które należy przyswoić, powinno ustąpić miejsca skoncentrowaniu na człowieku. W praktyce oznacza to, że pracownik nie musi uczyć się wszystkich procedur od razu. Może nauczyć się jednej, która jest mu akurat potrzebna i którą może od razu wykorzystać do rozwiązania swojego problemu¹³.

11 red. Filipiak Ewa - Nauczanie rozwijające we wczesnej edukacji według Lwa S. Wygotskiego. Od teorii do zmiany w praktyce, Agencja Reklamowo-Wydawnicza ArtStudio, Bydgoszcz, 2015

12 <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2021/01/04/why-2021-is-looking-like-a-breakout-year-for-collaborative-learning/> [dostęp z dn. 11.06.2021]

13 <https://www.chieflearningofficer.com/2020/11/10/the-accelerated-transformation-of-corporate-learning/> [dostęp z dn. 11.06.2021]

Przykładem wdrożenia tych założeń jest firma Asda (z grupy Walmart), sieć brytyjskich supermarketów. Asda wprowadziła ekosystem, który promuje i nagradza uczenie się z innymi i od innych oraz umożliwia swobodną wymianę wiedzy między zespołami. Firma skorzystała też z rozwiązań technologicznych, aby wspierać społeczne uczenie się w zespołach. Dzięki nim pracownicy mają możliwość udostępniania, komentowania, a także dyskusji na bieżąco¹⁴.

Definicja

W tym miejscu spróbujemy zdefiniować social/collaborative learning w organizacjach, na podstawie wcześniej opisanych teorii oraz założeń. Społeczne uczenie się jest skuteczną metodą rozwijania kompetencji pracowników, dzięki której możliwe jest zwiększenie kapitału intelektualnego całej organizacji. Firma buduje swoje know how, które zebrane w formie bazy wiedzy, będzie służyło wszystkim pracownikom. Wśród pozytywnych aspektów możemy wymienić możliwość zwiększonej chęci do nauki, zarządzanie talentami w firmie, wspieranie wymiany wiedzy i współpracy w zespołach, a także wzmacnianie konkurencyjności organizacji.

Social/collaborative learning może odbywać się w dwóch formach. W tzw. sposób synchroniczny, czyli z wykorzystaniem komunikatorów, czy systemów LMS. To tworzy przestrzeń do natychmiastowej wymiany informacji. Wspólne uczenie się odbywa się także w sposób asynchroniczny, czyli poprzez otwarte dyskusje, możliwość zadawania pytań, konsultowania się i obserwowania współpracowników¹⁵. To z kolei przekłada się na wzbudzanie ciekawości, a także przyjazną formę

14 <https://www.trainingjournal.com/articles/features/social-learning-retail-case-study> [dostęp z dn. 11.06.2021]

15 <https://elearningindustry.com/benefits-of-synchronous-and-asynchronous-e-learning> [dostęp z dn. 11.06.2021]

zdobycia wiedzy, opartą na informacji zwrotnej i uczeniu się przez doświadczenia.

Społeczne uczenie się i rozwój poprzez współpracę pozwalają budować kulturę organizacji, w której ważny jest wellbeing i poczucie bezpieczeństwa pracowników. Social/collaborative learning traktuje niepowodzenia jako nieodłączny element nauki. Dzięki temu pracownicy są wolni od poczucia winy, mają odwagę podważać status quo oraz uczyć się na błędach. Sprawny przepływ informacji między pracownikami pozwala im tworzyć silne zespoły, które z czasem wypracowują wewnętrzne procesy i dobre praktyki współpracy. Wszystkie wyżej opisane elementy przekładają się bezpośrednio na zaangażowanie pracowników w realizowanie celów firmy.



02

**Dlaczego social/
collaborative learning
zyskuje na znaczeniu**



Obecnie, w świecie pracy hybrydowej social/collaborative learning musi przyjąć nieco inną formę niż dotychczas. Coraz rzadziej mamy okazję do wymiany doświadczeń podczas wspólnego lunchu, podglądania naszych współpracowników przy pracy, a nawet osobistego poznania wszystkich osób z naszego działu. Na szczęście nowe technologie pozwalają wprowadzać społeczne uczenie się do organizacji i jednocześnie podnosić jego skuteczność. Według badań przeprowadzonych przez Josha Bersina organizacje, które zachęcają swoich pracowników do rozwoju, mają co najmniej 30% większe prawdopodobieństwo zostania liderami w swojej branży¹⁶. Technologia wspierająca social/collaborative learning w firmach daje cały wachlarz narzędzi, dzięki którym możliwa jest natychmiastowa wymiana wiedzy między pracownikami, a także analiza ich postępów w nauce.

Jakie korzyści przynosi social/collaborative learning dla organizacji

Social/collaborative learning przynosi wiele korzyści dla organizacji, jednak w tym punkcie skupimy się na tych, które przekładają się na wysoki współczynnik zwrotu z inwestycji, który może wynieść nawet 75:1¹⁷, w porównaniu do innych form szkoleniowych:

- **Wzrasta zaangażowanie pracowników oraz ilość zrealizowanych przez nich kursów.** W Harvard Business School odsetek ukończonych kursów wzrósł o 85% dzięki wprowadzeniu social learningu¹⁸. Podobne dane przedstawił Chuck Eesley, według którego współpraca online

16 <https://hbr.org/2018/07/4-ways-to-create-a-learning-culture-on-your-team> [dostęp z dn. 11.06.2021]

17 <https://www.td.org/magazines/td-magazine/how-does-social-learning-measure-up> [dostęp z dn. 11.06.2021]

18 <https://hbr.org/2015/04/what-harvard-business-school-has-learned-about-online-collaboration-from-hbx> [dostęp z dn. 11.06.2021]

poprawia zaangażowanie, a studenci, którzy pracują w grupach kończą kursy o 16 razy częściej niż ci, którzy pracują indywidualnie¹⁹.

- **Social/collaborative learning skraca czas onboardingu i zmniejsza ryzyko rotacji.** Pierwsze dni w firmie mają kluczowy wpływ na produktywność i chęć pozostania w danej organizacji²⁰. Dobrze zaprojektowany onboarding, oparty o metodę społecznego uczenia się, przełoży się na mniejszy stres nowego pracownika i przełoży się na zbudowanie pozytywnych doświadczeń z naszą organizacją i mniejsze ryzyko rotacji²¹. Przekłada się to na oszczędności, ponieważ szacuje się, że odejście pracownika może kosztować dwukrotność jego rocznej pensji²².
- **Wzrasta efektywność pracy.** Szacuje się, że przeciętny pracownik spędza prawie 30% tygodnia pracy na zarządzaniu pocztą e-mail, a prawie 20% na szukaniu informacji, które są mu potrzebne do wykonania jego zadań. Dzięki wykorzystaniu technologii wspierających social/collaborative learning, np. komunikatorów wewnętrznych, czas przeznaczany na powyższe czynności można skrócić nawet o 35%²³. Social/collaborative learning pomaga też rozwijać kulturę opartą na zarządzaniu talentami²⁴.
- **Budowanie kapitału intelektualnego – know how firmy.** Społeczne uczenie sprawia, że wiedza chętnie przekazywana jest między pracownikami. Organizacja, która stwarza przestrzeń do dzielenia się informacjami sprawia, że dobre praktyki wypracowane przez jednego z pracowników, stają się dostępne dla wszystkich. W takich warunkach

19 <https://www.novoed.com/wp-content/uploads/2019/01/NovoEd-Stanford-Study-Shows-Efficacy-of-Team-based-Online-Learning.pdf> [dostęp z dn. 11.06.2021]

20 <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself?registration=success> [dostęp z dn. 11.06.2021]

21 <https://badaniahr.pl/biblioteka/rotacja-pracownikow-koszty-rodzaje-przyczyny/129> [dostęp z dn. 11.06.2021]

22 <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx> [dostęp z dn. 11.06.2021]

23 <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy> [dostęp z dn. 11.06.2021]

24 <https://hrdailyadvisor.blr.com/2014/11/26/how-can-social-learning-benefit-your-company/> [dostęp z dn. 11.06.2021]

pracownicy budują swoją skuteczność, a nieobecność jednego z nich nie wpływa decydująco na pracę całego zespołu²⁵.

Jakie korzyści przynosi social/collaborative learning dla pracowników

Należy pamiętać o korzyściach dla samych pracowników. Niektóre z nich są oczywiste, m. in. łatwy dostęp do informacji, czy oszczędność czasu potrzebnego na naukę. Wśród korzyści można znaleźć również te, które są nieco mniej oczywiste:

- **Mniej stresu w miejscu pracy.** Onboarding i rozwijanie kompetencji oparte o ideę społecznego uczenia się przebiegają w sposób mniej stresujący dla pracownika. Nie jest on zasypywany ogromem informacji, ma okazję na bieżąco rozwiewać swoje wątpliwości i czuje wsparcie, którego potrzebuje w pierwszych tygodniach pracy w nowym miejscu. Duża ilość stresu obniża efektywność pracy, wpływa na samopoczucie i może prowadzić do wypalenia zawodowego²⁶.
- **Lepsze kontakty interpersonalne.** Social/collaborative learning pomaga nawiązywać relację w nowym miejscu pracy i spaja zespoły. Badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa wykazują, że posiadanie bliskiej osoby w miejscu pracy wpływa na wydajność pracowników. M. in. badania wśród kobiet wykazały, że te, które miały przyjaciela/przyjaciółkę w miejscu pracy były bardziej skłonne do zaangażowania (63%), niż kobiety, które nie miały takiej osoby w organizacji (29%)²⁷.

25 <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0510tools.aspx> [dostęp z dn. 11.06.2021]

26 <https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm> [dostęp z dn. 11.06.2021]

27 <https://www.gallup.com/workplace/236213/why-need-best-friends-work.aspx> [dostęp z dn. 11.06.2021]

- **Wiedza w odpowiednich dawkach – Microlearning.**

Dzięki społecznemu uczeniu się, pracownicy otrzymują wskazówki w mniejszych porcjach, a to wpływa na ich łatwiejsze przyswajanie, a także możliwość szybkiego aktualizowania informacji w firmie²⁸.

Microlearning eliminuje problem przeciążenia materiałem lub niechęci do nauki. Social/collaborative learning wykorzystuje małe dawki informacji, aby na bieżąco uzupełniać wiedzę pracowników.

- **Pobudzanie ciekawości i kreatywności.** Zoptymalizowanie social/collaborative learningu w firmie pomaga budować kulturę organizacji opartą na uczeniu się na błędach i informacji zwrotnej. Pracownicy czują wsparcie ze strony swojego zespołu, dzięki temu nie boją się podejmować kolejnych prób nawet wtedy, gdy zdarzają się im niepowodzenia. Dzięki temu częściej szukają kreatywnych rozwiązań swoich problemów. Proces nauki staje się ciekawy, a to z kolei sprawia, że pracownicy mają większą motywację, aby zdobywać nową wiedzę²⁹. Dodatkowo informacja zwrotna staje się naturalnym elementem nauki, który wpływa na poczucie skuteczności pracowników.

28 <https://elearningindustry.com/microlearning-8-business-benefits-organizations> [dostęp z dn. 11.06.2021]

29 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482218300822> [dostęp z dn. 11.06.2021]



03

**Potencjał i wyzwania
social/collaborative
learning**



Jak social/collaborative learning wpisuje się w szerszy obraz strategii, kultury oraz sukcesu biznesowego organizacji zorientowanych na rozwój w kontekście przyszłości pracy?



Dorota Piotrowska

VP of People and Organization

Development at HCM Deck

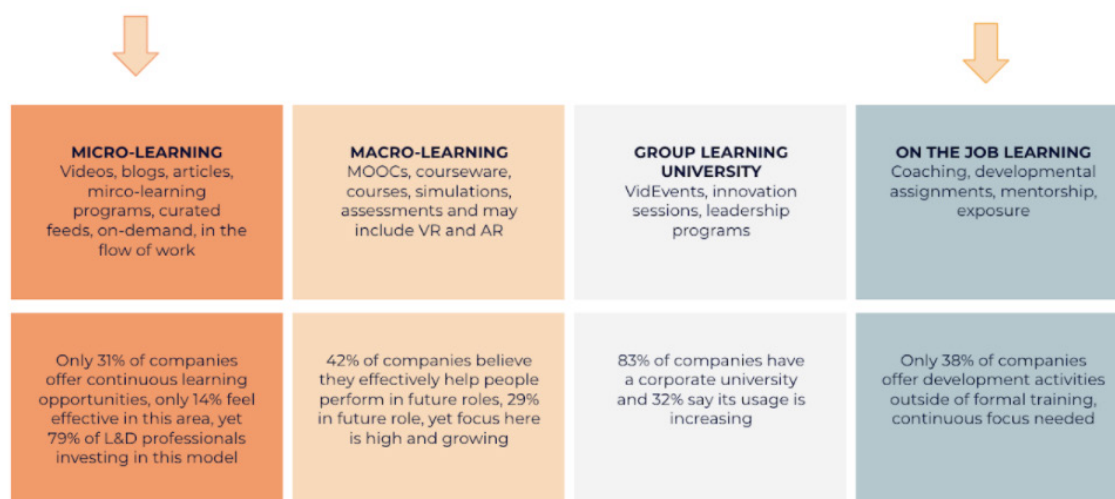
W swojej karierze pracowałam w różnych rolach z obszaru People & Culture wewnątrz organizacji oraz jako doradca zewnętrzny. Niezależnie od roli, jaką pełniłam, branży, wielkości czy stopnia dojrzałości organizacji, w/dla której pracowałam, widziałam namacalne dowody na to, że **firmy dobrze prosperują tylko wtedy**, gdy budują przestrzeń i praktyki zapewniające zwinność zespołów i organizacji oraz nastawienie na ciągłą zmianę, uczenie się, modyfikacje, usprawnienia. Te umiejętności są w dużej mierze zależne od zdolności organizacji do **korzystania ze wspólnego doświadczenia zespołu**, również **just in time**.

Nie chodzi tu jedynie o wykorzystywanie kapitału indywidualnych ludzi i rozwijanie ich kompetencji, ale też o stwarzanie pracownikom możliwości autonomicznego uczenia się od siebie nawzajem w ramach współpracy, o zachęcanie ich do tego i nagradzanie za to, nie tylko podczas wcześniej zaplanowanych wydarzeń w ramach konkretnych programów rozwojowych, ale przede wszystkim spontanicznie.

Gdy się nad tym zastanowimy, social/collaborative learning był wdrażany w organizacjach wraz z rozpowszechnieniem się modelu 70-20-10,

a nawet wcześniej. W latach 80-tych XX-ego wieku dużo mówiło się o części modelu dotyczącej social learningu, w kontekście inicjatyw **peer to peer learning**, takich jak na przykład **communities of practice**. Jednak okazuje się, że w dzisiejszych czasach części 70 (uczenie się przez doświadczenie, tzw. **on the job**) i 20 (**peer to peer/social learning**) wciąż wymagają doinwestowania.

Według raportu HR Predictions for 2021 autorstwa Josha Bersina dużo mniej niż 50% firm oferuje microlearning (podkategorię social learning) oraz uczenie się **on-the-job** w sposób ciągły.



Źródło: <https://joshbersin.com/hr-predictions-for-2021/>

Social/collaborative learning nie jest nowym terminem ani chwilową modą. Praca zdalna i hybrydowa wpływa jednak radykalnie na to, jak się uczymy, a w szczególności na to, jak uczymy się od siebie nawzajem, czyli w ramach social/collaborative learning. Warto przy tym pamiętać, że sukces i przewaga biznesowa zależy w dużej mierze właśnie od tego czy jesteśmy w stanie uwolnić potencjał naszych pracowników poprzez wykorzystanie efektu synergii wiedzy i doświadczeń całego zespołu.

Aby w pełni zrozumieć, w jaki sposób social/collaborative learning wpisuje się w szerszy obraz organizacji uczących się, przyjrzyjmy się trzem kluczowym trendom Przyszłości Pracy (Future of Work), które wskazują na rosnące znaczenie działań z obszaru social/collaborative learning. Następnie przeanalizujemy podstawowe warunki potrzebne do stworzenia kultury social/collaborative learning w pracy zdalnej/ hybrydowej, a na koniec poznajmy pierwsze dziesięć kroków prowadzących do uczynienia z social/collaborative learning integralnej i priorytetowej części każdej strategii zarządzania talentami.

Trzy kluczowe trendy Przyszłości Pracy, które dowodzą rosnącego znaczenia social/collaborative learning

1. Rzeczywistość BANI (Brittle, Anxiety arousing, Non-linear, Incomprehensible, czyli odpowiednio: kruchy, wzbudzający niepokój w wyniku wielu zmian w kontekście społecznym, ekologicznym, ekonomicznym, jak też w wyniku przeciążenia poznawczego i informacyjnego, nielinearny oraz niepojęty).

Termin ukuty przez Jamais Cascio³⁰, nawiązujący do rzeczywistości VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous, czyli odpowiednio: zmienność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność) przeniesionej na kolejny poziom, gdzie nawet całe systemy w ekstremalnych okolicznościach zewnętrznych okazują się bardzo kruche. W rezultacie budzi to niepokój ze względu na liczne zmiany, nad którymi mamy niewielką kontrolę, zachodzące jednocześnie w naszym życiu zawodowym, jak i prywatnym. Chodzi tu także o zaburzenie linearności między przyczynami a skutkami, do których byliśmy dotychczas przyzwyczajeni, oraz o nieustanną potrzebę przemyślenia na nowo pewnych koncepcji, ponieważ w nowym

³⁰ <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> [dostęp z dn. 28.06.2021]

świecie pracy mogą one odnieść inny skutek. Wiele kwestii okazuje się niezrozumiałych, ponieważ łatwo się pogubić w tym, jak działają nowe technologie czy dynamika zespołu i wciąż rosnąca liczba zmiennych wpływających na kontekst, w którym operujemy.

Rzeczywistość BANI uwypukla **potrzebę wspierania pracowników w przygotowaniu się na ciągłe zmiany oraz na szybko przedawniającą się „datę ważności” wiedzy poprzez ciągły re/upskilling i czerpanie z wspólnego doświadczenia zespołu/kapitału społecznego.**

2. Nowy, zdigitalizowany sposób pracy.

Digitalowa rzeczywistość pracy, na której coraz bardziej polegamy, oznacza **potrzebę pomocy ludziom w adaptacji do nowych, zdalnych/ hybrydowych sposobów współpracy.** Te, gdy nie są dobrze zaprojektowane i aktywnie wspierane, osłabiają spójność zespołu oraz współpracę między zespołami.

3. Niedobór talentów oraz fakt, że pokolenie millenialsów – cyfrowych nomadów – i prawdziwie wirtualne pokolenie Z wkrótce będą stanowić większość talentów dostępnych na rynku.

Trendy na rynku talentów oznaczają potrzebę przyciągania, rozwijania, angażowania i zatrzymywania talentów poprzez przeprojektowanie koncepcji ciągłego rozwoju w kontekście ucyfrowionej pracy zdalne/ hybrydowe. Milenialsi i pokolenie Z (i nie tylko oni) poszukują **organizacji nagradzających „nową walutą”, nazywaną Motywacją 3.0** opisaną przez Daniela Pinka w jego bestsellerowej książce „Drive”. Składają się na nią trzy elementy: autonomia, poczucie celu, mistrzostwo. Autonomia, w tym autonomia uczącego się, pozwala pracownikowi wybierać różne ścieżki, kształtować swoją rolę, wybierać zadania stanowiące ciekawe wyzwanie, eksperymentować

i eksplorować. Z kolei poczucie celu daje pracownikowi możliwość wywierania szerszego wpływu niż wynika to z roli, którą pełni – na firmę i nie tylko. Mistrzostwo w opanowaniu roli dodatkowo podkreśla znaczenie i satysfakcję czerpaną z ciągłego uczenia się. Wszystko to w coraz bardziej zdigitalizowanym ekosystemie pracy.

Mając na względzie ową „nową walutę” oraz trudności z pozyskaniem i utrzymaniem talentu, **wiele firm dostrzega rosnącą konieczność zapewnienia autonomii, mobilności i zwinności swoim pracownikom**, zaś bardzo niewiele firm działa w trybie tradycyjnego planowania ról i ścieżek lata do przodu. Przewidywanie przyszłych umiejętności potrzebnych biznesowi i organizacjom i wspieranie ich zwinności dzieje się poprzez dawanie swoim pracownikom zadań stanowiących wyzwanie i wymagających współpracy międzyzespołowej, czy regularną możliwość czasowej zmiany roli w ramach organizacji. Ciągły rozwój talentu i łatwość wykorzystywania jego kompetencji tam gdzie są aktualnie najbardziej potrzebne w firmie jest kluczowe dla strategii zarządzania talentami gotowej na dynamikę obecnego i przyszłego świata pracy.

Planned	Facilitated	Agile
<ul style="list-style-type: none"> • Skills and experience • Tenure and reputation • Assessments, gated paths 	<ul style="list-style-type: none"> • Needs of the business • Developmental needs • May be stretch assignment 	<ul style="list-style-type: none"> • Changeable at any time • Based on interest and skills • Skills models may help
<p>Clear functional career paths which employees traverse over time with succession, talent reviews, and manager-led coaching integrated into talent management.</p>	<p>Job moves, relocations, stretch assignments, and promotions are facilitated outside the model for high-potentials, critical talent needs, restructuring, M&A, and other rapid changes.</p>	<p>Individuals can find new gigs, assignments, jobs, and roles themselves, apply for jobs, and move internally – including gig work and projects.</p>

Źródło: <https://joshbersin.com/hr-predictions-for-2021/>

Podstawowe czynniki potrzebne do rozwoju kultury organizacji uczącej się w środowisku zdalnym i hybrydowym

Istnieją 3 kluczowe czynniki, które musimy rozwijać w pierwszej kolejności, aby zbudować organizację zdolną do ciągłego przystosowywania się do nowych realiów.

- 1. Kultura organizacji zwinnej.** Jest to kwestia priorytetowa, szczególnie w kontekście pracy zdalnej, ponieważ jej przejmowanie jest utrudnione i coraz mniej samoistnie.

W badaniu Deloitte Global Human Capital Survey z 2021 roku 45% kadry kierowniczej stwierdziło, że tworzenie kultury organizacyjnej nastawionej na rozwój, zdolność adaptacji i elastyczność jest najważniejszym przedsięwzięciem, które podejmują lub będą podejmować w celu transformacji stylu pracy.

W tym właśnie kontekście ciągłej transformacji i innowacji oraz nowego środowiska pracy zdalnej/hybrydowej element modyfikacji i wzmacniania pożądanej kultury organizacyjnej staje się szczególnie ważny.

Bezpieczeństwo psychologiczne i zaufanie – to kluczowe czynniki wspierające ciągłe uczenie się, zwinność i innowację, jednak ich rozwijanie w środowisku pracy zdalnej/hybrydowej jest szczególnie trudne. Są też niestety wciąż zbyt rzadko brane pod uwagę przy rozważaniach o modyfikacji i wzmacnianiu pożądanej kultury organizacyjnej. A to zdecydowanie jeden z krytycznych elementów analizy niezbędnej w procesie analizy dojrzałości kultury organizacji.

Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji można oprzeć na 4 poziomach bezpieczeństwa psychologicznego (The 4 Stages of Psychological Safety™ Framework), które to mają bezpośredni wpływ

na dynamikę rozwoju, innowacji i zwinności pracownika, zespołu i organizacji

Four Quadrants of Psychological Safety



Source: <https://www.wwt.com/article/how-and-why-to-create-safety-within-your-teams>

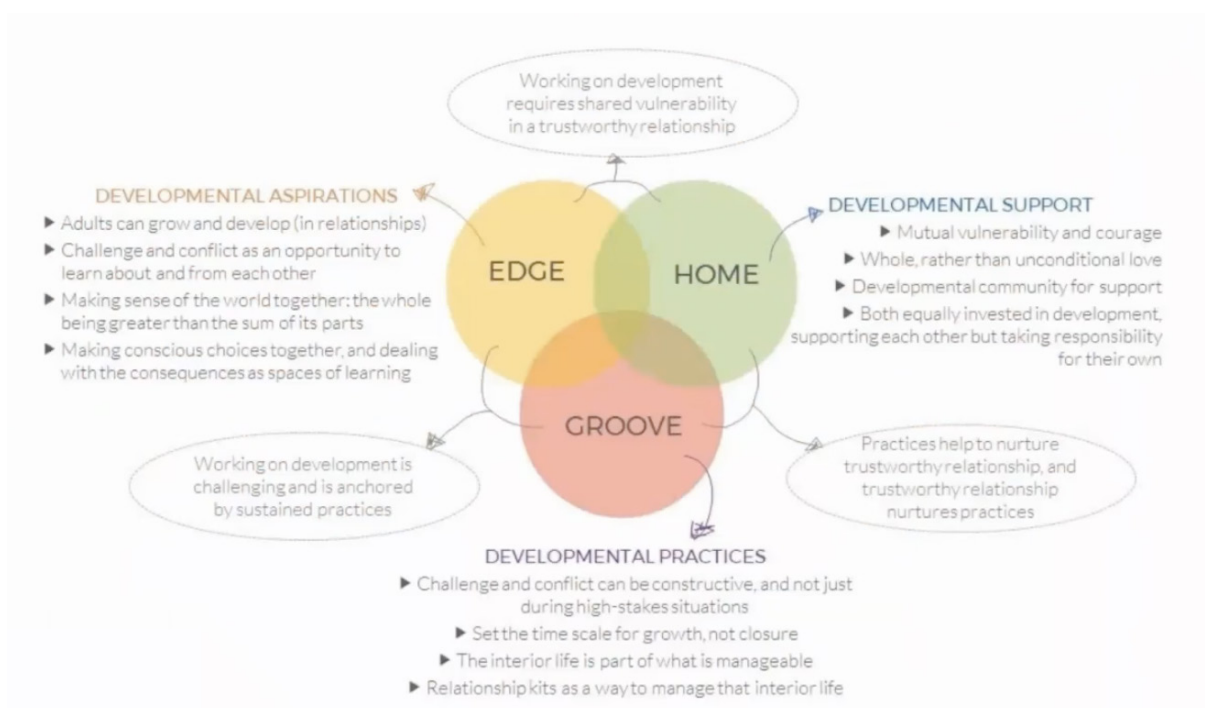
2. Zorientowanie na rozwój, „ciekawość” i zwinność w uczeniu się jako wyjściowy model mentalny. To podstawowe warunki umożliwiające sukces w świecie BANI. Pozwalają też wykorzystać synergii kapitału indywidualnego pracownika i społecznego kapitału całego zespołu.

Jak piszą w książce „The Curious Advantage” Paul Ashcroft, Simon Brown oraz Garrick Jones:

„Ciekawość jest kluczowa dla sukcesu w świecie cyfrowym. Napędza współpracę, kreatywność i innowację, wzmacnia relacje i inteligencję emocjonalną, motywuje do ciągłego samodoskonalenia, oraz sprawia, że liderzy stają się bardziej skuteczni i są postrzegani jako bardziej inspirujący”.

3. Dojrzała kultura organizacji uczącej się zorientowana na ciągłe uczenie się od innych i z innymi. Ciągły rozwój pracowników jest wzmacniany poprzez połączenie ugruntowanych wartości kulturowych firmy, wspierającej i dzielącej podobne nastawienie społeczności oraz zakorzenionych praktyk i rytuałów.

Inspirującym przykładem organizacji które świetnie rozumieją ciągłe kształtowanie podstaw kulturowych i rolę regularnych rytuałów rozwojowych w rozwoju każdego pracownika są tak zwane Deliberately Developmental Organisations, opisane w przełomowej książce „An everyone culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization”³¹. Budują one swoją filozofię i sukces na wyżej wymienionych elementach, które są zilustrowane bardziej szczegółowo na poniższej grafice:



Źródło: Kegan, R., Lahey, L.L., Miller, M.L., Fleming, A. & Helsing, D. (2016) „An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization”. Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press

31 Deliberately Developmental Organization framework, [w:] „An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization”. R. Kegan, L.L. Lahey, M.L. Miller, A. Fleming & D. Helsing, Boston, Massachusetts 2016, Harvard Business Review Press

10 pierwszych kroków do zrozumienia potencjału i wdrożenia social/collaborative learning jako integralnej części strategii zarządzania talentami w nowej rzeczywistości

1. Poddaj ocenie przewidywany wpływ na biznes.

Sprawdź oczekiwany wpływ (mierniki HR i biznesowe) zaprojektowania hybrydowego trybu pracy ze szczególnym naciskiem na wykorzystanie potencjału regularnej współpracy i ciągłego uczenia się z innymi i od innych oraz prawdopodobne koszty utraconych możliwości, jeśli nie podejmiesz działań już teraz.

Przeanalizuj potencjalny wpływ podjętych ww. działań na zwinność i innowacyjność firmy i na jej wyniki biznesowe.

2. Przeprowadź audyt dojrzałości kultury organizacyjnej.

Oceń podstawy kultury organizacyjnej, poziom bezpieczeństwa psychologicznego, świadomie stosowane praktyki rozwojowe, gotowość do efektywnej współpracy zdalnej i opracuj plan działania.

3. Zbierz spostrzeżenia dotyczące wzorców współpracy międzypespółowej i usprawnij je.

Przeanalizuj, w jaki sposób ludzie pracują, wymieniają się wiedzą i jak zespoły uczą się od siebie wzajemnie w trakcie pracy, jak również to, czy ich nawyki pomagają wykorzystać kapitał indywidualny i społeczny. Jeśli to możliwe, korzystaj z zaawansowanych, opartych na sztucznej inteligencji narzędzi analitycznych, takich jak Organization Network Analysis.

4. Zapewnij inkluzywny model współpracy oraz nawyki.

Środowisko pracy hybrydowej dodaje kolejny poziom złożoności do wyzwania związanego z DEIB (Diversity, Equity, Inclusion,

Belonging, czyli: różnorodność, równość, integracja i przynależność).
Projektując nowy model, uwzględnij jak najwięcej wymiarów różnorodności, w tym różne style społeczne i style uczenia się.

5. Przejdź od tworzenia treści i programów do tworzenia warunków.

Nadaj priorytet regularnej praktyce przeznaczania czasu i tworzenia warunków na social/collaborative learning. Jest to zdecydowanie najważniejszy krok na drodze do tworzenia organizacji uczącej się. Stwórz możliwości do autonomicznego, spontanicznego uczenia się od siebie tu i teraz.

6. Spraw, by liderzy stali się wzorami do naśladowania i wspierali inicjatywy social/collaborative learning.

Upewnij się, że liderzy poprzez własne zachowanie promują, umożliwiają i nagradzają autonomię w działaniach social/collaborative learning, zarówno poprzez inicjowanie jak i poszukiwanie ciągłego rozwoju własnego w ramach uczenia się od innych.

7. Zachowuj równowagę pomiędzy aktywnościami online i na żywo, gdy to możliwe.

Zadbaj o zminimalizowanie przeciążenia cyfrowego i wzmacniaj budowę zaufania, spójności zespołu oraz poczucie przynależności poprzez inicjatywy face-to-face.

8. Wprowadzaj regularne działania social/collaborative learning, tak aby sprzyjały zdobywaniu kwalifikacji w momencie potrzeby.

Zachęcaj do wymiany wiedzy i collaborative learningu oraz nagradzaj za nie, aby zagwarantować doskonalenie odpowiednich umiejętności w momencie potrzeby (tzw. 'on demand/just in time social collaborative learning')

9. Dokonaj audytu ekosystemu technologicznego.

Upewnij się, że dysponujesz dobrze zintegrowanymi, przyjaznymi dla użytkownika aplikacjami wspierającymi efektywną komunikację, współpracę oraz rozwój w nowych, hybrydowych warunkach.

10. Planuj z myślą o elastyczności, autonomii i poczuciu odpowiedzialności.

Wzmacniaj i rozwijaj motywację wewnętrzną pracowników w kierunku ciągłego, samodzielnego uczenia się, ponownego uczenia i oduczania się, szczególnie poprzez inicjatywy social/collaborative learning.

Jeśli przyjrzymy się trendom rynkowym w obszarze przyciągania i utrzymania talentu oraz specyfice pracy hybrydowej w połączeniu z szybko skracającym się „okresem ważności” wiedzy, jasnym wydaje się, że social/collaborative learning jest jedną z najbardziej fundamentalnych odpowiedzi na potrzebę budowania zaangażowania pracowników, zwinności organizacyjnej i pełnego wykorzystania kapitału ludzkiego i społecznego zespołów, co z kolei przekłada się wprost na innowacje i przewagę konkurencyjną firmy. Uzasadnienie strategiczne jest więc nie do podważenia. Przewidywana poprawa krótko- i długoterminowych wskaźników biznesowych oraz dostosowany do potrzeb firmy plan działania, jak zarysowany powyżej, są pierwszymi krokami, które jak wierzę pomogą przekonać wszystkich członków zespołu do tej być może początkowo niełatwej, lecz z pewnością wartej wysiłku podróży.

Jak zacząć z social/collaborative learning?



Cezary Mielnicki

Agile Coach w Allegro o tym,
jak zaczyna się z social/collaborative
learning w zwinnej firmie
technologicznej

Z mojego doświadczenia decyzja o tym, aby zacząć w dużej organizacji z social/collaborative learning, często wynika z palących problemów.

W firmach związanych z IT rozwijany produkt po jakimś czasie ma tyle technologii, że **trudno jest podzielić pracę, w taki sposób, aby każdy zajął się właśnie tym obszarem, w którym jest specjalistą.**

Jest to też jedna z przyczyn, dla których wprowadza się podejście zwinne, za czym idzie ownership i dążenie do celu, w przeciwieństwie do skupiania się na wąskiej specjalizacji.

Gdy w codziennym działaniu nie ma współpracy, mówimy o modelu umiejętności I-shaped (skupienie wyłącznie na specjalizacji danego pracownika). Z kolei w przypadku zespołu, który ma wspólny cel oraz wnieść wartość dla klienta, a nie jedynie wykonać zadanie, rozwija się podejście T-shaped³². W tym podejściu każda osoba ma swoje główne umiejętności, ale wykształcają się u niej też inne, które są niezbędne, aby osiągnąć założony cel bez zmiany składu zespołu. Te dodatkowe umiejętności mogą być pozyskiwane od współpracowników z zespołu, organizacji lub zewnętrznych ekspertów.

32 <https://agileleanlife.com/t-shaped-skills-every-area-life/> [dostęp z dn. 10.07.2021]

Aby wystartować ze wspólną nauką w zwinnym podejściu, dajmy przede wszystkim współdzielone cele zespołowi, a następnie przestrzeń na to, aby zdecydował, ile czasu potrzebuje na rozwój produktu, za który odpowiada, a ile na pozyskiwanie wiedzy, aby ten ten rozwój był efektywniejszy. Źródłem takiego podejścia jest oczywiście **kultura firmy**. Pracownicy muszą mieć pewność, że wymiana wiedzy jest istotna i organizacja ich w tym wspiera.

W projektowanie social/collaborative learning od początku zaangażujemy liderów zespołów i wyższy management. Ważne, żeby rozumieli, że rozwój nie jest stratą czasu, że realnie wpływa na skuteczność zespołu, a rekrutacja dodatkowych programistów niekoniecznie jest rozwiązaniem dla rozwoju produktu.

Rolą managementu jest danie jasnego przekazu: „Wierzimy w waszą wymianę wiedzy. Jeśli potrzebujecie na to czas, to go zaplanujcie. Nie będziemy Was rozliczać z tego, że zamiast pisać kod, organizujecie warsztaty, czy szukacie rozwiązań”. Ważne, aby firma też pytała pracowników bezpośrednio o to, jakie są ich potrzeby rozwojowe.

Szczególnie kiedy jest to nowa inicjatywa warto, by management i liderzy zespołów upewnili się, że w zespole jest miejsce na wymianę wiedzy. Social/collaborative learning prężnie się rozwija, gdy lokalnie liderzy aktywizują do wymiany wiedzy i tworzą np. community of practice. Same działy HR/L&D też mogą aktywować social/collaborative learning, tworząc chociażby kanały do wymiany wiedzy, popularyzować tę ideę wśród managementu. Te strony wspierają pracowników procesowo – zapewniając im materiały czy dostarczając szkolenia, które będą aktywowały wspólną naukę.

Może to być też inicjatywa samych osób zainteresowanych rozwojem w jakiejś dziedzinie lub może być aktywowane zewnętrznie.

Jak to wygląda w Allegro?

9 lat temu firma rozpoczęła transformację Agile. Wtedy zostały utworzone pierwsze zespoły odpowiadające za poszczególne produkty (elementy serwisu, które dostarczają wartość klientowi), takie jak strona przedmiotu, lista wyszukiwania, czy strona główna.

Każdy zespół odpowiada za właściwe działanie i rozwijanie tych produktów. Tutaj zaczęła się wspólna nauka. Zespoły zaczęły się zastanawiać, jak rozwinąć swój produkt w taki sposób, aby on działał i jednocześnie pokrył potrzeby użytkownika. Spowodowało to na przykład, że częściowo testerzy zamienili się w programistów. Dlaczego? Okazało się, że w przypadku naszego produktu najlepszymi testerami są Ci sami ludzie, którzy tworzą kod. Role zaczęły się mieszać, a technologie zaczęły się unifikować. Zespoły szukały rozwiązań, które pomogą usprawnić ich pracę.

W Allegro podchodzimy do pracy i rozwoju systemowo. Zespoły organizują się wokół jednostek, które mają odpowiadać za konkretny strumień wartości (np. od strony kupującego lub sprzedającego). Tutaj wymiana wiedzy też jest wspierana. Jednak w taki sposób, aby biznes i technologia też się rozumiały i wspierały siebie nawzajem – nie były odrębnymi obozami, które walczą ze sobą o priorytety.

Opcją rozwoju, który cieszy się dużą popularnością jest też rotacja stanowisk, czy też „turystyka”. Jeśli ktoś chce się nauczyć nowej umiejętności lub przyjrzeć się, jak pracują inni, może pracować przez miesiąc w innym zespole. Po tym doświadczeniu często wnosi zdobytą wiedzę do swojego teamu, czasem zostaje, w tym, który poznał na dłużej niż miesiąc.

Dodatkową inicjatywą, która jest kultywowana w Allegro, i która została wsparta przez organizację jest Allegro Tech Meeting. To coroczna technologiczna konferencja, na której dowolna osoba z Allegro może wystąpić ze swoim tematem (może to być rozwiązanie, dobra praktyka, czy nieudany eksperyment, który dał dużo doświadczenia).

Prowadzimy też w sposób ciągły wewnętrzne szkolenia, do których używamy platformy HCM Deck, które także napędzają wymianę wiedzy w organizacji. W Allegro każdy może być szkoleniowcem zarówno w zakresie technologicznych umiejętności twardych, jak i miękkich. Zainteresowane osoby szukają kogoś, kto wewnątrz organizacji może im tę wiedzę przekazać, lub dana osoba z Allegro, która uważa, że ma coś wartościowego do przekazania, loguje się do platformy, zapisuje tam swoje szkolenie i daje w Allegro znać, kiedy będzie można się z nią spotkać na wykład lub warsztaty.

Jak przekonać biznes do social/collaborative learningu i aktywnie wspierać go do organizacji



Neil Cunningham

Learning & Talent Development
Solutions Director w Align Learn Do
o swoim podejściu do tych kwestii

Jak przekonać biznes, że wprowadzenie social/collaborative learningu to dobry pomysł?

Rozmawiając z decydentami, SIĘGNIJMY PO HISTORIĘ osobistego wykształcenia. Działa to jednak tylko w przypadku, gdy rozmówcy mają za sobą doświadczenie wyższego wykształcenia. Należy mieć świadomość tego, że możemy ich do siebie zrazić, jeśli takiego doświadczenia nie posiadają. Często na początku nie zdajemy sobie z tego sprawy, ale w większości przypadków lepiej korzystamy z możliwości społecznego uczenia się, będąc na uniwersytecie niż uczęszczając do szkoły podstawowej lub średniej.

Właśnie wtedy naprawdę ma miejsce social/collaborative learning, ze względu na więcej okazji do pracy w grupie i pojmowania istoty problemów, w przeciwieństwie do siedzenia za biurkiem i wykonywania samodzielnych zadań. Taka historia pomaga wyobrazić sobie, na czym polega istota social/collaborative learningu i dlaczego pod wieloma względami jest on skuteczniejszy niż formalny model uczenia się.

Następnie można przedstawić fakty, dane liczbowe czy badania na poparcie argumentu, że warto wprowadzić social/collaborative learning do obecnych programów lub programów zaplanowanych na najbliższą przyszłość.

Prezentowane dane ilościowe powinny odnosić się do omawianej branży, a nawet do konkurencji danej firmy. Przedstawienie danych mających niewielkie odniesienie do tematu rozmowy oznacza, że rozmowę tę można zakończyć, zanim jeszcze się zacznie.

Warto również zawsze WPROWADZIĆ social/collaborative learningu NA PRÓBĘ. Przetestujmy dany program i sprawdźmy, jak firma na niego zareaguje.

Jak aktywnie włączyć social/collaborative learning do organizacji

Pierwszy krok w procesie społecznego uczenia się według Alberta Bandury to uwaga. Social/collaborative learning powinien przyciągnąć uwagę odbiorców i jednocześnie odwrócić uwagę od codziennych problemów.

Z tego względu zalecam, aby wewnętrzne zespoły L&D działały w taki sposób, jakby były doradcą zewnętrznym. Porozmawiajmy z zespołem do spraw marketingu w naszej organizacji i postarajmy się zrozumieć, kim są nasi klienci wewnętrzni i jaki mają wpływ na poszczególne osoby. Zaprojektujmy swój program tak, aby był atrakcyjny dla różnych grup.

Niezmiernie ważnym jest, aby mieć luźną sieć interesariuszy, którzy rozumieją projekt, rozpowszechniają informacje o nim i wprowadzają do niego kolejne osoby. Należy zadbać o sprawną współpracę z działem marketingu, aby wszelkie wychodzące przekazy stanowiły część szerszego planu komunikacji – aby program zyskał znaczenie z punktu

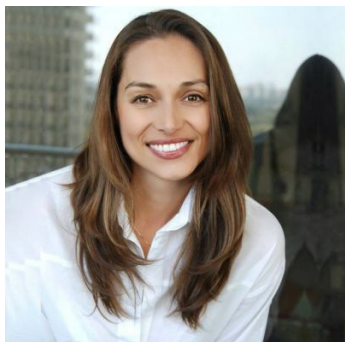
widzenia całej firmy, a nie tylko zespołu L&D. Dzięki temu można również zagwarantować to, że przekaz się nie zgubi.

W jaki sposób mierzyć sukces?

Programy wykorzystujące techniki social/collaborative learningu powinny cieszyć się popularnością – w ten właśnie sposób można mierzyć zaangażowanie. Skalę sukcesu można zmierzyć, PORÓWNUJĄC ZAUWAŻALNE RÓŻNICE MIĘDZY WYNIKAMI osiąganymi przez osoby, które wzięły udział w danym programie, a tymi, które tego nie zrobiły, np. analizując osiągnięte KPI lub OKR poszczególnych osób.

Inne spojrzenie na tę kwestię umożliwia badanie longitudinalne obejmujące okres 2-3 lat. Format social/ collaborative learning może wpływać na poczucie przynależności, dlatego warto zwrócić uwagę na to, czy średni czas zatrudnienia jest dłuższy wśród osób biorących udział w programach social/collaborative learning, czy rzadziej przebywają one na zwolnieniu chorobowym oraz czy niższy jest wśród nich wskaźnik absencji.

Jak social/collaborative learning pomaga uczyć się przez całe życie



Sylwia Górską-Przytułską

Global Learning & Development
Professional, Lifelong Learning
Expert, twórczyni Modelu 0123
dla lifelong learning

Z jakiej potrzeby zrodził się Model 0123?

W ostatnim czasie uczenie się jest gorącym tematem. Stało się tak między innymi za sprawą wszechobecnej digitalizacji, która zrewolucjonizowała miejsca pracy i edukację. Pracodawcy w coraz większej mierze zwracają uwagę na świadomy rozwój pracowników, jednak nadal mało mówi się o tym, jak sprawić, aby uczenie się było częścią codziennego życia.

Od lat zajmuję się rozwojem kompetencji w globalnych korporacjach i zauważam pewną lukę, która nie jest oczywista na pierwszy rzut oka. Mówiąc o uczeniu się, skupiamy się raczej na obszarach do rozwoju lub umiejętnościach, które powinien zdobyć pracownik. Natomiast rzadko myślimy o tym, jakie są jego preferencje przyswajania wiedzy, jaką ma motywację do podnoszenia kompetencji oraz jaka metoda będzie dla niego najodpowiedniejsza. Angażując pracownika w szkolenia lub inne działania rozwojowe, nie zawsze mamy pewność, czy to, co mu proponujemy, jest zgodne z jego stylem uczenia się, osobowością oraz potrzebami.



0123 model for lifelong
learning rhythm

Zewsząd jesteśmy zalewani informacjami i bodźcami, w takich warunkach trudno jest utrzymać silną wolę i samozaparcie do nauki. Dodatkowo wiedza, którą przyswajamy, zostaje zapomniana w ciągu 6 tygodni, jeżeli nie zostanie zastosowana w praktyce. Oznacza to, że działania rozwojowe, jakie proponujemy pracownikom, powinny być im przekazane w odpowiednim czasie i formie, aby nową wiedzę móc przekuć w działanie (Transfer wiedzy). Właśnie dlatego szukałam modelu i metod, które w uniwersalny sposób będą odporne na te trudności i pozwolą zbudować nawyk uczenia się. Modelem, który będzie prosty we wdrożeniu, który można zacząć stosować od zaraz, bez konieczności zagłębiania się w temat neuronauki i technik uczenia się. Nie udało mi się znaleźć czego szukałam, dlatego w oparciu o swoje wieloletnie doświadczenie, wiedzę i badania dotyczące nauczania i podniesienia kompetencji, stworzyłam prosty i praktyczny model, który wspiera ciągłość uczenia i daje proste narzędzie każdemu i na każdym etapie jego życia. Jego praktyczność i prostota okazała się atrakcyjna dla wielu osób i organizacji, które zaczęły stosować Model i widzą jego zalety

w budowaniu nawyku uczenia i podnoszenia kompetencji w każdym obszarze życia, zawodowo i prywatnie.

Na czym polega Model 0123?

Model 0123 mówi o cyklu, który jest naturalną częścią naszego życia. Człowiek uczy się od urodzenia przez całe swoje życie. Często jest to nauka zupełnie nieświadoma, a model jest prostym narzędziem, który pozwala wziąć odpowiedzialność za swój świadomy rozwój i ułatwia nawigowanie własnego rozwoju w sposób ciągły i prosty.

Model jest stosowany do edukacji formalnej ale przede wszystkim to nauki codziennej nie związanej z formalnym szkolnictwem, czy edukacją wyższą. Dzięki swojej prostocie, jest z łatwością stosowany prywatnie jak i przez organizacje.

Analizując naukowe i behawioralne podejście do nauki oraz skuteczne przyswajanie wiedzy przez dorosłych, Model mówi o 4 głównych obszarach koniecznych do stworzenia idealnej podstawy do ciągłego uczenia. Model bierze pod uwagę osoby, które mają naturalną chęć i potrzebę rozwoju (Growth mindset), ale co najciekawsze, jest prostym wzorcem dla osób, którzy nie mają świadomej potrzeby nauki, mieli złe doświadczenia ze szkoły lub nie widzą potrzeby uczenia się. (Fixed mindset)³³

Jak wiadomo, każdą zmianę należy zaczynać od siebie. Dlatego krok 0 dotyczy **samoświadomości** i uważnego patrzenia na siebie. Jest naszym punktem wyjścia. Na tym etapie staramy się zrozumieć swoje wartości i potrzeby, a także odnaleźć to, co stanowi naszą motywację do nauki. Celem tego kroku jest autorefleksja na temat roli uczenia się w naszym życiu i tego, jakie są nasze oczekiwania względem tej strefy.

33 Carol S. Dweck, "Mindset, The New Psychology of Success" 2006, Random House, New York

Kolejnym krokiem, **wyrobienie nawyku** uczenia się. Dlatego mówimy o zarezerwowaniu sobie czasu na świadomą naukę i włączanie tego elementu do naszego codziennego życia. Na początku, może być to 1 godzina tygodniowo. Warto tutaj wspomnieć, że uczenie się nie musi mieć sztywnej formy np. studiów lub kursów. Powinno być wbudowane w nasz rytm dnia i bazować na ekspozycji na naukę, np. czytanie książki podczas jazdy tramwajem lub słuchanie podcastów podczas spacerów z psem, oglądaniu filmików instruktażowych na YouTube. Wypracowanie tego nawyku można zacząć od jednej godziny tygodniowo, czyli tylko ok 8,5 minut dziennie. To dla wielu z nas mniej, niż w ciągu dnia poświęcamy na aktywność w mediach społecznościowych i jest świetnym początkiem do wyrobienia sobie potrzeby i nawyku uczenia się.

Dalej ważne jest **określenia swoich celów**. Najlepiej dwóch. Warto je podzielić na dwie kategorie. Jedna z nich będzie dotyczyła sfery prywatnej, czyli tematów, które inspirują nas w życiu i są naszą pasją. Drugi rodzaj celu, to cel zawodowy np. rozwinięcie jakiejś kompetencji lub zdobycie nowej umiejętności, która przyda nam się w pracy. Praktyką też jest posiadanie jednego większego celu i drugiego mniejszego w tym samym obszarze, gdyż ułatwia to robienie postępów. Posiadanie celów w świadomym uczeniu się jest szczególnie ważne. Na co dzień mamy do czynienia z wieloma rozpraszaczami, a cele pomagają nam utrzymać naszą motywację do nauki i skupić się na tym, co jest dla nas istotne. Przychodzi tu na myśl Macierz Eisenhowera i ciągła walka między tym co ważne a tym co pilne. – Ludzie często pomijają działania, które są dla nich ważne i skupiają się na tych, które są palące i pilne. Jeżeli taka sytuacja trwa za długo, wtedy odchodzimy od naszych wartości. Prawdziwy rozwój następuje wtedy, gdy realizujemy i angażujemy się w rzeczy, które są dla nas ważne.

Krokiem, który domyka nam ten model, i który jest silnie związany z koncepcją social/collaborative learning, jest **dzielenie się zdobytą**

wiedzą z innymi i zaaplikowaniem jej w praktyce. W środowisku organizacyjnym będą to współpracownicy ale również koledzy z branży w której działamy. Może to mieć formę dzielenia się ustnie lub na platformach firmowych, forach branżowych lub w mediach społecznościowych (LinkedIn, Facebook, Instagram, a nawet Tiktok). Najlepiej uczymy się, gdy mamy możliwość przekazania nowych informacji innym, dzięki temu wiedza szybciej się przyswaja i jesteśmy w stanie lepiej ją zrozumieć. Ten krok kryje się pod liczbą 3, ponieważ w ramach modelu zachęcam, aby dzielić się wiedzą z minimum trzema osobami.

Dzięki temu możemy usystematyzować informacje, ale mamy też okazję do dzielenia się pozytywnymi doświadczeniami oraz opowiedzenia komuś o tym, co może okazać się dla niego przydatne. Jest to też świadome inspirowanie innych do uczenia się i zgłębiania wiedzy.

Człowiek ma potrzebę kontaktu i przebywania z innymi, ale ma też potrzebę poczucia kompetencji. Właśnie dlatego dzielenie się wiedzą z innymi dobrze wpływa na szeroko rozumiany wellbeing. Gdy czujemy się wysłuchani, docenieni za naszą wiedzę, oraz gdy informacje, którymi się dzielimy, zostają uznane przez grupę, czujemy się spełnieni i szczęśliwi. Wiedza buduje zrozumienie, a zrozumienie przekłada się na szacunek i pozytywne działania.

Gdy przejdziemy przez wszystkie kroki modelu, cykl zaczyna się od nowa. Znowu przychodzi czas na 0, czyli refleksje nad tym jak przebiegł proces, czego się nauczyliśmy, jak to wpłynęło na nasze życie. Jest to też świadomy czas ze sobą, zastanowienie się, gdzie jesteśmy dzisiaj, jakie są nasze potrzeby. Dzięki temu proces daje możliwość ciągłej aktywności w kwestii zdobywania nowej wiedzy. Model 0123 pozwala świadomie nawigować nasz rozwój, zbudować nawyk uczenia się, dzięki któremu nauka następuje niejako samoistnie.

Jak zaimplementować Model 0123 w organizacji?

	1 What am I learning ?	2 How am I learning ?	3 When am I learning ?	4 How do I apply it ?
My values				
My goals				
When do I revise my plan?				

W Modelu 0123 ważna jest samoświadomość i wzięcie odpowiedzialności za swój proces nauki. Te aspekty zależą od chęci samego pracownika. Jednak to rolą organizacji jest budowanie świadomości o roli ciągłego uczenia oraz umożliwianie i pomaganie mu w wyrobieniu nawyku uczenia się. Przykładem wdrożenia tego modelu w organizacjach mogą być indywidualne plany rozwoju. Nie powinny dotyczyć one jedynie oczekiwań firmy względem pracownika, ale zawierać też w sobie prywatne cele i potrzeby edukacyjne. Obecnie na pracowników musimy patrzeć holistycznie. Jeżeli mogą się oni samorealizować, to przychodzą szczęśliwsi, bardziej spełnieni, do pracy. Uwzględnianie wartości pracownika staje się czynnikiem motywacyjnym. Najlepiej aby plany rozwojowe były zintegrowane z systemem HR i platformą szkoleniową firmy, ale dobrze też, aby każdy miał własny, indywidualny plan, ułatwiający mu bieżący, codzienny rozwój.

Przykład indywidualnego planu poza platformą firmy lub zintegrowanego z platformą

Trudnością, jaka pojawia się w organizacjach jest sztywne podejście do tematu rozwoju oraz podejmowanie działań w oparciu o przesłanki budżetowe, a nie potrzeby pracowników czy faktyczne potrzeby biznesu. Jak przekazywana wiedza może w namacalny sposób podnieść wyniki czy wpłynąć na cele firmy. Czy to będzie spadek rotacji pracowników, większe zaangażowanie czy wzrost obrotów. Znam przykłady firm, które realizują szkolenia ad hoc. Robią tak tylko po to, aby wykorzystać środki na cele rozwojowe przed końcem roku lub kwartału. W organizacjach zdarza się również przekonanie, że rozwój kompetencji jest kosztem, jaki ponosi firma. Na szczęście coraz więcej specjalistów zauważa, że jest on tak naprawdę inwestycją. Dlatego ważne jest budowanie świadomego programu rozwijania kompetencji pracowników w firmach. Zdobywanie nowych umiejętności jest pewną transformacją, procesem zmiany mentalności człowieka, nie da się tego załatwić jednym szkoleniem.

Pomimo, że mówimy, że za własny rozwój odpowiedzialny jesteśmy sami i w naszej gestii jest znalezienie czasu na naukę, to jednak organizacja powinna też dawać pracownikom czas na zdobywanie nowej wiedzy w godzinach pracy. Jesteśmy przyzwyczajeni do tego, że gonią nas terminy, jednak zarezerwowanie czasu na naukę, w ostatecznym rachunku doprowadzi firmę do lepszych rezultatów. Udostępnienie pracownikom czasu na uczenie się, jest też jasnym komunikatem, że firma wspiera rozwój i docenia go. To swego rodzaju deklaracja organizacji, że ten obszar jest dla niej ważny. Jest wiele przykładów firm, które świadomie dedykują % czasu pracy na rozwój. Szczególnie jest to powszechne w firmach informatycznych czy z branży retail. (np. Google, Walmark, L'Oreal)

Kolejny aspekt, o który powinna zadbać organizacja, to rozwój i postawa liderów. Musimy pamiętać, że przykład idzie z góry i analizę tego, jak uczenie odbywa się w naszej organizacji powinniśmy rozpocząć od sprawdzenia, jak rozwijają się nasi liderzy. W jakie kompetencje ich wyposażamy, czy i jak dzielą się swoją wiedzą z innymi. To liderzy stanowią wzorzec zachowań, dlatego ważne są nie tylko ich umiejętności, ale również otwartość i chęć dzielenia się wiedzą z innymi.

Jak wspierać social/collaborative learning w organizacjach?

Social/collaborative learning odbywa się w organizacjach organicznie. Często ma on postać wzajemnych interakcji, uczenia się od siebie i zespołowego motywowania się. W takich warunkach nauka odbywa się w sposób płynny i naturalny. Skoro wiemy, że social/collaborative learning ma miejsce w naszej firmie, to warto jest się zastanowić, jak możemy doinwestować ten zasób. Jako działy L&D mamy potrzebę, aby mierzyć i optymalizować ten obszar, co stanowi dużą trudność, ponieważ jednocześnie trzeba zadbać o to, aby nie blokować tej naturalnej siły, aby nie zamykać jej w klamrach i tabelkach.

Pracownicy powinni czuć komfort i zaufanie, mieć poczucie bezpieczeństwa, co daje odwagę do dzielenia się wiedzą ze swoimi kolegami w organizacji ale też i poza nią. Zadaniem organizacji jest budowanie poczucia wartości, docenianie oraz wyrażanie uznania wobec kompetencji i wkładu każdego z pracowników. Rolą działów L&D nie jest wyłącznie przekazywanie wiedzy merytorycznej, ale też dawanie przestrzeni i narzędzi pracownikom, aby mogli oni gromadzić, a także przekazywać swoją wiedzę innym. Uczenie ich, w jaki sposób mogą to robić. To duża zmiana dla działów L&D i oddanie pola do dzielenia się wiedzą bardzo kompetentnym

ludziom, czyli pracownikom. To jest dobry kierunek, bo pamiętajmy, że dzieląc się, zawsze otrzymujemy coś w zamian.

Dzieląc się doświadczeniem mnożymy benefity.

Jak uwolnić potencjał społeczności uczących się

Matthew Murray, Lesley Powell i Brad Kemp opowiadają, w jaki sposób funkcjonują społeczności managerów w Google

Jakie są zalety społeczności uczących się?



Matthew Murray

Digital Learning Design Manager

Uważamy, że społeczności uczące się (learning communities) pomagają udoskonalić funkcjonowanie organizacji ze względu na:

- skupienie się na tematach istotnych dla uczących się, związanych z codziennymi wyzwaniami,
- rozwijanie umiejętności współpracy,
- łączenie różnych perspektyw i dzielenie się życiowym doświadczeniem,
- **aktywny udział i nadawanie sensu działaniom,**
- wspólną odpowiedzialność,
- umożliwienie skalowalności poprzez praktykę i informacje zwrotne,
- **budowanie kultury rozwoju i współpracy,**

- wspieranie networkingu i budowania relacji,
- tworzenie bezpiecznej i wspierającej przestrzeni działania i dialogu.

Jednym z istotnych aspektów tego podejścia jest to, w jaki sposób możemy zachęcić społeczności uczące się do wymiany wiedzy i swobodnego przepływu idei, co później przełoży się na jeszcze więcej możliwości uczenia się od siebie nawzajem. Nie musi się to dziać tylko w ramach samej społeczności, ale także poza nią.

Innym wartym uwagi czynnikiem jest zapewnienie możliwości aktywnego udziału i wspólnego tworzenia sensu. Jeśli dana społeczność ucząca się jest odpowiednio zaprojektowana i skonstruowana, jej członkowie biorą w niej aktywny udział i widzą sens w tym, o czym rozmawiają i czego się uczą. Dla kontrastu w niektórych innych formach nauki uczestnicy mogą być bardziej pasywni, ponieważ nie mają okazji do wyrażenia swojego punktu widzenia na dany temat. Powyższe przykłady to silne argumenty, które dowodzą, że warto dbać o społeczności uczące się i je rozwijać.

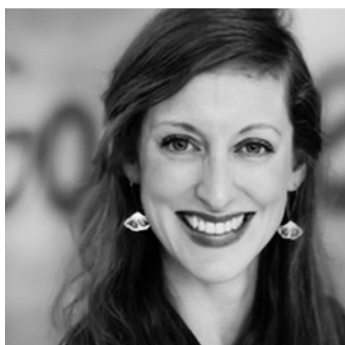
Co sprawia, że społeczności uczące się sprawdzają się w organizacjach?

Nie istnieje coś takiego, jak uniwersalne podejście do budowania społeczności uczących się w organizacjach. Czynniki, które należy wziąć pod uwagę w tym procesie, to kultura organizacyjna i ograniczenia, w jakich dana organizacja funkcjonuje – te konteksty powinny kształtować sposób, w jaki rozumie się, buduje i wspiera takie społeczności.

W Google działa wiele społeczności uczących się – mamy tego wiele praktycznych przyczyn, przede wszystkim związanych z kulturą firmy i jej pracownikami. Należą do nich:

- powszechna mentalność „twórcy” – pracownicy Google nie proszą o ustalone instrukcje i wskazówki, ale wolą oddolne podejście do nauki,
- chęć własnego wkładu i udziału (20% możliwości) – w Google mamy takie podejście, że nasi pracownicy nie skupiają się wyłącznie na podstawowych projektach, ale przykładają się do budowania społeczności firmy także na inne sposoby: np. poprzez coaching, pracę nad pobocznymi projektami, rozwijanie własnych pasji oraz przynależenie do społeczności uczących się,
- silny nacisk na moc zespołu i praktyczne doświadczenia (nauka nieformalna),
- zainteresowanie budowaniem połączeń w ramach płaskiej struktury organizacyjnej,
- kultura wzajemnego szacunku i wsparcia,
- swobodne posługiwanie się narzędziami i chęć podejmowania różnorodnych wyzwań.

Wartość społeczności uczących się w Google



Lesley Powell

L&D Community Segment Owner

Rodzaje społeczności uczących się w Google

W Google dbamy o kilka rodzajów społeczności. Społeczność coachów to stali pracownicy Google, którzy pasjonują się uczeniem innych. Poświęcają swój czas na to, by szkolić innych pracowników Google w tematach takich jak rozwój kariery, a nawet rodzicielstwo. Poza tym mamy też społeczności G2G (Googler-to-Googler), kluby czytelnicze i grupy zainteresowań. I wreszcie – społeczności managerów.

(Prawie) wszystko o społecznościach managerów w Google

Członkowie samodzielnych społeczności managerów (takich, które nie funkcjonują w ramach konkretnych programów) spotykają się mniej więcej raz na miesiąc, by wspólnie ćwiczyć wykorzystanie umiejętności oceny sytuacji w praktyce. Wraz z kolegami i koleżankami z pracy dzielą się doświadczeniami dotyczącymi bieżących wyzwań.

Dlaczego te społeczności są tak ważne? Po pierwsze – treści teoretyczne nie są w stanie nadążyć za potrzebami uczących się, bo te stają się coraz bardziej niszowe. Po drugie – managerzy poszukują **relacji** z innymi osobami na podobnych stanowiskach. W ten sposób chcą zmniejszyć swoje poczucie izolacji.

Jak działają takie społeczności?

Jednym z najpopularniejszych formatów są tzw. nie-konferencje – wydarzenia, podczas których grupa ludzi (może być ich nawet 1000) gromadzi się w jakimś miejscu bez konkretnego planu. Do dyspozycji mają 60 minut, flipchart na kółkach i przestrzeń do dyskusji – mogą proponować tematy, które chcą wspólnie omówić. Do każdego tematu przypisana jest osobna przestrzeń, a uczestnicy przechodzą z jednej do drugiej.

Sami wybierają, o czym chcą rozmawiać. Jeśli dany temat nie wydaje im się ciekawy, wstają i przechodzą dalej – tam, gdzie omawiany jest bardziej interesujący dla nich temat.

Drugi format typowy dla społeczności managerów jest bardziej scentralizowany. To mniejsze grupy managerów (ok. 100 osób w tym przypadku), którzy spotykają się co miesiąc i otrzymują coś w rodzaju przewodnika po rozmowie. Tematem może być na przykład to, jak radzą sobie z zarządzaniem wydajnością swoich zespołów. Jeden z uczestników bierze przewodnik, formuje małą grupę i moderuje dyskusję, by przeanalizować temat wraz ze swoimi rozmówcami, nawet jeśli nie jest ekspertem w danej dziedzinie.

Czego nauczyliśmy się do tej pory?

Jedną z ważnych lekcji jest dla nas „**data ważności**”. Pierwsze społeczności dla managerów w Google nie miały określonego przedziału czasowego, w którym funkcjonowały. Po paru miesiącach zwykle pojawiała się coraz mniej uczestników, organizatorzy sami zaczęli odczuwać zmęczenie i kończyły im się pomysły na to, jak utrzymać motywację członków grupy. To wtedy wpadliśmy na pomysł, by grupy działały jak projekty – przykładowo tylko przez pół roku. Wprowadziliśmy ten pomysł w życie i okazało się, że uczestnicy chętniej pozostają w grupie, gdy znają termin

zakończenia projektu. Organizatorzy też mieli więcej energii na to, by prowadzić spotkania do końca danego okresu. Potem mogli utworzyć całkiem nową grupę, z nowymi pomysłami, a poprzedni uczestnicy mogli również postanowić wziąć w niej udział.

Kolejnym ważnym aspektem jest **czynny udział w sesjach**. Zauważyliśmy, że kiedy pracownicy starsi stażem organizowali zajęcia dla juniorów, ci drudzy nie byli w nie zaangażowani w wystarczającym stopniu. Kiedy jednak dostali szansę sami je zaprojektować i wzięli w nich udział wraz z kolegami i koleżankami, ich zaangażowanie znacznie wzrosło.

Przygotowanie złożonych programów na wielką skalę dla grup pracowników zajmuje mnóstwo czasu i wymaga wiele energii. Kiedy nie można ich poświęcić aż tyle, najlepiej podzielić program na **małe i proste** części. Na przykład – managerowie mogą wspólnie omawiać problemy, z którymi mierzą się w danym tygodniu.

People Labs – jeden z projektów społecznego uczenia się w Google zaprojektowany specjalnie dla hybrydowego modelu pracy



Brad Kemp

Senior Learning Designer

People Labs oparte są na czterech zasadach:

1. Aktywizacja osób uczących się

Specjaliści L&D spędzają sporo czasu, tworząc treści szkoleniowe: dbają o to, by były interaktywne, skuteczne i by sprawiały przyjemność użytkownikom. Choć tak dużo mówimy o użytkownikach właśnie, ogromną część czasu pracy spędzamy oczywiście na przygotowaniu treści. A jednak – **content is no longer king**. Treści nie są już w centrum uwagi. Na przykładzie Google – każdy może z łatwością wyszukać i odnaleźć informacje na każdy temat. Treści jest pod dostatkiem, a dostęp do nich nie jest problemem. Czas przestać koncentrować się na samych treściach, ale aktywizować osoby uczące się.

W ten sposób tworzymy przestrzeń dla ludzi o różnych doświadczeniach życiowych i zawodowych, postrzegamy ich całościowo w kontekście danego tematu. Dzięki ich różnym punktom widzenia społeczne metody uczenia się umożliwiają dostęp do zniuansowanych perspektyw, czego nie dałoby się osiągnąć tylko za pomocą projektowania interaktywnych treści.

2. Ciekawość uczących się opiera się na rzeczywistości, a nie na fikcji

Żaden rodzaj symulacji nie zastąpi rozmowy z żywym człowiekiem, która umożliwia obustronną wymianę myśli. Takie ciągłe budowanie rozumienia i wykorzystanie wiedzy w praktyce na podstawie własnych motywacji i wyzwań daje poczucie sensu. Sformułowania takie jak „Dlaczego?”, „Czy możesz mi coś doradzić?”, „Opowiedz mi o tym coś więcej” napędzają ciekawość.

Empatia to również bardzo istotny element. Dzięki niej różne koncepcje zapisują się w naszym umyśle na dłużej, na różne sposoby.

Kiedy poznajemy czyjeś prawdziwe problemy i cieszymy się sukcesami innych osób, kiedy gra toczy się o rzeczywistą stawkę – treści i umiejętności nabierają realnej wartości.

3. Przyswajanie umiejętności i wykorzystywanie ich w praktyce to działania zależne od danej sytuacji i osoby

Żyjemy w złożonym, zmieniającym się świecie, w związku z czym nasze działania i decyzje, które mają wspierać naszych liderów, wychodzą poza zakres tego, co można znaleźć w podręcznikach.

Książki i tradycyjne metody e-learningowe są ważne, jeśli chodzi o zdobywanie wiedzy, a nawet wykorzystywanie jej w praktyce na podstawowym poziomie. Proces wdrożenia umiejętności w nasze codzienne zadania w pracy jest jednak o wiele trudniejszy.

Kiedy staramy się pracować na bazie tego, czego się nauczyliśmy, warunki naszego otoczenia oraz zachowania i motywacje, zarówno nasze, jak i innych, mogą sprawić, że wiedza nie do końca współgra z praktyką. Dla odmiany – społeczne uczenie się jest zawsze powiązane z kontekstem. Rzeczywistości nauki i pracy są ze sobą nierozzerwalnie połączone, dzięki czemu łatwiej jest wykorzystać nabyte

umiejętności w praktyce. Proces przejścia od teorii do praktyki jest płynny, a nie gwałtowny.

4. Wspomaganie uczenia się to proces społeczny

Pozytywne wzmocnienie to kluczowy element każdego programu nauczania, dlatego tak ważne jest wytwarzanie do niego okazji.

Wzmocnienie społeczne jest ściśle związane z relacjami międzyludzkimi. Kiedy doświadczamy czegoś wyjątkowego lub kiedy miewamy momenty olśnienia, chętnie dzielimy się tym z innymi. Może to wydarzać się na korytarzu w czasie przerw w zajęciach albo i przy innej okazji, gdy słuchamy, jak nasz współpracownik opowiada o swoim problemie i możemy mu opowiedzieć o czymś, co wiemy i może pomóc. Gdy próbujemy wykorzystać nowe koncepcje w praktyce, nie zawsze nam się to udaje. Jeśli natomiast nie wiemy, jak poradzić sobie z jakąś sytuacją, możemy porozmawiać o tym przy kolacji z partnerem czy przyjacielem.

Dobrym pomysłem jest więc zadbanie o to, by po danym doświadczeniu rozwojowym zapewnić czas na rozmowę. Możemy tu wykorzystać procesy opóźnionej oceny czy tzw. badania dystansowe, ale wystarczy po prostu dać ludziom czas na rozmowę o ich doświadczeniach związanych z uczeniem się – to po prostu bardzo ludzka metoda wzmocniania nauki, o ogromnym potencjale.

Jak się nie wtrącać?

To główne pytanie, jakie ciągle zadaję sobie i swojemu zespołowi.

Zmieniliśmy podejście do używanych przez nas narzędzi. Zamiast przypisywać konkretne narzędzia danym funkcjom (VILT, e-learning),

przyjrzeliśmy się ich **konkretnym cechom i możliwościom w kontekście społecznego uczenia się.**

Filmy, zadania na czas, możliwości wyboru dla uczących się, branching, automatyczny feedback – w jaki sposób te różne elementy funkcjonują w sytuacji zajęć dla małych grup z prowadzącym na żywo? Jak możemy je wykorzystać, żeby stworzyć przestrzeń na rozmowę, zamiast zapełniać ją treściami?

W tym momencie na scenę wkraczają testy użytkownika. Społeczne uczenie nie ma sensu, jeśli w procesie jego planowania nie uczestniczą sami uczący się. W ten sposób zakwestionowaliśmy wiele z naszych utartych założeń i dzięki temu na każdym etapie udało nam się projektować jeszcze lepsze działania L&D. Ważne jest to, by przyjąć podejście oparte na ciągłych iteracjach i uczeniu się na własnych błędach.

Social-paced learning

Wynikiem zmiany naszego podejścia była mieszanka różnych stylów uczenia się, którą nazywamy „social-paced learning”: połączenie tradycyjnych metod e-learningowych z platformami VILT. Tworzenie sensu staje się tutaj zadaniem wszystkich uczestników, a nie wyłącznie osoby, która zaprojektowała dany kurs, albo prowadzącego. Naszym zadaniem jest **utworzenie przestrzeni dla uczących się, którą będą mogli wypełnić własnymi doświadczeniami.**

A hybrid modality for social learning at scale

Proprietary + Confidential



Google

Doświadczenia te można połączyć z innymi sposobami nauki. Połączenie czytania, pisania i innych rodzajów ćwiczeń z praktyką w obrębie społeczności sprawia, że całe doświadczenie nauki staje się spójne i elastyczne. To nowe podejście do uczenia się pozwala zachować równowagę pomiędzy działaniem w małych grupach a realizowaniem dużej skali wymagań.

„**Small at scale**”, czyli realizacja małych działań dla dużych efektów, to fraza, którą powtarzamy sobie od dawna w naszych procesach projektowych i która wciąż pozostaje naszą myślą przewodnią.

Microlearning jako sposób na wzmocnienie efektów społecznego uczenia się



Hamira Riaz

certyfikowana psycholożka kliniczna i VP Strategic Leadership w Volvo opowiada o tym, jak microlearning pomaga stworzyć kulturę uczenia się przez całe życie.

Dlaczego w Volvo GTT wprowadzono microlearning?

Uznaliśmy, że microlearning będzie wartością dodaną w naszych programach L&D z kilku przyczyn:

- **Prędkość zmian**

Otoczenie zmienia się szybciej niż zaprojektowanie i zrealizowanie choćby jednej inicjatywy HR. W dzisiejszych czasach trudniej jest pozostać innowacyjnym i nadążać za tymi zmianami.

- **Przeciążenie informacjami**

Ponieważ każdy może ogłosić się ekspertem w danej dziedzinie i wszyscy mają prawo głosu, rynek jest zatłoczony, a literatura w każdym temacie rozrasta się błyskawicznie. Właśnie dlatego działy L&D muszą umieć inteligentnie rozdzielić istotne informacje od „szumu”.

- **Uwzględnienie każdego w naszej podróży**

Niektóre z wyzwań i trudności roku 2020 sprawiły, że powiększyła się luka pomiędzy różnymi rodzajami liderów: tymi z naturalną tendencją do rozwoju i tymi, którzy wolą pozostać przy posiadanej już wiedzy. Kluczowe jest to, by działania L&D projektować dla nich wszystkich.

- **Ograniczenia finansowe**

Kiedy czasy są ciężkie i dochodzi do rewizji budżetu, działy L&D przeważnie cierpią na tym najbardziej. W związku z tym bardzo ważną kwestią staje się jak najlepsze wykorzystanie dostępnych środków. To dlatego stwierdziliśmy, że częste wykorzystywanie krótszych form nauczania będzie mieć większy wpływ na zwrot z inwestycji niż duże, jednorazowe działania L&D.

Jak wyglądał program z microlearningiem?

Do kluczowych z punktu widzenia biznesowego tematów zastosowaliśmy podejście złożone z trzech elementów. Poniżej przedstawiony jest program dotyczący zaangażowania zespołów.

KROK 1. Specjalnie dopasowane treści, które chwytają istotę tematu

Ten krok jest najważniejszy, ponieważ od niego w dużej mierze zależy zaangażowanie uczestników programu.

Zasady i założenia

W Volvo GTT podczas projektowania treści microlearningowych kierujemy się czterema zasadami:

- **podejście typu „przystawki”** (zamiast podejścia „bankietowego”) – małe, smaczkowe kawałki wiedzy, które sprawiają, że chce się ich spróbować jeszcze więcej;
- **wiedza „lekkostrawna”** – treści przekazane bezpośrednio i holistycznie, które nie zabierają wiele czasu, nie przytłaczają ani nie dezorientują;
- **obietnica składana uczącemu się** – dzięki microlearningowi uczestnik programu może szybko stać się „ekspertem”;
- **łączenie kropek** – ponieważ istnieje wiele różnych opinii na wszelkie tematy związane z rozwojem liderów, microlearning musi sensownie łączyć się z tym, co uczący się już wiedzą i z najnowszymi trendami.

Jak to wyglądało w praktyce?

Treści microlearningowe zostały zaprojektowane w następujący sposób:

- **podzielone na kilka części/rozdziałów.**
- **5-7 minut** na rozdział.
- **treściwe, narracyjne prezentacje.**
- **zamierzona intelektualność** – treści mają oddziaływać na osoby o ciekawych, chłonnych umysłach;
- **zorientowanie na nauki behawioralne** – Volvo to organizacja kierująca się wiedzą, więc zwyczajnie nie mogliśmy nie ująć w naszych treściach badań z dziedziny psychologii.
- **„wszystko, co musisz wiedzieć”** – przedstawione treści nie dotyczą wszystkiego, czego można się dowiedzieć na dany temat, ale wszystkiego, co dana osoba musi wiedzieć w danym momencie.
- **osobny program** – który jednak można też wykorzystać w późniejszym czasie jako część większego programu.

Przykładem jednego z naszych działań microlearningowych jest materiał składający się z trzech części, przedstawiający bardzo wszechstronne,

nowatorskie, zaprojektowane grupowo treści na temat zaangażowania zespołów, którego autorem są moi współpracownicy: Ting Lui, Alejandra Vago, Hope i Rasouli Bihareh. Materiał składa się z prezentacji, przewodników i ćwiczeń.

- Rozdział 1 stanowi **wstęp** do całości i rozpoczyna się przeglądem materiału – uczestnicy mogą z łatwością poruszać się po **The Team Engagement Kit** udostępnionym na otwartej platformie. Ponadto w rozdziale 1 znaleźć można wyjaśnienie, dlaczego warto zastanowić się nad tematem zaangażowania zespołów akurat teraz (program wystartował na początku 2021 roku).
- Rozdział 2 to **przyjazny dla użytkownika przewodnik po Team Engagement Tools**, czyli 10 narzędziach zaangażowania zespołów. Jest to zwięzłe podsumowanie praktycznych zagadnień: dotyczy na przykład celów danego narzędzia, czasu trwania ćwiczeń, konieczności pomocy osoby prowadzącej, optymalnego rozmiaru zespołu czy wymagań zadań domowych.
- W rozdziale 3 wszystko to łączy się w całość, by przypomnieć zespołom, że wykonanie choćby jednego ćwiczenia dotyczącego zaangażowania to już dobry punkt wyjścia i że mają dostęp do wielu dodatkowych materiałów, dzięki którym mogą wspólnie się rozwijać.

Osoby korzystające z tej propozycji miały dostęp do microlearningu i materiałów towarzyszących przez 2–3 tygodnie, zanim przeszły do kroku 2.

KROK 2. Q&A na żywo

Po zapoznaniu się z treścią microlearningu nadchodzi czas na sesję pytań i odpowiedzi „na żywo”: opcjonalną, ale otwartą dla każdego. Podczas takiej sesji można zagłębić się w przyswajane treści, poznać odpowiedzi na nurtujące pytania, wyjaśnić problematyczne koncepcje, znaleźć wspólny język w danym temacie i podzielić się dobrymi praktykami.

Zasady i założenia

- **„pull vs. push”** – sesja Q&A jest dostępna dla wszystkich, ale nie jest obowiązkowa, ponieważ jej celem jest zbudowanie społeczności osób uczących się.
- **„mierzenie temperatury”** – w ciągu 2-3 tygodni odbywa się kilka sesji Q&A, a ich harmonogram jest dostosowany do stref czasowych, by mogli wziąć w nich udział pracownicy ze wszystkich naszych placówek; w ten sposób mamy możliwość lepiej przyjrzeć się naszej organizacji.
- **dzielenie się dobrymi praktykami** – kilka z narzędzi zaangażowania zespołów było już wcześniej powszechnie wykorzystywane w różnych oddziałach Volvo Group, a więc wśród naszych odbiorców były osoby, które miały z nimi do czynienia, natomiast dla pozostałych uczestników narzędzia te były czymś nowym: dzięki temu wszyscy mogli podzielić się swoimi doświadczeniami i przemyśleniami.
- **obalanie mitów** – sesje Q&A były otwartą, szczerą i psychologicznie bezpieczną przestrzenią do zadawania wszelkiego rodzaju pytań na omawiany temat oraz kwestionowania przyjętej wiedzy w tej dziedzinie.

Jak to wyglądało w praktyce?

Forma, jaką przyjęły sesje Q&A:

- **kilka 60-minutowych sesji.**
- **dostępne dla globalnej społeczności Volvo Group.**
- **współprowadzone z pracownikami działów People & Culture z naszych różnych placówek;**
- sesje miały **szybkie tempo** i były **bardzo energiczne**, co umożliwiło sprawną wymianę doświadczeń; jedną z ich części były **ankiety**, dzięki którym mogliśmy zbadać opinie odbiorców; znalazła się też przestrzeń do dodatkowych **rozmów** i zadawania wielu istotnych **pytań**.

Jeśli chodzi o kontekst microlearningu w temacie zaangażowania zespołów, sesje Q&A miały na celu ponowne przyjrzenie się najważniejszym informacjom i omówienie najpopularniejszych narzędzi – ich rodzajów, przyczyn ich skuteczności i sytuacji, w których się przydają. Zaprosiliśmy autorów treści do współprowadzenia trzech spotkań. Dzięki temu uczestnicy mieli szansę na swego rodzaju pracę diagnostyczną – mogli zastanowić się nad tym, w jakim punkcie w danej chwili znajduje się ich zespół (np. czy jest to nowo utworzony zespół, a może taki o dłuższym stażu), oraz które narzędzia są dla nich najprzydatniejsze w 2021 roku.

W ten sposób udało się omówić jeszcze więcej tematów: przeanalizować pochodzenie i oddziaływanie konkretnych narzędzi i podzielić się doświadczeniami. Niektórzy z uczestników czerpali inspirację z książek, na których oparte były narzędzia, a inni inspirowali się opowieściami o przemianach pozostałych zespołów w firmie.

Ponadto spotkania te pomogły uczestnikom zrozumieć, że budowa zaangażowania w zespołach nie jest jednorazowym działaniem, ale że istotne jest nabranie rozpędu i zaplanowanie długofalowej wizji zespołu i zaangażowania na nadchodzący rok.

KROK 3. Coaching dla zespołów na życzenie

Działanie to przeznaczone jest dla stałych zespołów i mniejszych grup, które chcą więcej pracować z omawianym materiałem.

Zasady i założenia

- **„early adopters”** – coaching zespołowy skierowany jest do prawdziwych entuzjastów: osób, które wykazują chęć i motywację do zgłębienia tematu.

- **tworzenie wzorów zachowań** – kiedy jeden zespół lub kilka grup zaczyna intensywną pracę z treściami, inni członkowie społeczności również zaczynają interesować się danym tematem, dzięki czemu możemy dzielić się i z nimi nowymi doświadczeniami i opowieściami.
- **ukierunkowane interwencje** – coaching zespołowy sięga o wiele dalej niż sesje Q&A: jest bardziej skupiony na konkretnych problemach zespołu w danej części organizacji.
- **„hacking the matrix”** – chcemy, by wszyscy członkowie działów People & Culture byli zaangażowani w microlearning, a coaching zespołowy daje możliwość współpracy z działami HR.

Jak to wyglądało w praktyce?

- **60-minutowe sesje.**
- **zadania domowe przed zajęciami.**
- **forma ćwiczeń lub Q&A.**
- **spotkania współprowadzone z HR Business Partnerami z lokalnych placówek.**

Jeśli chodzi o program microlearningu dotyczący zaangażowania zespołów, coaching na życzenie był działaniem, które umożliwiło nam wykorzystać narzędzia zaangażowania zespołów proponowane w programie w kontekście ich bieżących wyzwań. Dzięki wcześniejszym rozmowom z team leaderami mogliśmy wybrać najlepsze narzędzia i zadbać o to, by zespół wykonał potrzebną pracę wewnętrzną przed realizacją wspólnych zadań. Ponadto coaching zespołowy na życzenie dał nam możliwość sprawnego przekazania realizacji tego działania lokalnym działom HR. Kiedy tylko było to możliwe, spotkania prowadzone były wraz z lokalnymi HRBP. Jeśli zespół uznał, że chce kontynuować działania przy użyciu innych narzędzi, otrzymywał nasze wsparcie, ale pracował z danym narzędziem samodzielnie.

Czego się nauczyliśmy?

- Od początku pandemii stworzyliśmy w Volvo GTT serię programów z użyciem microlearningu między innymi na temat rezyliencji, prowadzenia trudnych rozmów, zaangażowania zespołów i różnic między uwalnianiem potencjału a wydajnością. W realizacji jest więcej programów, np. na temat nowoczesnego coachingu, inkluzywności i innowacji oraz historie naszych liderów dotyczące przywództwa. W planach mamy realizację jeszcze większej liczby działań w takim formacie.
- Ponieważ funkcjonujemy w modelu zdecentralizowanych działów HR, nasze jednostki biznesowe mają sporą swobodę w projektowaniu i opracowywaniu nowych inicjatyw. Działy biznesowe i HR muszą jednak ciężko pracować nad swoimi pomysłami, by spełnić potrzeby użytkowników i zdobyć ich zainteresowanie. Projekty microlearningowe pomagają w dekonstrukcji „silosowej” mentalności, która zdarza się w działach People & Culture.
- Inżynierowie są przyzwyczajeni do nauki formalnej, a więc ich oczekiwania względem rozwoju liderów są podobne do tych, jakie mają względem rozwoju kompetencji technicznych. Jesteśmy w procesie zmiany nastawienia – odchodzimy od działań HR-owych opartych na ścisłych instrukcjach, procesach i szczegółach w stronę uczenia się skoncentrowanego na człowieku, zwinnego i modułowego.
- Jak wiemy z teorii samostanowienia, świadomość własnych kompetencji jest najważniejszą motywacją wśród ludzi. Co więcej, wierzymy w demokratyzację procesu uczenia się przez całe życie. Naszym kluczowym celem były zaprojektowanie skutecznych treści i umiejętne wykorzystanie podstawowych zasad nauk behawioralnych.

Jak mierzyć efekty social/collaborative learning w organizacji?



Karolina Roziewicz

Senior Learning & Development Specialist w Netguru o tym, jak w jej firmie bada się efekty działań social/collaborative learning

Dobór mierników zależy od tego, jak wygląda sposób pracy i jej rozliczania w danej firmie. W Netguru wiele wskaźników mierzymy na podstawie czasu. Naszą organizację tworzą głównie zespoły techniczne, dlatego to właśnie CZAS ich pracy jest dla nas naturalnym miernikiem efektywności – również tej związanej z social/collaborative learning. Jeżeli chcemy zmierzyć skuteczność programu dla Juniorów, którzy dołączyli do naszego zespołu, to wyznacznikiem może być ilość czasu, jaką potrzebował dany pracownik, aby stać się w pełni samodzielny i to, jak szybko może on wejść w dany projekt. Gdy proces nauki był efektywny, to łatwo możemy zaobserwować to na wynikach finansowych, bazujących na czasie pracy pracowników. Pozwala nam to ocenić zyski, ale też ewentualne koszty, których udało się uniknąć.

Efektywności social/collaborative learningu widać również w ilości czasu pracy mentorów. Część teoretyczną procesów mentoringowych w dużej mierze przenosimy do online m. in. za pomocą e-learningu oraz video. Dzięki temu pracownicy mogą zapoznać się z nią w dowolnym tempie i czasie oraz wracać do niej zgodnie z ich potrzebami. Dopiero po takim wstępnym poznaniu teorii następuje etap dzielenia się wiedzą ze współpracownikami i współpraca z mentorem. Teoretyczny background

pozwała pracownikowi, a także mentorowi skupić się na tym, co jest najistotniejsze, czyli na wykorzystaniu wcześniej zdobytej wiedzy w praktyce.

Innym miernikiem, który śledzimy w Netguru jest GOTOWOŚĆ pracownika do pełnienia swoich obowiązków. Jesteśmy w stanie ją ocenić na podstawie tego, ile kwestii wymaga jeszcze poprawy w działaniu danego pracownika. To, na ile jest on samodzielny i przygotowany do pracy, jest miernikiem efektywności jego programu mentoringowego, który w dużej mierze opiera się właśnie na social/collaborative learningu.

Należy też pamiętać o RETROSPEKTYWIE, która sprawdza się przy badaniu zmiany zachowań oraz ocenie okresowej. Korzystając z retrospektywy, w pierwszym kroku badamy stan aktualny, czyli przed podjęciem inicjatywy rozwojowej. Jednym ze sposobów jest zapytanie pracownika o to, jak obecnie wykonuje dane zadanie. Po czasie i zrealizowanych działaniach social/collaborative learning badamy w kilku iteracjach na ile ich proces nauki był efektywny i czy dany problem, który miał zaadresować program L&D się utrzymuje. Jeśli się utrzymuje, podejmujemy dalszą interwencję. Innym miernikiem w Netguru jest ocena kwartalna, która w naszej organizacji jest formą rozmowy podsumowującej. Podczas niej staramy się, aby sami pracownicy dostrzegali postępy, które robią dzięki social/collaborative learningowi. Właśnie dlatego prosimy ich o refleksję i pytamy, w jaki sposób wykonywali swoją pracę kiedyś, a jak robią to obecnie.

Jak uczenie się wspiera Różnorodność



Mertcan Uzun

Senior Manager, People & Culture, zajmujący się Diversity & Inclusion w Blinkist wyjaśnia, jak uczenie się, w tym social/collaborative learning, może wspierać DEIB w organizacji

Między 70 a 75% naszych pracowników identyfikuje się jako osoby rasy białej, co oznacza, że średnio mamy wyższą różnorodność niż ta reprezentowana przez populację w Niemczech.

13% naszych pracowników identyfikuje się jako osoby LGBTQI.

Około 12% deklaruje przynależność do związku wyznaniowego, a około 8-9% – neuroróżnorodność. W odniesieniu do identyfikacji płciowej, 50% naszych pracowników stanowią kobiety, 49% – mężczyźni, natomiast 1% nie identyfikuje się z żadną z płci. Staramy się również obserwować cechy osobowości. Mamy poczucie istnienia różnorodności w różnych aspektach, uważam jednak, że nie powinniśmy skupiać się na tym, czy organizacja jest różnorodna czy nie, ponieważ chodzi tutaj o coś więcej, czyli poczucie przynależności (Belonging) oraz integrację (Inclusion)...

Różnorodność otwiera przed nami istotne możliwości, jestem jednak zdania, że nie ma znaczenia, w jakim stopniu jesteśmy różnorodni, jeżeli nie jesteśmy inkluzywni. Dlatego w Blinkist integrację stawiamy ponad różnorodność. Wierzymy w to, że jedynym sposobem na osiągnięcie różnorodności jest stworzenie inkluzywnego miejsca pracy. **Różnorodność nie powinna być jednak celem samym w sobie, który prowadziłby**

tylko do pozornych działań i symbolicznych gestów. Naszym priorytetem w Blinkist jest osiągnięcie bezstronności, równości, sprawiedliwości oraz integracji. Tylko dzięki jest możliwe osiągnięcie pełnowartościowej różnorodności.

Aby umożliwić zaistnienie integracji, koncentrujemy się na zasadach, polityce organizacji oraz na naszych wartościach. W ramach jednej z naszych inicjatyw opracowaliśmy kodeks postępowania po to, aby mieć pewność, że uda nam się stworzyć prawdziwie inkluzywne miejsce. Kolejne przedsięwzięcie polega na przesyłaniu na ręce zespołów Raportów o Różnorodności ujmujących ich konkretne potrzeby, co pomaga im zrozumieć dynamikę wewnątrz zespołu. Przykładem może być powiadomienie, które otrzymują, informujące o poziomie różnorodności w ich zespole oraz przypomnienie, że w przypadku, gdy zespół charakteryzuje zbyt niska różnorodność, może on podjąć działania w celu zmiany tego stanu, skorzystać ze wskazówek dotyczących konkretnych działań oraz przyjąć plan zatrudnienia, który pomoże zmienić podejście, szczególnie w kontekście zatrudniania. W raportach tych zamieszczamy również informacje dotyczące poziomu integracji i poczucia przynależności poszczególnych zespołów, zwiększając w ten sposób ich świadomość oraz ułatwiając im skupienie się na DEIB, poczuciu jedności i poczuciu wspólnoty. Wprowadziliśmy również liczne inicjatywy koncentrujące się na ukierunkowanym edukowaniu poszczególnych osób. **Pracownicy korzystają z modułów szkoleniowych dotyczących konkretnych tematów, takich jak rasizm systemowy, black experience, doświadczenie LGBTQI oraz ruch Pride, jak również przemoc i nienawiść okazywane przedstawicielom społeczności azjatyckich w związku z pandemią COVID-19.** Moduły szkoleniowe były dostępne przez dwa tygodnie, a członkowie zespołów mogli je pobrać, a następnie spędzić 20 do 40 minut dziennie, aby poszerzyć zakres wiedzy i podjąć właściwe działania. Dla zespołów w naszej organizacji organizujemy

również sesje microlearningowe, które zajmują do 20 minut czasu. Zakres tematyczny obejmuje sojusznictwo oraz znaczenie różnorodności, dzięki czemu pracownicy mogą dalej regularnie poszerzać swą wiedzę w zakresie tych tematów. Podejmujemy lub planujemy podjąć inne działania: zwiększenie świadomości w zakresie podejścia do zatrudniania, weryfikacji kandydatów, skryptów rozmowy kwalifikacyjnej, czy wywiadów w celu zagwarantowania jak największego obiektywizmu.

Widzę duży potencjał w social/collaborative learningu, szczególnie w celu wzmocnienia DEIB w organizacji. Jednym z planowanych przez nas działań jest utworzenie inicjatywy, dzięki której mniejszość i większość będą pracowały razem jako jedna grupa. **Bardzo wartościowym działaniem mogłyby być dyskusje, podczas których przedstawiciel mniejszości opowiedziałby swoją historię przedstawicielowi większości.** Z pewnością ułatwiłyby one osiągnięcie DEIB w każdej organizacji. Obecnie większość szkoleń w naszej organizacji związanych z DEIB odbywa się w toku indywidualnym. Chcemy w ten sposób podkreślić, że wzbogacanie wiedzy związanej z tematami dotyczącymi DEIB jest kwestią odpowiedzialności i woli poszczególnych osób.

Każdemu, kto chce zapoczątkować inicjatywy social/collaborative learning w ramach DEIB, poleciłbym współpracę z ekspertami z danego zakresu tematycznego. Należy koniecznie pamiętać, że w przypadku DEIB dobre intencje nie zawsze prowadzą do dobrego efektu końcowego, trzeba zatem dopilnować, aby wszystko zostało przeprowadzone właściwie.

04

Następne kroki



Społeczne uczenie się towarzyszy nam od dziecka i trwa przez całe życie. Jest obecne również w środowisku pracy i stanowi dużą część nauki wewnątrzorganizacyjnej. Firmy, które zauważają jego potencjał mają okazję ulepszać ten proces i sprawiać, że będzie on przynosił korzyści firmie i jej pracownikom. Inwestowanie w rozwój i zdobywanie nowych kompetencji jest dobrym posunięciem dla organizacji – szczególnie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu i czasie niepewności. W naszej ocenie, social/collaborative learning będzie coraz częściej świadomie rozwijany w organizacjach przy pomocy nowych technologii. Rok 2020 pokazał, jak szybko jesteśmy w stanie stworzyć narzędzia, które pozwalają efektywnie pracować w nowych sytuacjach³⁴. Dzisiaj widzimy, że narzędzia te nie tylko pomogły przetrwać trudny czas, ale także sprawiły, że rozwój pracownika oraz komunikacja firmowa stały się jeszcze skuteczniejsze.

34 <https://trainingindustry.com/magazine/july-aug-2017/the-future-of-corporate-learning-stepping-into-another-dimension/>
[dostęp z dn. 11.06.2021]

Źródła

1. Mietzel Gerd - Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2000
2. Strelau Jan - Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2007
3. red. Filipiak Ewa - Nauczanie rozwijające we wczesnej edukacji według Lwa S. Wygotskiego. Od teorii do zmiany w praktyce, Agencja Reklamowo-Wydawnicza ArtStudio, Bydgoszcz, 2015
4. Bandura's Social Learning Theory & Social Cognitive Learning Theory - Theories of Developmental Psychology - Razieh Tadayon Nabavi - 2011-2012
5. <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/covid-19-caused-learning-development-revolution#gref> [dostęp z dn. 11.07.2021]
6. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-hc-future-of-learning-in-the-wake-of-COVID-19-noexp.pdf> [dostęp z dn. 11.07.2021]
7. <https://agileanlife.com/t-shaped-skills-every-area-life/> [dostęp z dn. 10.07.2021]
8. <https://www.simplypsychology.org/bobo-doll.html> [dostęp z dn. 11.06.2021]
9. <https://www.wgu.edu/blog/guide-social-learning-theory-education2005.html#close> [dostęp z dn. 11.06.2021]
10. <https://trainingindustry.com/articles/leadership/understanding-efficacy-the-key-to-measuring-leadership-development-cptm/> [dostęp z dn. 11.06.2021]
11. <https://experientiallearninginstitute.org/resources/what-is-experiential-learning/> [dostęp z dn. 11.06.2021]
12. <https://www.forbes.com/sites/louisacolumbus/2021/01/04/why-2021-is-looking-like-a-breakout-year-for-collaborative-learning/> [dostęp z dn. 11.06.2021]
13. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy> [dostęp z dn. 11.06.2021]
14. <https://www.chieflearningofficer.com/2020/11/10/the-accelerated-transformation-of-corporate-learning/> [dostęp z dn. 11.06.2021]
15. <https://www.trainingjournal.com/articles/features/social-learning-retail-case-study> [dostęp z dn. 11.06.2021]

16. <https://elearningindustry.com/benefits-of-synchronous-and-asynchronous-e-learning> [dostęp z dn. 11.06.2021]
17. <https://hbr.org/2018/07/4-ways-to-create-a-learning-culture-on-your-team> [dostęp z dn. 11.06.2021]
18. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/how-does-social-learning-measure-up> [dostęp z dn. 11.06.2021]
19. <https://hbr.org/2015/04/what-harvard-business-school-has-learned-about-online-collaboration-from-hbx> [dostęp z dn. 11.06.2021]
20. <https://www.novoed.com/wp-content/uploads/2019/01/NovoEd-Stanford-Study-Shows-Efficacy-of-Team-based-Online-Learning.pdf> [dostęp z dn. 11.06.2021]
21. <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself?registration=success> [dostęp z dn. 11.06.2021]
22. <https://badaniahr.pl/biblioteka/rotacja-pracownikow-koszty-rodzaje-przyczyny/129> [dostęp z dn. 11.06.2021]
23. <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx> [dostęp z dn. 11.06.2021]
24. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy> [dostęp z dn. 11.06.2021]
25. <https://hrdailyadvisor.blr.com/2014/11/26/how-can-social-learning-benefit-your-company/> [dostęp z dn. 11.06.2021]
26. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0510tools.aspx> [dostęp z dn. 11.06.2021]
27. <https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm> [dostęp z dn. 11.06.2021]
28. <https://www.gallup.com/workplace/236213/why-need-best-friends-work.aspx> [dostęp z dn. 11.06.2021]
29. <https://elearningindustry.com/microlearning-8-business-benefits-organizations> [dostęp z dn. 11.06.2021]
30. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482218300822> [dostęp z dn. 11.06.2021]
31. <https://trainingindustry.com/magazine/july-aug-2017/the-future-of-corporate-learning-stepping-into-another-dimension/> [dostęp z dn. 11.06.2021]

O HCM Deck

HCM Deck to platforma, która pomoże Ci w kompleksowy sposób zadbać o rozwój pracownika.

Sprawdź, jak może wesprzeć procesy L&D w Twojej organizacji.

UMÓW DEMO



Sales Department Manager

Sales Department Manager supervises their employees, motivates them to work and to achieve set goals.

Skill	User's level	Required level	Gap
Sales strategy	4	1	3
Motivational techniques	4	1	3
Communication	3	1	2
Problem solving	4	1	3
English	C2	B2	2

Profile evaluation: 4.8

Skill levels for the
Sales Department Manager

