

Zmiana umysłów: trening poprzez przeprojektowanie mózgu

Masz okazję zmienić zdanie, a nawet zmienić mózg.

Mówiliśmy o neuroplastyczności, zdolności mózgu do zmiany poprzez doświadczenie. Jako rzeźbiarz kształtowałbyś swój materiał lub odłupał go, aby przekształcić go w piękną lub użyteczną całość. Jako lider możesz kształtować mózgi nowych pracowników poprzez nauczanie i szkolenia, aby mogli oni odmienić Twoją organizację. Kiedy rzeźbiarz odkrywa, że jego dzieło wymaga zmian, czy odrzuca je i zaczyna od nowa? Nie, dodaje więcej gliny i przetwarza ją lub dłutuje część kamienia, aby stworzyć arcydzieło. W podobny sposób możesz przeprojektować mózgi pracowników, którzy wykonywali pracę, ale nie nadążali za zmianami w firmie.

Szkolenie umysłów, aby nauczyły się umiejętności, których potrzebuje Twoja organizacja, jest niezbędne, aby rozwijać organizację. Rozwój i zmiana mózgu oznacza wzrost i zmianę organizacji. Niezależnie od tego, czy projektujesz mózgi nowych pracowników, którzy muszą zrozumieć cel Twojej firmy i nauczyć się umiejętności, aby przyczynić się do jej rozwoju, czy też przekwalifikować tych weteranów, którzy pomogli uczynić firmę taką, jaka jest dzisiaj, ale muszą udoskonalić swoje umiejętności lub nauczyć się nowych, musisz poprowadzić ich do swojego sposobu myślenia. W tym rozdziale dowiesz się, w jaki sposób mózgi uczą się i zmieniają, jak pomóc przekształcić i przedefiniować mózgi weteranów oraz jak doprowadzić ich obu do miejsc, w których nie byli wcześniej.

Projektowanie mózgow: szkolenie nowych pracowników

Przez lata pedagodzy uważali, że mózg jest naczyniem, które można wypełnić informacjami. Dziś neuronauka wie, że mózg jest plastyczny - że zmienia się poprzez swoje doświadczenia. Mózg może kwitnąć lub rozwijać nowe połączenia, a także przycinać, pozwalając, aby nieużywane już połączenia uschły i umarły. Kiedy masz nowych pracowników z niewielką wcześniejszą wiedzą o swojej firmie, możesz zaprojektować ich mózgi i uczynić z nich świetnych pracowników. Nawet mózgi, które są nowe w Twojej firmie i nie zostały przeszkolone w zakresie określonych zadań, nie są pustymi planszami. Każdy ma własną wiedzę i doświadczenie. Niemniej jednak masz możliwość tworzenia sieci w tych mózгах, które zapewniają połączenia z Twoim biznesem i umiejętnościami, których potrzebują ci ludzie. Możesz zaprojektować mózg dla swojej firmy. Wyobraź sobie, że potrzebujesz drogi z domu do siedziby firmy. Kupisz nowy dom w okolicy, która nigdy wcześniej nie była połączona z ruchliwym centrum Twojego miasta. Korzystając z map i satelitów, określasz najlepszy sposób wytyczenia ścieżki. Podążając ścieżką, możesz napotkać kilka fizycznych ograniczeń, na przykład koryto rzeki lub niewielki górzysty obszar, który nie został pokazany na zdjęciach satelitarnych. Udoskonalasz mapę i wprowadzasz odpowiednie poprawki, aby wyeliminować potrzebę dodatkowej pracy lub dodatkowego czasu, aby dotrzeć do celu. Kiedy wypróbujesz nową ścieżkę, Twój samochód nie może nawet przez nią przejść, ale kiedy idziesz ścieżką i zaczynasz usuwać krzaki i skały, w końcu masz ślad. Możesz teraz wrócić z domu do pracy. Ale masz tylko ścieżkę i potrzebujesz ulicy. Gdy korzystasz z tej ścieżki i usuwasz więcej przeszkód, staje się ona gładsza i szersza, a wkrótce Twój samochód może jechać drogą. Położysz beton, aby ułatwić sobie podróż i zaoszczędzić trochę czasu na dotarcie do biura. W miarę jak coraz więcej innych pojazdów zaczyna korzystać z Twojej ulicy, może się okazać, że trzeba ją poszerzyć i być może przekształcić ją w autostradę, aby ludzie mogli podróżować jeszcze szybciej, a znacznie więcej osób mogło korzystać ze ścieżki. Z pewnością budowa tej drogi była procesem, ale ponieważ na drodze było kilka przeszkód, projekt był łatwiejszy. Nowo przybyli do Twojej firmy mają mniej przeszkód, ponieważ są przeszkoleni, a sieci są budowane w ich mózгах. Gdy po raz pierwszy otrzymują informacje treningowe, ich droga od otrzymania ich do przechowywania w mózгах może być trochę powolna - w końcu wytyczają nowe szlaki w swoich mózгах. Gdy ćwiczą umiejętności i koncepcje, ścieżka staje się ulicą. Dzięki zastosowaniu nowej nauki sieć staje się jeszcze silniejsza i

szybsza, podobnie jak ulica stała się autostradą. Ci nowi pracownicy, którzy mają wyraźną ścieżkę, nie myślą starej nauki z nową nauką. Nie zadają pytań ani nie komentują, np. „Czy nie byłoby łatwiej zrobić to w stary sposób?”

W moim dziale stwierdziliśmy, że zastosowanie takiej metody trwa dłużej”.

„Nie wiem, jak to cokolwiek zmienić”.

Te stwierdzenia i pytania wynikają w pełni z wcześniejszej wiedzy przez zakorzenione nawyki robienia rzeczy w określony sposób. Ponieważ te mózgi prawdopodobnie nie mają wcześniejszej wiedzy na temat starych umiejętności lub strategii, rzadziej będą kwestionować naukę

Tworzenie nowych miejsc w mózgu

Większość szkoleń próbuje odwołać się do twojego systemu pamięci semantycznej. Trener udziela informacji i oczekuje, że będą się one trzymać. Jednak system pamięci semantycznej jest najtrudniejszy w użyciu dla mózgu. Edukacja od lat przyjmuje podejście semantyczne - przeczytaj tekst, przedyskutuj go, a następnie sprawdź, czy uczniowie go pamiętają. Ponieważ tak wielu uczniów nauczyło się zapamiętywać materiał do testu, system wydawał się działać. Ale ten proces przygotowuje uczestników do testów, które mają miejsce bezpośrednio po „lekcjach”. Nie obejmuje pamięci długotrwałej. Pamięć robocza przechowuje informacje wystarczająco długo, aby wykonać test, a następnie informacja jest zwykle zapomniana. Szkolenia biznesowe czy korporacyjne muszą być zaprojektowane inaczej. Jak pokazuje Rozdział 18, im więcej emocji wiąże się z nauką, tym łatwiej zapamiętujesz informacje. Ludzie lepiej zapamiętują informacje, gdy są powiązane z emocjami. Model treningu tych nowych mózgow obejmowałby odpowiedzi na następujące pytania:

✓ Co? Wyjaśnij dokładnie, czego nauczą się nowi pracownicy. Ale dodaj emocjonalny akcent. „Dzisiaj dowiesz się, jak korzystać z nowego budżetu”, ułatwia swoje zadanie, ale takie podejście dodaje emocji: „Dzisiaj wybierasz się w podróż do odległych krajów, aby znaleźć sekret ułatwiania życia swoim klientom i zarabiać większe prowizje”. (Pracownicy wciąż dowiadują się o budżecie, ale z egzotycznym obróceniem obejmującym japońskie pochodzenie budżetu).

✓ Dlaczego? Poinformuj ich o celu tego szkolenia w związku z tym, co zrobią dla firmy i jej wizji. To świetny czas, aby zachęcić dyrektora generalnego do dramatycznego podzielenia się swoją wizją za pomocą wizualizacji i mówienia z pasją, którą czuje do firmy.

✓ Jak? Powiedz uczestnikom, że wezmą udział w szkoleniu, aby zaszczepić trwałe przekonania i nawyki, aby ułatwić im pracę i wnieść większy wkład w firmę. Zaczynaj od prawdziwego przykładu z życia, osobistego doświadczenia lub wirtualnej wycieczki za pośrednictwem komputera. Zadeмонstruj, czego od pracowników oczekuje się, i zapewnij wiele okazji do ćwiczeń. Użyj strategii zgodnych z mózgiem do nauczania treści, wykorzystując niektóre z poniższych:

✓ Gry

✓ Odgrywanie ról

✓ Mnemonics

✓ Storytelling

✓ Burza mózgow

✓ Projekty

✓ Ćwiczenia praktyczne

Coaching nowych mózgów

Silny program szkoleniowy dla nowych pracowników może mieć ogromne znaczenie między pracownikami, którzy wiedzą, co robią i dobrze się ze sobą czują, a tymi, którzy nadal nie mają pojęcia. Szkolenie działa. Jednak utrzymanie tych nowych sieci w gotowości i przygotowaniu wymaga praktyki. Przynajmniej część sesji szkoleniowej przeprowadź w miejscu, w którym pracownicy będą wykorzystywać informacje lub umiejętności, których się uczą. Dzięki temu te świeże twarze i plastyczne mózgi wzmacniają pamięć epizodyczną - pamięć związaną z lokalizacją, ludźmi i wydarzeniami. Niektórzy eksperci uważają, że pierwsze 60-90 dni coachingu decyduje o zatrzymaniu informacji ze szkolenia i zatrzymaniu pracownika. I pamiętaj, że osoba, którą chcesz szkolić nowego pracownika, nie jest zastępowanym pracownikiem. Ktoś, kto opuszcza Twój biznes, aby udać się gdzie indziej, bez względu na to, czy przeprowadzka była Twoim pomysłem, czy jego, nie jest najlepszym trenerem. Najlepsi liderzy mają nowy program pracowniczy na co najmniej kilka pierwszych tygodni, aby wzmocnić szkolenia, odpowiadać na pytania i nawiązywać relacje z nowymi członkami personelu. Rozważ dopasowanie każdego nowego pracownika do mentora, który pozostaje z nim przez cały dzień, przedstawia go kluczowym osobom, przegląda podręcznik pracownika i wzmacnia szkolenie pierwszego dnia. Ten mentor powinien codziennie spędzać trochę czasu z nowym pracownikiem przez kilka dni i od czasu do czasu sprawdzać go przez pierwsze trzy miesiące w ramach zaplanowanych spotkań, obiadów lub wizyt w celu sprawdzenia pytań. Mentor zapewnia wiedzę i entuzjazm. Wybierz mentorów, którzy naprawdę wiedzą, co nowy pracownik musi zrobić, aby wnieść wkład w organizację i kibicuj jej po drodze.

Nauka limbiczna

Terri była podekscytowana otrzymaniem nowej pracy. Po ukończeniu college'u z dyplomem z historii zdała sobie sprawę, że niewiele stanowisk jest dostępnych w jej dziedzinie, jeśli nie chce zostać pedagogiem. Pracując dla agencji pracy tymczasowej, została umieszczona na stanowisku zasobów ludzkich online w firmie programistycznej. Firma wiedziała, że ma niewielkie przeszkolenie w tej dziedzinie, ale tak się złożyło, że była dokładnie tym, czego chciał jej pracodawca - kimś, kto nie miał z góry ustalonego pojęcia, jak należy wykonać tę pracę. Terri przeszła szkolenie w zakresie korzystania z oprogramowania, którego potrzebowała do pracy. Nauczyła się tego dość łatwo, ćwicząc godzinami z oprogramowaniem. Kiedy nadszedł czas, by naprawdę zrozumieć cel firmy, dla której pracowała, i wizję przywództwa, nauka online nie była wystarczająca. Potrzebowała więcej inspiracji niż dostawała. Zaczęła mechanicznie rozmawiać z pracownikami, próbując pomóc im znaleźć swoje miejsce w firmie. Chociaż rozpoznała ich talenty, jej brak emocjonalnego przywiązania do firmy sprawił, że była mniej niż skuteczna. Lider zespołu Terri zaczął kwestionować swoją decyzję o włożeniu tak dużego wysiłku w szkolenie Terri. Jednak po osobistym spotkaniu z nią był przekonany, że brakuje jej tylko wiedzy, a nie motywacji. Działając szybko, firma wysłała Terri na tygodniowe szkolenie, które obejmowało naukę układu limbicznego. Oznacza to, że szkolenie miało na celu zaangażowanie uczestników na poziomie emocjonalnym. Prezes firmy Terri przyszedł na szkolenie i rozpoczął spotkanie pasjonującą prezentacją, w której podzieliła się swoją wizją, misją i wartościami firmy. Każdy dzień szkolenia był budowany na tej pasji. Gdy CEO wyznaczył emocjonalny standard szkolenia i pozostał widoczny przez cały tydzień, temperatura emocjonalna uczestników pozostawała wysoka. Ich układ limbiczny aktywował uwalnianie substancji chemicznych w mózgu, które wzmacniały wspomnienia. Terri opuściła szkolenie z innym spojrzeniem na znaczenie firmy, talent potrzebny do wypełnienia swojej misji i umiejętność dzielenia się wizją z pracownikami, którym kierowała.

Przeprojektowanie mózgów: pomoc pracownikom w szkoleniu do zmian

Gdy organizacje się zmieniają, częścią umowy są nowe opisy stanowisk i nowa nauka. Proces przeprojektowywania dorosłego mózgu niesie ze sobą możliwość poważnych zmian. Zmiana nie zawsze jest łatwa. Kiedy obecni pracownicy muszą zmienić swój sposób myślenia, aby sprostać nowym celom i wyzwaniom, opór może być częścią tego procesu.

Przełamywanie nawyków, zmiana sieci

Niektóre nawyki są trudniejsze do zniesienia niż inne. Zmiana sieci w mózgu wymaga zerwania istniejących połączeń i zbudowania nowych. Ten proces pochłania dużo energii mózgu, jak pokazują następujące kroki:

1. Nowe informacje docierają do mózgu i są przechowywane w pamięci roboczej. Pamięć robocza zawiera tylko ograniczoną ilość informacji.
2. Mózg porównuje nowe informacje z przechowywanymi wspomnieniami w całej korze nowej. Ponieważ pamięć robocza jest ograniczona do pięciu do siedmiu bitów informacji, porównania są dokonywane tylko w małych fragmentach.
3. Praca polegająca na zatrzymywaniu nowych informacji i porównywaniu ich ze starymi informacjami wyczerpuje pamięć roboczą i powodują jej utratę informacji. Z powodu zmęczenia pamięci roboczej nowe wspomnienia mogą nie zostać przypisane do pamięci długotrwałej.

W mózgach twoich obecnych pracowników ta próba zdobycia nowych informacji może być frustrująca. Ludzie odczuwają dyskomfort, gdy otrzymują informacje sprzeczne z tym, co już wiedzą i w co wierzą. Wiesz, że na przykład 2 dodać 2 równa się 4, więc kiedy nagle powiedziano ci, żeby zmienić to myślenie na 2 dodać 2 równa się 5, twój mózg wykrywa błąd i doświadcza reakcji stresowej, która powoduje, że reaguje bez myślenia. Zmieniające się sieci, które pracownicy wielokrotnie ćwiczyli, to wyzwanie. Na przykład, aby zmienić sieć $2 + 2 = 4$, mózg musi zastąpić impuls aktywujący starą sieć i zamiast tego aktywować nowo utworzoną sieć $2 + 2 = 5$. Proces ten zajmuje trochę czasu i jest podobny do zmiany nawyku, jak palenie papierosa po obiedzie. Jeśli byłeś palaczem i cieszyłeś się papierosem po posiłku, kiedy rzucasz palenie, pragnienie lub rutynowa myśl pozostaje przez jakiś czas. Jesz, myślisz o zapaleniu, odrzucasz tę myśl i znajdujesz coś innego do roboty. Powoli pokonujesz nawyk. Po kilku tygodniach tylko od czasu do czasu myślisz o zapaleniu papierosa po obiedzie. Zacząłeś zastępować tę procedurę innymi rzeczami do zrobienia. Wyobraź sobie, że jesteś pracownikiem, który przez lata pracował w firmie. Właśnie powiedziano ci, że zmienia się twoja praca. Musisz zostać przeszkolony, aby postępować zgodnie z odpowiednimi procedurami. Kiedy zaczynasz wypróbować nowy proces, wracasz do starej rutyny. Twój mózg jest do tego przyzwyczajony wykonując określone kroki, a teraz musisz powstrzymać się od podążania za starym nawykiem i skupić się na nowym.

Twoje myśli i reakcje prawdopodobnie odzwierciedlają niektóre lub wszystkie z poniższych:

- ✓ Stary sposób był wygodny.
- ✓ Stary proces lub program działał dobrze - nawet lepiej niż nowy.
- ✓ Czujesz się zły, ponieważ nie podoba ci się nowy system.
- ✓ Boisz się, że nie będziesz w stanie nauczyć się systemu.
- ✓ Twój poziom stresu rośnie, gdy próbujesz nauczyć się nowych informacji.
- ✓ Stres powoduje, że popełniasz więcej błędów lub zapominasz o niektórych nowych informacjach.

- ✓ Chcesz się poddać.
- ✓ Myślisz, że możesz stracić pracę.
- ✓ Myślisz, że możesz rzucić pracę.
- ✓ Zastanawiasz się, dlaczego nowi pracownicy tak łatwo przyzwyczaili się do nowego systemu.

Kiedy mózg pracownika przekształca się w odpowiedzi na nową naukę, może on doświadczać różnego rodzaju emocji. Niemniej jednak może nastąpić przekształcenie. Ale może to być wolniejsze dla niektórych z tych wcześniej przeszkolonych pracowników, których stare sieci muszą zostać odłączone po zbudowaniu nowych. Zastępowanie starych sieci wymaga czasu i praktyki. Im bardziej emocjonalne są nowe sieci, tym są silniejsze i tym łatwiej zastępują stare. Motywacja i zaangażowanie w nowe sieci również przyspieszają ten proces.

Wzmacnianie zmian

Aby wzmocnić zmiany, które zaszły w wyniku przeprojektowania mózgu, musisz wykonać następujące czynności:

✓ Zastosuj nową naukę: Chociaż niektórzy pracownicy mogą być trochę niechętni do wdrażania tego, czego się nauczyli, jest to niezbędny krok, aby pozbyć się starych nawyków i zaszczepić nowe. Zmiany działają najlepiej, jeśli pracownicy natychmiast zastosują nową wiedzę. Spodziewaj się, że będą potrzebować coachingu, który może być zapewniony przez Twojego trenera lub innych pracowników, którzy przeszli więcej szkoleń w okolicy.

✓ Uwzględnij zmiany: upewnij się, że pracownicy na wszystkich poziomach w dziale zintegrowali nowy sposób działania. Emocjonalne przesłanie brzmi: „Wszyscy jesteśmy w tym razem”. Pracownicy są bardziej skłonni pomagać sobie nawzajem, jeśli wszyscy mają podobne wyniki i pracują nad tymi samymi strategiami, programami lub technikami.

✓ Pociągnij pracowników do odpowiedzialności: po kilku tygodniach powtarzania nowe sieci w mózgach pracowników mogą tworzyć płynne połączenia. Od tego momentu możesz zacząć pociągać pracowników do odpowiedzialności za wykorzystanie ich szkoleń. Metoda stosowana do mierzenia poziomu odpowiedzialności osiągniętej przez pracowników może się różnić w zależności od rodzaju szkolenia, które przeszli. Może to być zmiana zysku, produktywności lub biegłości. Jeśli okaże się, że nie osiągasz oczekiwanych wyników, Ty i Twoi pracownicy oraz być może trener musicie zbadać, na czym polega odpowiedzialność.

✓ Świętuj zmianę: uznanie, niezależnie od tego, czy świętujesz na miejscu czy poza nim i pochwały są częścią utrzymania silnego emocjonalnego związku pracowników ze zmianami.

Kiedy wzmacniasz nową wiedzę, śledź postępy swoich pracowników. Takie postępowanie pomaga w wykonaniu opisanych powyżej czynności. Możesz chcieć zrobić te trzy rzeczy:

✓ Zbierz opinie od nowo przeszkolonych pracowników.

- Dostarczaj ankiety.
- Organizuj spotkania zespołowe.
- Porozmawiaj z liderami zespołów.
- Analiza danych dotyczących produktywności.

✓ Skorzystaj z tych informacji, aby zidentyfikować problemy.

- Szukaj braku motywacji.
- Sprawdź poziom stresu.
- Identyfikacja pracowników odpornych na zmiany.

✓ Rozwiąż problemy.

- Porozmawiaj z każdym, kto może być oporny.
- Popraw błędne przekonania.
- Rozpoznaj indywidualne sukcesy.

Radzenie sobie z umysłami, które trudno zmienić

Katy była świetną sprzedawczynią. Uwielbiała pracować z klientami i nigdy nie miała problemu ze sprzedażą. Kiedy jej firma zmieniała programy komputerowe i każda sprzedaż musiała być wprowadzana do komputera w momencie sprzedaży, Katy zbuntowała się. Po szkoleniu na miejscu wszyscy pozostali pracownicy od razu zapoznali się z systemem. Katy nadal prowadziła sprzedaż, ale musiała zatrudnić innego pracownika do pracy przy komputerze. Katy została skonfrontowana ze swoim pracodawcą. Przyznała, że boi się popełniać błędy. Potrzebowała praktyki i pewności siebie, więc jej pracodawca dał jej trochę czasu na praktykę, praktykę i praktykę. W końcu stała się wystarczająco pewna siebie, aby dokonać zmiany. Opór wobec zmian jest problemem niektórych pracowników. Podczas gdy niektórzy pracownicy postrzegają zmianę jako szansę, inni mogą postrzegać ją jako karę. Dla tych, którzy uważają, że nauka nowych umiejętności lub procedur jest problemem, jako ich lider musisz zdecydować, czy nadal należą do Twojej organizacji, czy możesz kontynuować szkolenie, czy też możesz znaleźć dla nich inne stanowisko, które nie wymaga zmiany.

Szukasz rozwiązań

Kiedy informacja tkwi w mózgu przez lata, znacznie trudniej jest ją zmienić. Czasami pracownicy czują się całkowicie zablokowani, gdy znajdują się we wzorcu, z którego nie mogą się wydostać. W tej sytuacji niektórzy przywódcy powiedzieliby: „Moja droga lub autostrada”. Ale dobry lider przygląda się bliżej swoim pracownikom. Jeśli widzisz lojalność, silną etykę pracy i talent, który przyczynił się do czegoś więcej niż tylko wynik finansowy, być może musisz zaoferować tej osobie inną szansę. Prawdopodobnie poświęciłeś temu pracownikowi dużo czasu i pieniędzy. Szkolenie pracowników może stać się ogromnym wydatkiem. W dzisiejszych czasach trudno jest znaleźć lojalność. Możesz wypróbować niektóre z poniższych:

✓ Określ, czy masz do czynienia z prawdziwym problemem dotyczącym umiejętności.

✓ Jeśli istnieją umiejętności, sprawdź nastawienie pracownika.

✓ Zbadaj swoje oczekiwania wobec tego pracownika.

✓ Sprawdź, czy pracownik rozumie te oczekiwania.

✓ Sprawdź akta personalne pracownika.

- Dowiedz się, jakie stanowiska zajmował pracownik.
- Zweryfikuj jego produktywność w ciągu ostatnich kilku lat.

✓ Spójrz na inne stanowiska, które są dostępne w firmie.

- Zlokalizuj wolne miejsce, w którym ten pracownik mógłby się zmieścić.
- Znajdź innego pracownika, z którym ten pracownik mógłby zamienić się stanowiskami.

Przekraczanie podziałów cyfrowych i pokoleniowych

Pokolenie Boomer i tradycjoniści, którzy byli przed nimi, mogą niechętnie przyjmować niektóre z późnych technologii. Tym pracownikom może być trudno przeprojektować swoje mózgi za pomocą najnowszych cyfrowych mediów. Być może będziesz musiał podejść do dowolnego szkolenia, które łączy pracowników tych pokoleń i technologii w innym formacie niż w przypadku innych rodzajów szkoleń. Proponuję format szkolenia „przed, w trakcie i po”.

Przed

Weterani, przyzwyczajeni do mało zaawansowanych technicznie sposobów robienia rzeczy, nie są przeciwni używaniu technologii. Uważają raczej, że często rzuca się na nich technologię, co daje im poczucie braku kontroli nad swoją pracą. Ułatw im wprowadzenie możliwych zmian i daj im szansę porozmawiania z Tobą lub liderem zespołu o zbliżającej się zmianie. Mogą czuć się zagrożeni przez łatwość obsługi technologii przez młodsze pokolenia. Od niechcenia zapoznaj ich z programem lub procesem, którego chcesz się nauczyć. Następnie omów możliwość szkolenia w zakresie obsługi technologii. Pokaż im program w działaniu w Twojej firmie lub w innym miejscu prowadzenia działalności. Pokaż im prezentacje wideo online. Upewnij się, że rozumieją, w jaki sposób ta nowa technologia może pomóc zarówno firmie, jak i sobie. Upewnij się, że szkolenie obejmuje dużo coachingu. Niektórzy eksperci zgadzają się z tym pod koniec dnia treningu wiele wspomnień zniknęło; interakcja z trenerem może pomóc w utrzymaniu. Twórz ciągłe powiązania między szkoleniem a pracą poszczególnych uczestników. Pamiętaj, że niektóre dobrze używane sieci wymagają zmiany, co wymaga wolniejszego tempa i wielu powtórzeń.

Po

Pracownicy ci potrzebują mentoringu lub coachingu, gdy stosują nowe technologie w swojej pracy. Sprowadzanie młodszych pokoleń do pomocy w pracy z niektórymi pracownikami, ale ci, którzy czują się zagrożeni, mogą nie zdobyć nowego zrozumienia od coachingu Gen X lub Gen Y. Możesz poprosić kolegę, który nauczył się tego procesu, o zaoferowanie wsparcia. Myśl może brzmieć: „Jeśli ona może to zrobić, ja też mogę!” Jeśli żaden z rówieśników nie osiągnął poziomu biegłości coachingowej, możesz wzmocnić naukę poprzez samouczki online, dzwoniąc do rówieśników z innych działów, którzy mogliby sprawdzić nowo przeszkolonych, lub organizując spotkania w małych grupach z trenerem. W grupach starsze pokolenia mogą czuć się mniej zagrożone przez młodszego trenera.