



It's a leader's job to actively promote lifelong learning.

## Continuing Education in the Workplace

### Formation continue au travail

La promotion de l'apprentissage continu est l'affaire des dirigeants.

by / par Merge Gupta-Sunderji

**T**HERE IS NO DOUBT that investing in learning capacity and knowledge development for your people reaps rewards both immediately as well as for the long-term. But, in many organizations, this responsibility for continuing education is tossed over to the training department or “the people in Human Resources.” And, once lobbed over, for many a manager or supervisor, it quickly moves to the back burner. But, if you are in a position of leadership, then the continuing development of your people is as much your responsibility as it is anyone else's.

It may ultimately be the folks in training or HR who will design and deliver the programs that your staff need, but it is your job to create a positive learning culture in your company or department—a culture that supports and insists that learning continue over a lifetime. You can't just pass it over to another department and then wash your hands of any responsibility. Delegation is appropriate, but abdication isn't! Your individual attitude towards lifelong learning will set the barometer for how those around you think and behave. Here are five suggestions for how you can create a genuine learning culture at work.

#### Be a Role Model

It all starts with you. Demonstrate that you subscribe to the philosophy of lifelong learning. Share your stories about your successes, your failures, and what you have learned. Participate in training programs designed for new or high-potential employees. Actively

solicit feedback from your clients and then systematically include this information in your operations and plans. When things go wrong (and they will), don't get defensive. Instead, learn from experience by looking at your own actions in a transparent and non-protective manner. And show your people that it's okay to always be learning.

#### Let People Make Mistakes

People never experiment if they have to pay a price for trying new things. Yet failures are valuable sources of learning. As a leader, don't (unintentionally) punish those who make mistakes; instead, actively seek out ways to turn the failure into a learning experience. If you can, go even further: consider allowing mistakes in order to challenge deeply-held assumptions or beliefs.

#### Incorporate Learning into Processes

Build the necessary discipline to look at failure as well as success. Establish rituals such as regular review meetings or project post-mortems to track what went well and what didn't. A post-mortem is a structured analysis of what happened, why it happened, and what would have changed the outcome. Be sure to involve the main participants as well as senior people, and focus on frank discussions without any regard to rank or intention to assign blame.

#### Create Learning Opportunities

Opportunities to learn come in many different formats. While in-person training and books

are the usual, don't underestimate the value of online learning, audio and video programs, and even social media. Use technology to accelerate learning and ensure accessibility of knowledge. Nothing beats on-the-job training, but education also occurs when you create cross-cultural or multi-location teams. Encourage people with different educations and backgrounds to come together to solve a problem.

#### Hold People Accountable

Make lifelong learning part of your expectations for your people. Set learning goals at the beginning of the year, and then conduct mid-year and year-end check-ins to ensure that the targets were met. Don't permit other priorities to push training or education to the bottom of the to-do list. Last minute emergencies always come up, but don't permit your staff to use these as a reason to cancel planned attendance at a training event. You'll occasionally come across the long-time employee who'll maintain that he doesn't need to set learning goals because he is experienced or very close to retirement or has attended all the courses offered by the HR department. Persist. Insist that every person adopt a philosophy of continuous learning.

Creating a positive learning culture in your organization means that you will set yourself up for continued relevance and success as the business environment around you changes. Don't lose sight of your significant responsibility in this important area. ■

**IL NE FAIT AUCUN DOUTE** que les investissements dans la capacité d'apprentissage et le développement des connaissances du personnel rapportent, à court et à long terme. Pourtant, dans de nombreuses organisations, la responsabilité de la formation continue est renvoyée au service de la formation ou aux ressources humaines, au point où elle cesse rapidement, pour bien des chefs de service ou superviseurs, d'être une priorité. Mais si vous occupez un poste d'autorité, le perfectionnement continu de votre équipe est aussi votre responsabilité.

La conception et la prestation des programmes dont vos employés ont besoin seront peut-être effectivement assurées par le service de la formation ou celui des ressources humaines, mais c'est à vous qu'il incombe d'établir, au sein de votre entreprise ou de votre équipe, une culture qui valorise le savoir et en prescrit l'acquisition de façon continue. On ne peut simplement s'en remettre à un autre service et se décharger de cette responsabilité. Déléguer, oui; démissionner, non! Votre attitude à l'égard de l'apprentissage continu déterminera l'attitude et le comportement de votre entourage. Voici cinq suggestions.

### Donnez l'exemple

Tout commence par vous. Démontrez que vous adhérez à la philosophie de l'apprentissage continu. Parlez de vos réussites, de vos échecs et de ce que vous en avez retiré. Participez à des programmes de formation pour les nouveaux employés ou les employés particulièrement prometteurs. Recherchez activement la rétroaction de vos clients et tenez systématiquement compte, dans vos activités et dans vos plans, des renseignements ainsi obtenus. Quand les choses tournent mal (ce qui ne manquera pas d'arriver), ne soyez pas sur la défensive : profitez plutôt de l'expérience pour analyser vos propres actions de façon transparente et ouverte. Et montrez à vos employés qu'il est tout à fait correct de continuer à apprendre.

### N'empêchez pas les gens de faire des erreurs

Les gens ne tenteront jamais rien de nouveau s'ils savent qu'une erreur leur coûtera cher. Pourtant, un échec permet d'en apprendre beaucoup. Ne punissez pas (sans le vouloir) ceux qui commettent des erreurs; cherchez plutôt activement des moyens de transformer l'échec en leçon. Si vous pouvez, allez même plus loin : songez à laisser les gens faire leurs erreurs pour les amener à remettre en question ce qu'ils tiennent pour acquis.

### Intégrez l'apprentissage dans vos processus

Adoptez la discipline nécessaire pour examiner tant vos échecs que vos réussites. Établissez des rituels comme des réunions d'évaluation régulières ou des analyses rétrospectives des projets, pour déterminer ce qui a bien marché et ce qui a, au contraire, mal tourné. Une analyse rétrospective

est un examen structuré de ce qui s'est passé, des raisons pour lesquelles c'est arrivé et de ce qui aurait pu changer le résultat. Veillez à ce que les principaux artisans et responsables du projet y participent, et mettez l'accent sur des discussions franches où on fait abstraction du rang occupé et où on ne cherche pas à trouver des coupables.

### Créez des occasions d'apprentissage

Les possibilités d'apprentissage se présentent de différentes manières. La formation en personne et les livres sont les grands classiques, mais il ne faut pas sous-estimer la valeur de l'apprentissage en ligne, des programmes audio et vidéo, et même des médias sociaux. Rien ne surpasse la formation en milieu de travail, mais la création d'équipes intégrant des employés provenant de diverses cultures et travaillant à différents endroits offre également de belles occasions d'apprentissage. Encouragez des employés ayant différentes formations et expériences à unir leurs efforts pour résoudre un problème.

### Faites-en une responsabilité

Intégrez l'apprentissage permanent à vos attentes envers vos employés. Énoncez les objectifs d'apprentissage en début d'année, et vérifiez leur réalisation à mi-chemin et à la fin de la période. Ne laissez pas d'autres priorités reléguer la formation ou l'éducation à l'arrière-plan. Il y a toujours des urgences imprévues et il ne faut

pas que vos employés y voient une raison de s'absenter d'une séance de formation prévue. Par ailleurs, à l'occasion, un employé de longue date pourrait affirmer qu'il n'a pas à établir d'objectifs d'apprentissage, invoquant son expérience, sa retraite prochaine ou le fait d'avoir suivi tous les cours offerts par les ressources humaines. Insistez pour que tout le monde adhère à une philosophie d'apprentissage continu.

L'instauration d'une culture favorisant l'apprentissage permettra à votre organisation de demeurer pertinente et de prospérer malgré les changements du milieu des affaires. Ne perdez pas de vue votre grande responsabilité dans cet important domaine. ■

.....  
**MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Join the conversations at [www.mergespeaks.com/blog](http://www.mergespeaks.com/blog) or contact her at 403.605.4756.**

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, transforme les gestionnaires en leaders. Conférencière et auteure, elle fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Participez aux discussions à [www.mergespeaks.com/blog](http://www.mergespeaks.com/blog) ou contactez Merge au 403.605.4756.**

## The Better Way to Transfer Money

- ✓ Payroll direct deposit
- ✓ Direct payment to suppliers
- ✓ Transfer funds into any bank account in Canada
- ✓ Transfer funds to US and international bank accounts
- ✓ Pay government remittances
- ✓ Pre-authorized debit (PADs)
- ✓ Receive online payments
- ✓ Transfer funds next day for only .50¢



The Better Way To Pay.

Visit [www.telpay.ca](http://www.telpay.ca) to find out more