

Capability OS

Nu un catalog de cursuri. O arhitectură comportamentală: patru domenii, 12 clustere, măsurate la fel de la diagnostic la review.

DESPRE AZIMUT

Nu vindem prezență la workshop. Construim capabilități care rezistă sub presiune.

Din 2008 lucrăm cu echipe și manageri din organizații din România și din regiune. Am învățat că un exercițiu bun deschide o conversație, dar numai un sistem schimbă comportamentul: diagnostic, laboratoare facilitate, practică între sesiuni și reîntărire din partea managerului direct. Exercițiile din acest ghid sunt punctul de intrare — partea ușoară și utilă. Restul e arhitectură.

CIFRELE DIN SPATELE MUNCII NOASTRE

+20.000

participanți formați

9,27/10

scor mediu al trainerilor

+600

programe livrate

18

ani de practică aplicată

AM LIVRAT PENTRU ECHIBE DIN

Bosch · Continental · Banca Transilvania · Endava · Deloitte · Bombardier · ZF · Mazars ·
Groupama · Betfair · Steelcase · Gameloft

PUNCTUL DE PLECARE

Trainingul se cumpără ca conținut și se livrează ca eveniment

Probabil ai deja formularele de feedback completate și scorurile bune. Oameni care ies din sală plini de energie. Și, la trei luni distanță, aceleași ședințe în care nu se decide nimic, aceleași angajamente ratate fără consecințe, aceleași dezacorduri care se poartă pe hol, nu în ședință.

Am văzut asta de destule ori ca să nu o mai punem pe seama furnizorului sau a participanților. Un an de lucru are aproximativ 250 de zile lucrătoare. Un program clasic ocupă două dintre ele.

248

Zilele în care se formează, de fapt, comportamentul: ședința de luni, conversația grea amânată de trei săptămâni, felul în care reacționează un manager când i se spune că termenul nu e realist.

Conștientizarea se produce în sală. Comportamentul se formează în celelalte 248 de zile. Un program poate să obțină scoruri excelente de satisfacție și, în același timp, să nu schimbe nimic în felul în care lucrează echipa. Cele două nu se contrazic — spun lucruri diferite: una măsoară experiența din sală, cealaltă ar trebui să măsoare comportamentul de după.

CE SPUNE CERCETAREA

- ▶ Ebbinghaus a documentat încă din secolul al XIX-lea cât de repede se pierde informația neexersată. Curba uitării nu e o metaforă de marketing, ci o constrângere de design: fără repetare distribuită, conținutul se evaporă, oricât de bun ar fi.
- ▶ Kirkpatrick și, mai târziu, Brinkerhoff au arătat că majoritatea evaluărilor de training se opresc la reacție („a plăcut”) și la învățare („s-a înțeles”), fără să ajungă vreodată la comportament („se face”) și la rezultat. Ce nu se măsoară nu se proiectează.
- ▶ Gallup arată, an de an, că managerul direct explică aproximativ 70% din variația implicării într-o echipă. Orice intervenție care ocolește managerul direct lucrează împotriva celui mai puternic factor din sistem.

DIAGNOSTICUL

Este o problemă de arhitectură, nu de conținut și nici de motivație

Când un program nu schimbă nimic, primele trei explicații pe care le auzim sunt aproape mereu aceleași. Din experiența noastră, toate trei ne duc într-o direcție greșită.

EXPLICAȚIILE CARE NU REZISTĂ

- ▶ **„Conținutul nu a fost potrivit.”** Conținutul de leadership e, în bună măsură, un bun public. Modelele de feedback, metodele de delegare, tehnicile de ascultare — toate sunt publicate, testate, la îndemâna oricui. Dacă informația ar fi fost piedica, problema s-ar fi rezolvat singură de mult.
- ▶ **„Oamenii nu au fost destul de motivați.”** Motivația explică începutul, nu continuarea. Aproape toți participanții ies din sală cu intenția sinceră de a lucra altfel. Intenția ține până la prima săptămână aglomerată.
- ▶ **„Nu erau oamenii potriviți.”** Aceiași oameni, mutați într-un sistem cu așteptări explicite și cu consolidare săptămânală, se comportă altfel. Când comportamentul se schimbă odată cu contextul, înseamnă că problema nu era la oameni.

Ce lipsește, aproape de fiecare dată, este **stratul de transfer**: mecanismul care scoate un comportament din sală, îl duce în munca de zi cu zi și îl ține acolo până devine reflex.

Nu conținutul e problema. Arhitectura din jurul conținutului e problema. Cumperi un eveniment și aștepti un sistem.

TEZA CAPABILITY OS

CE ÎNSEAMNĂ CONCRET STRATUL DE TRANSFER

- ▶ O taxonomie stabilă de comportamente, aceeași de la diagnostic până la raport.
- ▶ Practică distribuită între sesiuni, calibrată pe rolul fiecăruia.
- ▶ Un manager direct care observă, numește și corectează comportamentul, săptămână de săptămână.
- ▶ Măsurarea comportamentului, nu a satisfacției, față de un punct de plecare stabilit înainte de începerea programului.

Capability OS este răspunsul nostru la problema asta. Nu adaugă mai mult conținut. Adaugă infrastructura prin care conținutul ajunge din sală în munca de zi cu zi.

01

PRODUSUL

Capability OS

Patru domenii interdependente. Douăsprezece clustere de comportamente observabile. Un singur vocabular, de la diagnostic până la raportul final.

CE ESTE

O arhitectură comportamentală standardizată, nu un catalog de cursuri

Până anul trecut vindeam un catalog de 25 de programe. L-am retras. Nu pentru că programele erau slabe — scorurile spuneau altceva — ci pentru că logica de catalog blochează exact lucrul pentru care e plătit un partener de dezvoltare: acumularea.

Într-un catalog, fiecare program vine cu modelul lui, cu limbajul lui și cu măsurarea lui. „Comunicare asertivă” din primăvară nu se leagă de „Feedback eficient” din toamnă, iar niciunul nu se leagă de studiul de angajament pe care echipa de L&D (Learning & Development) îl face în paralel. La final ai un dosar de programe livrate și nicio traiectorie.

Capability OS înlocuiește catalogul cu un cadru de referință: **patru domenii** — Clarity, Accountability, Dialogue, Learning — împărțite în **douăsprezece clustere** de comportamente observabile. Nu alegi teme dintr-o listă. Pornești de la un diagnostic care arată unde cedează sistemul și lucrezi exact pe clusterelor acelea.

Cum arată diferența, în practică

CE ESTE

- Un vocabular unic, folosit de la diagnostic până la raportul către conducere.
- Comportamente descrise atât de concret încât doi manageri diferiți recunosc același lucru.
- Practică distribuită pe mai multe săptămâni, nu conținut înghesuit în două zile.
- Managerul direct implicat săptămânal, cu o sarcină mică și clară.
- O măsurătoare de plecare, asumată înainte de a ști ce arată.

CE NU ESTE

- Teme alese din catalog în funcție de bugetul rămas în decembrie.
- Câte un model nou de la fiecare furnizor și în fiecare an.
- O zi cu energie mare, urmată de o zi de luni exact ca înainte.
- Un raport de participare citit drept rezultat.
- Date individuale folosite pentru decizii despre oameni.

DISCIPLINA TAXONOMIEI**De ce denumirile nu se schimbă niciodată**

Aceleași douăsprezece denumiri apar în chestionarul de diagnostic, în agenda laboratoarelor, în grilele de evaluare, în ghidurile pentru manageri și în raportul către conducere. E o constrângere pe care ne-o impunem singuri și e partea cea mai valoroasă din produs.

- ▶ Diagnosticul măsoară exact clusterele pe care le antrenează laboratoarele — nu variabile apropiate.
- ▶ Managerul observă comportamentul descris în aceeași grilă pe care o vede participantul.
- ▶ Conducerea citește un singur vocabular, nu patru modele care se contrazic.
- ▶ Progresul devine comparabil între echipe, între programe și între ani. O măsurătoare din 2026 se citește lângă una din 2029.

Denumirile domeniilor și ale clusterelor rămân în engleză în toate limbile în care livrăm. Nu e cochetărie: un vocabular unic, netradus, e condiția ca datele să rămână comparabile între echipe care lucrează în limbi diferite și de la un an la altul. Conținutul, exercițiile și studiile de caz se schimbă în funcție de context. Structura, nu.

TAXONOMIA

Patru domenii, douăsprezece clustere

DOMENIU	CELE TREI CLUSTERE	CE CEDEAZĂ CÂND DOMENIUL ESTE SLAB
Clarity	Priority Translation Decision Ownership Expectation Framing	Oamenii muncesc mult și în direcții diferite. Aceleași decizii se redeschid lunar, pentru că nimeni nu știe cine răspunde de ele. Așteptările se formulează în adjective și se evaluează în cifre.
Accountability	Commitment Discipline Ownership & Follow-Through Performance Correction	Angajamentele devin opționale. Termenele se depășesc și nu spune nimeni nimic. Conversația de corecție se amână până devine conversație de despărțire.
Dialogue	Active Listening & Understanding Constructive Dissent & Conflict Navigation Feedback Exchange	Dezacordurile se mută pe hol. Deciziile par unanime în ședință și se contestă pe la spate. Feedbackul circulă doar de sus în jos, o dată pe an.
Learning	Reflection & Sensemaking Experimentation & Adaptive Action Knowledge Integration & Team Learning	Organizația repetă aceleași greșeli cu oameni noi. Ce a învățat cineva rămâne în capul lui. Retrospectivele se transformă în raportări.

Cele patru domenii nu sunt module independente și nu se vând separat, ca „arii de interes”. Sunt interdependente, iar dezechilibrul dintre ele produce simptome previzibile: Accountability fără Dialogue devine control; Clarity fără Learning devine rigiditate; Dialogue fără Accountability devine o conversație plăcută, fără urmări. De aceea diagnosticul măsoară toate cele patru domenii, chiar dacă intervenția începe într-unul singur.

Ce antrenează, concret, Clarity și Accountability

Clarity

Capacitatea unei echipe de a ști ce contează acum, cine decide și ce înseamnă „bine făcut”. Fără Clarity, celelalte trei domenii duc echipa eficient în direcția greșită.

- ▶ **Priority Translation** — traducerea strategiei în două-trei priorități pe care echipa le poate spune din memorie, fără să se uite în prezentare.
- ▶ **Decision Ownership** — cine decide ce, cu ce mandat și până când; eliminarea deciziilor care nu aparțin nimănui.
- ▶ **Expectation Framing** — așteptări formulate în comportamente observabile și în standarde verificabile, nu în adjective.

Accountability

Nu „a trage la răspundere”, ci a face din angajament ceva pe care te poți baza. Este domeniul cel mai des confundat cu duritatea și cel mai des tratat prin sisteme de raportare care nu schimbă nimic.

- ▶ **Commitment Discipline** — angajamente explicite, cu responsabil și cu termen, urmărite ca rutină și fără dramă.
- ▶ **Ownership & Follow-Through** — ducerea lucrurilor până la capăt, inclusiv atunci când nu se mai uită nimeni.
- ▶ **Performance Correction** — conversația de corecție purtată devreme, la obiect, fără umilire și cu un acord verificabil la final.

CONFUZIA OBIȘNUITĂ

Accountability nu se rezolvă cu un tablou de bord. Un raport arată cine a întârziat, dar nu ține loc de conversația care schimbă lucrurile data viitoare. Când o organizație adaugă al treilea instrument de raportare pentru aceeași problemă, înseamnă că lipsește conversația, nu vizibilitatea.

Ce antrenează, concret, Dialogue și Learning

Dialogue

Aici se decide dacă informația proastă ajunge la timp la cine trebuie. Google Project Aristotle a identificat siguranța psihologică drept cel mai puternic predictor al eficienței unei echipe, iar cercetările lui Amy Edmondson arată că siguranța psihologică nu înseamnă confort.

Siguranța psihologică nu e confortul de a fi de acord. E disponibilitatea de a spune lucrul incomod în ședință, nu pe hol, după.

DOMENIUL DIALOGUE

- ▶ **Active Listening & Understanding** — a înțelege înainte de a răspunde; verificarea explicită a înțelegerii, mai ales când presiunea de timp e mare.
- ▶ **Constructive Dissent & Conflict Navigation** — dezacord formulat în ședință, nu pe hol; conflict purtat pe fond, nu pe persoane.
- ▶ **Feedback Exchange** — feedback în ambele direcții, ca practică săptămânală, nu ca eveniment anual.

Learning

Domeniul care decide dacă o organizație învață sau doar adună vechime. Este și cel mai ușor de sacrificat sub presiune, pentru că absența lui nu produce o criză imediată — produce aceeași criză, din doi în doi ani.

- ▶ **Reflection & Sensemaking** — oprirea deliberată pentru a înțelege ce s-a întâmplat, înainte de a trece la punctul următor.
- ▶ **Experimentation & Adaptive Action** — experimente mici, cu ipoteză, cu criteriu de succes și cu criteriu de oprire.
- ▶ **Knowledge Integration & Team Learning** — ce a învățat o persoană devine practică de echipă, nu anecdotă la cafea.

02

LIVRAREA

Coloana de livrare

Cinci straturi. Primele trei produc capabilitate, al patrulea o ține în viață, al cincilea o face vizibilă.

COLOANA DE LIVRARE

Cinci straturi, în ordinea în care contează

Ordinea nu e o preferință de calendar. Fiecare strat se sprijină pe cel dinaintea lui: fără diagnostic antrenăm ce ni se pare, iar fără consolidare antrenăm degeaba.

01**Diagnostic**

Ierarhia clusterelor care blochează sistemul acum.

02**Laboratoare**

Comportamentul exersat pe situații reale, cu corecție pe loc.

03**Practică**

Repetiție scurtă între sesiuni, calibrată pe rol.

04**Consolidare**

Comportamentul observat și numit de managerul direct, săptămânal.

05**Revizuire**

Măsurătoare față de punctul de plecare și decizia pentru ciclul următor.

- 1 **Diagnostic.** Măsurăm punctul de plecare pe cele douăsprezece clustere: evaluare pe bază de scenarii, perspectiva managerilor și a echipei, plus contextul organizațional. Rezultatul nu e un raport de 60 de pagini, ci o ierarhie: care două-trei clustere blochează cel mai tare sistemul acum.
- 2 **Laboratoare facilitare.** Sesiuni de lucru, nu prelegeri. Participanții exersează comportamentul din cluster pe situații din propria organizație, cu facilitare, cu corecție pe loc și cu un acord explicit despre ce încearcă până la sesiunea următoare. Rolul facilitatorului e să împingă grupul spre practica reală, inclusiv spre conversațiile pe care oamenii le ocolesc.
- 3 **Practică personalizată între sesiuni, susținută de AI.** Între laboratoare, fiecare participant primește scenarii scurte, calibrate pe rolul, pe nivelul și pe clusterul lui, la intervale care nu lasă timp curbei uitării. Practica durează minute, nu ore, și se face în ritmul lucrului real.
- 4 **Consolidare managerială — aproximativ 15–20 de minute pe săptămână.** Managerul direct observă un comportament din cluster, îl numește explicit și îl corectează sau îl confirmă. Nu ține training. Primește o întrebare pregătită, o grilă de o pagină și un loc unde își notează ce a văzut.
- 5 **Măsurare și revizuire.** Aceeași evaluare pe scenarii, aceleași grile, comparate cu punctul de plecare, plus comportamentul observat de manager și semnalele de business alese de client. Concluziile decid ce se antrenează în ciclul următor.

STRATUL PATRU

Managerul direct este stratul care duce greutatea

Când bugetul sau calendarul se strâng, primul strat care dispare este al patrulea. E și singurul fără de care restul se golește de sens.

70%

Din variația implicării unei echipe se explică prin managerul direct, potrivit datelor Gallup. Un program care îl ocolește lucrează împotriva propriului rezultat.

Un program fără consolidare managerială nu e un program mai ieftin. E alt program, care produce conștientizare în loc de comportament. Preferăm să livrăm un singur cluster cu strat de consolidare decât patru clusteruri fără el, și spunem asta înainte de contract.

CE FACE CONCRET MANAGERUL**Ritualul de 15–20 de minute**

- ▶ O întrebare pregătită, adăugată la 1:1-ul care există deja — nu o ședință nouă.
- ▶ Observarea unui singur comportament din clusterul la care se lucrează, în context real.
- ▶ Numirea lui explicită: ce a văzut, ce efect a avut, ce ar schimba data viitoare.
- ▶ O notă scurtă în grilă, care intră în măsurarea de la finalul ciclului.

CE NU ÎI CEREM MANAGERULUI

- ▶ Să țină training. Îi cerem să observe și să numească, nu să predea — de aceea ritualul se poate ține săptămână de săptămână.
- ▶ Să evalueze oameni pe baza notițelor. Grila măsoară comportamentul din program, nu performanța din fișa de post.
- ▶ Să inventeze exerciții. Întrebarea și grila vin gata pregătite, pe clusterul la care se lucrează.
- ▶ Să găsească timp suplimentar. Ritualul intră într-o discuție care oricum are loc în fiecare săptămână.

ROLUL TEHNOLOGIEI

Unde intră AI și unde se oprește

AI personalizează practica dintre sesiuni. Atât. Nu facilitează, nu evaluează oameni și nu ia decizii care privesc cariera cuiva.

Stratul de practică dintre sesiuni e cel care, într-un program clasic, pur și simplu nu există — pentru că manual nu are cum să fie făcut la scară. Nu putem pune un facilitator lângă fiecare participant, în fiecare săptămână. Aici tehnologia rezolvă o problemă reală de arhitectură, nu una de marketing.

CE FACE

- ▶ Generează scenarii de practică pornind de la rolul participantului, de la nivelul lui pe cluster și de la contextul organizației.
- ▶ Ajustează dificultatea în funcție de cum răspunde, ca practica să rămână la limita competenței, nu sub ea.
- ▶ Ține cadența între sesiuni — repetare distribuită, exact antidotul pentru curba uitării.
- ▶ Pregătește conversația managerului: ce a exersat echipa săptămâna asta și ce merită observat.
- ▶ Adună tiparele anonimizate pentru facilitator, ca laboratorul următor să pornească din ce s-a blocat, nu din agenda planificată.

CE NU FACE, PRIN PROIECTARE

- ▶ **Nu ia decizii de personal.** Nimic din ce iese din sistem nu ajunge în decizii de promovare, de bonus sau de încetare a colaborării.
- ▶ **Nu înlocuiește facilitatorul.** Conflictul, dezacordul și corecția de performanță se învață în sală, cu un om care citește și ce nu se spune.
- ▶ **Nu duce scoruri individuale la conducere.** Datele individuale de practică rămân la participant; organizația vede doar date agregate, pe echipă și pe cluster.
- ▶ **Nu inventează conținut.** Scenariile se generează în limitele grilelor validate ale clusterelor, nu liber.

ÎNTREBAREA DE PUS ORICĂRUI FURNIZOR

Dacă cineva îți spune că AI-ul înlocuiește facilitatorul, întreabă-l cine conduce conversația în care doi manageri sunt în dezacord real, cu miză, față în față. Răspunsul îți spune tot ce trebuie să știi despre produs.

MĂSURARE

Comportament, nu satisfacție

„Mi-a plăcut trainingul” nu e un rezultat. E o condiție de igienă: dacă lipsește, avem o problemă; dacă există, nu am demonstrat nimic. Măsurăm patru lucruri și niciunul dintre ele nu e starea de spirit din sală.

- 1 Evaluare pe bază de scenarii, citită pe grilele de cluster.** Participanții nu răspund la întrebări despre teorie. Reacționează la situații realiste — un angajament ratat, un dezacord în ședință, o prioritate care intră peste alte trei — iar răspunsul se citește pe grila clusterului, cu niveluri descrise în comportamente, nu în calificative.
- 2 Punct de plecare, înainte și după.** Aceeași evaluare, aceleași grile, la începutul și la finalul ciclului. Fără măsurătoarea de dinainte, orice cifră de la final e o afirmație, nu o dovadă.
- 3 Comportament observat de manager.** Notele săptămânale din ritualul managerului se adună: a apărut comportamentul, în ce context, cu ce frecvență. E singura sursă care măsoară ce se întâmplă în cele 248 de zile.
- 4 Semnale de business alese de client.** Nu le propunem noi. Clientul alege doi-trei indicatori pe care oricum îi urmărește — retenția pe rolurile critice, timpul de la decizie la execuție, rata de escaladare, absenteismul, rezultatele studiului intern de angajament — și îi citim alături de datele comportamentale.

CE NU VEI AUZI DE LA NOI

Nu pretindem că programul e cauza schimbărilor din indicatorii de business. Într-o organizație se schimbă prea multe în paralel ca cineva să poată separa onest efectul unui program de restul. Îi urmărim ca semnal de context, iar afirmațiile despre efect le facem doar la nivelul la care măsurăm cu adevărat: comportamentul.

CE NU NUMIM REZULTAT

- ▶ Scorul de satisfacție de la finalul sesiunii.
- ▶ Rata de participare sau de finalizare.
- ▶ Numărul de ore livrate.
- ▶ Intenția declarată de a aplica ceva.

FORMATE

Patru formate. Cum alegi între ele

Toate patru folosesc aceeași taxonomie și aceleași grile. Diferă prin cât din arhitectură intră în livrare — și, prin urmare, prin cât din comportament rezistă după ce se termină.

FORMAT	DURATĂ ȘI ACOPERIRE	PENTRU CINE	MERGE CEL MAI BINE CÂND
Lab	O sesiune facilitată, de la o jumătate de zi la o zi. Un cluster.	O echipă și managerul ei direct.	Problema e delimitată clar, managerul preia ritualul săptămânal după sesiune și vrei să vezi metoda la lucru înainte de un angajament mai mare.
Sprint	4–6 săptămâni. Trei clustere — un domeniu complet.	Un nivel de management cu aceeași slăbiciune.	Simptomele se adună într-un singur domeniu — de pildă Accountability, după o reorganizare care a lăsat angajamentele fără responsabil.
Accelerator	8–12 săptămâni. Două domenii, șase clustere.	Mai multe echipe din aceeași structură.	Două domenii se blochează reciproc — cel mai des Clarity și Accountability — și e nevoie de măsurare completă înainte și după, nu de o impresie.
Pilot	3–6 luni. Capability OS integral, pe un grup-pilot.	Organizații care construiesc un standard intern de dezvoltare.	Întrebarea reală e cum arată standardul vostru de leadership peste trei ani, iar arhitectura trebuie validată pe un grup înainte de a fi extinsă. Include diagnostic complet, pregătirea managerilor pentru stratul de consolidare și raportare către conducere.

CUM ALEGEM ÎMPREUNĂ

- ▶ Pornim de la diagnostic, nu de la format. Formatul e o consecință a ierarhiei de clustere, nu o preferință de calendar.
- ▶ Dacă problema e un comportament, într-o echipă, cu un manager implicat — **Lab**.
- ▶ Dacă simptomele se grupează într-un singur domeniu și se repetă la mai mulți manageri — **Sprint**.
- ▶ Dacă două domenii se blochează unul pe altul — **Accelerator**.
- ▶ Dacă întrebarea reală e „cum arată standardul nostru de leadership peste trei ani” — **Pilot**.
- ▶ Un Lab izolat nu are strat de practică între sesiuni. Îl recomandăm ca punct de intrare sau ca modul într-un program mai amplu, nu ca soluție pentru o problemă de sistem. Spunem asta înainte de contract, nu după.

AMPLOARE ȘI BUGET

De ce nu găsești prețuri în broșura asta

Nu din pudoare. Pentru că o cifră scoasă din context spune mai puțin decât pare, iar broșura asta ar trebui să fie la fel de valabilă și peste doi ani.

Același format poate însemna proiecte foarte diferite. Diferența o fac câte grupuri intră, în ce limbă se livrează, cât de amplu e diagnosticul, câți manageri direcți pregătim pentru stratul de consolidare și pe ce perioadă se întinde totul. De aceea amploarea și bugetul se stabilesc la început, în discuția de definire a proiectului, nu într-o listă de prețuri.

Dacă bugetul e dat dinainte, ordinea priorităților arată așa



Proporțiile sunt un punct de plecare, nu o regulă — se schimbă în funcție de câte echipe intră și de cât de jos e punctul de plecare. Ce nu recomandăm e să tai din felia din mijloc ca să încapă mai multe zile de sală. Rezultatul e un program mai mare, care ține mai puțin.

Ce ne-ar ajuta să știm dinainte

- ☐ Câte echipe și câți manageri direcți ar intra în program.
- ☐ Cine răspunde de rezultat în organizație și cine îl susține din conducere.
- ☐ În ce limbă se livrează și dacă grupurile sunt mixte.
- ☐ Ce s-a încercat deja pe aceeași problemă și ce nu a ținut.
- ☐ Ce altceva se întâmplă în calendarul organizației în lunile în care s-ar desfășura programul.
- ☐ Cei doi-trei indicatori pe care îi urmăriți oricum și pe care i-ați citi lângă datele comportamentale.

Din discuția aceea ieșim cu trei lucruri: ce am măsura, ce am antrena întâi și în ce format — plus un interval de buget pus pe masă chiar atunci, nu după trei runde de e-mailuri.

POTRIVIRE

Pentru cine funcționează și pentru cine nu

Un program de capabilități cere ceva și de la organizație, nu doar de la furnizor. Preferăm să verificăm asta în prima discuție, nu în luna a treia.

FUNCȚIONEAZĂ CÂND

- ▶ Managerii direcți pot aloca 15–20 de minute pe săptămână, iar șefii lor o consideră muncă, nu ceva pe deasupra.
- ▶ Cineva din organizație răspunde de rezultatul programului — de regulă din HR sau L&D — cu un sponsor din conducere dispus să ducă întrebările incomode mai departe.
- ▶ Există disponibilitatea de a măsura punctul de plecare și de a accepta riscul ca prima măsurătoare să arate prost.
- ▶ Orizontul e de luni, nu de zile. Comportamentul nu se schimbă într-un weekend.
- ▶ Se acceptă că datele individuale rămân la participant, iar organizația citește doar datele agregate.

NU SUNTEM PARTENERUL POTRIVIT DACĂ

- ▶ Vrei un workshop de o zi care să „rezolve comunicarea”. Putem livra o zi excelentă; nu putem promite că schimbă ceva luni dimineață și nu vom pretinde contrariul.
- ▶ Cauți un speaker motivațional pentru evenimentul anual. E un produs legitim, dar nu al nostru.
- ▶ Vrei să licențiezi conținut și materiale, fără facilitare. Taxonomia fără stratul de transfer e exact problema pe care încercăm să o rezolvăm.
- ▶ Managerii direcți nu pot sau nu vor să participe. Fără ei lipsește factorul cu cea mai mare greutate din sistem.
- ▶ Rezultatul așteptat al programului e un scor de satisfacție sau un număr de ore raportate.
- ▶ Vrei date individuale despre participanți pentru decizii de personal.

Spunem nu de câteva ori pe an. De fiecare dată motivul e unul dintre cele de mai sus și, de fiecare dată, conversația a fost mai utilă decât ar fi fost un contract nepotrivit.

CE STĂ ÎN SPATELE METODEI

Din 2008 peste 600 de programe peste 20.000 de participanți 9,27/10 scor mediu al trainerilor

Capability OS nu s-a născut la tablă. E forma pe care a luat-o munca noastră cu echipe din organizații ca Bosch, Continental, Banca Transilvania, Endava, Deloitte, Bombardier, ZF, Mazars, Groupama, Betfair, Steelcase și Gameloft — după ce am văzut, de destule ori, care programe se mai văd după șase luni și care nu.

URMĂTORUL PAS

Începem cu diagnosticul, nu cu propunerea

Nu îți putem recomanda un format înainte să știm care cluster blochează sistemul. Prima conversație durează aproximativ 45 de minute și se termină cu una dintre trei concluzii: ce am măsura, ce am antrena întâi sau de ce nu suntem partenerul potrivit.

- ▶ Programează o discuție de diagnostic — azimut.team/contact
- ▶ Vezi taxonomia completă și cele patru formate — azimut.team/capability-os
- ▶ Începe cu instrumentul de diagnostic — azimut.team/diagnostic

Azimut · Partener de dezvoltare a capacităților ·

URMĂTORUL PAS

Vrei să vezi cum arată asta pentru organizația ta? azimut.team/capability-os →

Scriem un insight de capacitate pe lună — un singur lucru util despre cum se schimbă comportamentul în organizații. Toate ghidurile, libere, plus abonarea: azimut.team/resurse →



URMĂTORUL PAS

Spune-ne comportamentul pe care vrei să-l schimbi.

Un diagnostic de 45 de minute, fără pitch deck. Pleci cu o citire mai clară a decalajului — indiferent dacă lucrezi cu noi sau nu.

azimut.team/contact →