ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Year 6 - number 210 Wednesday 6 july 2022

Apertura al cambiamento in azienda: il ruolo dell'eLearning

Per un'impresa, diffondere la cultura della formazione e mantenere procedure flessibili sono elementi essenziali per competere.

Per un'impresa, gestire al meglio il patrimonio di conoscenze e competenze è il miglior modo per competere. Apprendere in fretta, diffondere la cultura della formazione e mantenere procedure flessibili sono elementi essenziali per riuscire a cogliere le opportunità quando si presentano.

Cos'è una Learning Organization

Competere sul mercato vuol dire saper **cogliere le migliori opportunità di crescita** ogniqualvolta si presentano. Non tutte le imprese sono in grado di farlo al meglio. Quelle che riescono nell'intento, possono rafforzarsi, espandendo la loro presenza in qualche nicchia profittevole o ottimizzando costi e procedure. Le più portate all'innovazione possono introdurre nuovi prodotti o processi produttivi. Al contrario, quelle imprese che non siano recettive e flessibili sono condannate a scontare una penalità doppia: tanto il peso dell'occasione mancata, quanto la minaccia del rafforzamento dei competitor che l'opportunità l'hanno colta.

Dirigersi verso un percorso di **crescita virtuosa** piuttosto che di contrazione viziosa è il risultato di tante piccole decisioni ripetute o procrastinate. Il discriminante principale risiede nella qualità del management e del team nel suo complesso. Decisori formati e competenti saranno più in grado di rappresentarsi le criticità in cui si trova la loro impresa. Allo stesso modo, collaboratori qualificati e aggiornati potranno svolgere al meglio i propri compiti esecutivi. La formazione in tutte le sue forme, compreso l'eLearning dei corsi aziendali, è quell'elemento che può fare la differenza tra un'azienda in salute e una in crisi.

Può fare la differenza, ma potrebbe non bastare. Il mercato è un meccanismo dinamico e la competizione un'interazione continuativa. Poche sono le imprese che debbano la loro longevità a un lontano periodo di gloria. Ancora meno quelle che possano dire esattamente quale sia stata quella singola decisione aziendale azzeccata. Viceversa, è più facile che siano quelle che si trovano ad affrontare qualche difficoltà o che le difficoltà non le hanno superate che riescono a indicare quali siano state quelle singole decisioni sbagliate. Come la buona gestione aziendale, anche la formazione deve essere continuativa. Entrambe devono diventare un'abitudine, non l'eccezione di una fase di transizione.

In sintesi, per essere competitiva nel lungo periodo, un'impresa deve fare di sé stessa una Learning Organization (LO), ovvero diventare un'organizzazione che metta l'apprendimento continuativo dei suoi dipendenti al centro del proprio sistema di valori. Il requisito fondamentale per questo risultato è che i dirigenti al vertice siano fondamentalmente convinti nel valore della formazione continua, tanto da curarsi di rendere questa cultura aziendale viva e onnipresente. In termini pragmatici, questo significa adottare un framework ampio per la misurazione di un investimento in formazione: il calcolo **Return on Learning** (ROL) non verrà quindi misurato solo sui dati attuali, ma anche sugli sviluppi potenziali.

Learning Organization si nasce o si diventa?

Fin qui il concetto. La questione centrale è poi se e come un'impresa possa avviare questa trasformazione organizzativa. Il tema della trasformazione di un'impresa in una **Learning Organization** è trattato estensivamente nell'articolo pubblicato dall'Harvard Business Review, " Building a Learning Organization". Tre sono i punti chiave:

- Una definizione plausibile della Learning Organization
- L'adozione di linee guida per la pratica gestionale
- Un preciso metodo di valutazione dell'apprendimento

Contro il rischio di perseguire un obiettivo vago, la definizione di Learning Organization deve essere perseguibile e facile da applicare. Una definizione proposta è la seguente:

"Un'organizzazione che apprende è un'organizzazione esperta nel creare, acquisire e trasferire conoscenze e nel modificare il proprio comportamento per riflettere nuove conoscenze e intuizioni."

La definizione si basa cioè sui risultati, piuttosto che sugli intenti: creare nuove idee e modificare il proprio comportamento sono la chiave. È evidente il richiamo alle teorie psicologiche sull'apprendimento, quali **il Comportamentismo, il Cognitivismo e il Costruttivismo**: la performance, dell'individuo come del team, avviene solo in seguito a una modifica nelle sue conoscenze e competenze ? prima -, e nel suo comportamento ? poi. Questa definizione permette di definire delle linee guida utili per la gestione aziendale: consigli operativi, piuttosto che piani generici.

L'ultimo tema è quello che riguarda più da vicino gli strumenti di eLearning: l'articolo, pubblicato nell'edizione luglio-agosto del 1993 della rivista accademica, precede di molti anni gli attuali progressi informatici. Certo, l'apprendimento a distanza è una pratica antica, ma il progresso tecnologico permette l'automatizzazione di tutta la gestione dell'apprendimento. L'articolo, ad esempio, fa riferimento a sondaggi, questionari e interviste per la misurazione del progresso formativo. Il principio in sé resta lo stesso, ma al giorno d'oggi è possibile integrare queste pratiche all'interno del corso di formazione stesso, se fornito in eLearning. In particolare, grazie a strumenti quali il xAPI, le piattaforme di eLearning possono **monitorare le esperienze di apprendimento degli utenti**. Azioni quali la lettura di un documento, la visualizzazione di un filmato o la partecipazione in un forum annesso al corso possono essere facilmente misurati, senza interferire con il comportamento degli studenti né intralciare la didattica. A trent'anni dalla pubblicazione, è oggi possibile fornire un'esperienza personalizzata dei corsi, in funzione della performance dei frequentanti. In questo modo, i programmi di formazione ? diretta conseguenza delle linee guida dell'elenco di cui sopra ? possono essere progettati al meglio, riuscendo a misurare l'apprendimento effettivo.

Grazie a queste metriche, è possibile chiudere il cerchio del feedback e modificare i corsi in caso di performances non convincenti. Questi possono essere integrati con ulteriore materiale didattico; è possibile modificare la durata o il numero di lezioni che li compongono; oppure è possibile cambiare il metodo di somministrazione, qualora si osservi che il formato audiovisuale sia la migliore opzione per il follow-up delle lezioni in classe.

Certo, uno strumento prezioso come l'eLearning non può essere l'unico su cui contare per trasformare la propria impresa in una Learning Organization, ma il dettaglio di analisi a cui permette di arrivare la componente tecnologica permette di valutare se gli investimenti e le pratiche organizzative sono indirizzate nella giusta direzione. Alle **metriche sull'apprendimento** dei corsi si possono affiancare le misurazioni sull'efficacia e l'efficienza dei collaboratori durante lo svolgimento delle mansioni; a queste si possono aggiungere i risultati dei miglioramenti del prodotto o dei servizi, magari con la comparazione di quelli della concorrenza; infine, il confronto con le performances di mercato, prima e dopo la somministrazione dei corsi di formazione.

Una LO è tale se è competente in cinque attività principali:

- La risoluzione sistematica dei problemi
- La sperimentazione di nuovi approcci
- L'apprendimento dalla propria esperienza e dalla storia passata
- L'apprendimento dalle esperienze e dalle best practices altrui
- Il trasferimento delle conoscenze in modo rapido ed efficiente all'interno dell'organizzazione

Trasformare un'impresa in una Learning Organization non è un processo immediato. Al contrario, può richiedere molto tempo adattare le procedure e la cultura aziendale. Ci sono tuttavia alcuni passi che possono essere seguiti per iniziare il percorso:

- Creare un ambiente favorevole all'apprendimento
- Aprire i confini aziendali

Un **ambiente favorevole all'apprendimento** è uno in cui il soggetto possa riflettere sul modo in cui opera e su come poterlo migliorare. Questo implica anche che vi sia un corretto carico di lavoro, che permetta tanto di impiegare parte del tempo lavorativo in formazione, quanto nella sua valutazione successiva. Aprire i confini aziendali significa permettere all'impresa di essere permeabile rispetto alle esperienze e best practices altrui: partecipare a conferenze, presentazioni e simposi, di settore e non, può essere un metodo per permettere la diffusione di un'influenza reciproca.

Gli ostacoli al cambiamento

Fin qui le azioni che permettono a un'impresa di trasformarsi in una Learning Organization. L'esito può essere frustrato da alcuni ostacoli che possono interessare tanto i singoli collaboratori nel loro percorso di apprendimento, quanto l'intera organizzazione. Un elenco non esaustivo comprende: :

- Resistenza al cambiamento
- Mancanza di motivazione alla crescita personale
- Disagi della transizione
- Mancanza di leadership
- Visione di breve periodo
- Focus asimmetrici
- Risorse limitate

Un collaboratore potrebbe avere difficoltà a vedere i benefici di un percorso formativo. Oppure potrebbe non riuscire ad adattarsi alle nuove procedure che la formazione dovrebbe introdurre. Infine, potrebbe mancare una visione dei benefici di lungo periodo che la formazione potrebbe portare al singolo e al gruppo di lavoro. Questo genere di difficoltà può essere alleviato anche con un'adeguata progettazione dei corsi somministrati. Un corso in eLearning può inoltre essere concepito come un percorso aperto, grazie alla configurazione del software come Learning Experience Platform (LXP): grazie a questa configurazione, il **dipendente è incentivato ad esplorare un proprio percorso di crescita**, una vola che abbia affrontato i temi necessari richiesti dai suoi supervisori.

La resistenza al cambiamento potrebbe anche essere intrinseca all'azienda ed essere radicata a tutti i livelli gerarchici. La trasformazione dell'organizzazione aziendale tende ad avvenire in concomitanza con specifiche fasi di crisi durante la crescita: arrivare a un misurato ricorso alla burocrazia è uno dei passaggi fisiologici.

Quello che è importante è che tanto le nuove procedure quanto i programmi di formazione ed eLearning siano introdotti e gestiti con cura da parte dei responsabili. L'autonomia dei collaboratori nella fruizione dei corsi non deve trasformarsi in una scusa per il completo disinteresse, né da parte di questi, né da parte dei loro responsabili di ciò che travalica il proprio compito. Di norma ai collaboratori viene richiesto di raggiungere obiettivi sui progetti o i programmi che coinvolgono le loro mansioni, mentre ai diversi livelli gerarchici l'attenzione si sposta sulla funzionalità dell'organizzazione. Il rischio è che i primi non tengano in considerazione le esigenze di un miglioramento organizzativo quando seguono dei corsi di formazione, e che i secondi non valutino con la giusta importanza l'impatto sull'output produttivo di un cambio di procedure organizzative. Anche in questo caso, **misurare le metriche giuste è un modo per far collimare queste due diverse visioni**: i sistemi di eLearning possono essere un ottimo strumento nelle mani giuste.