ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Year 6 - number 204 Wednesday 25 may 2022

La Transformative Learning nelle Risorse Umane

La formazione del personale è un passo obbligato per un'azienda che vuole crescere. La sfida è evitare che a maggiori competenze si accompagni una minore apertura mentale rispetto alle alternative decisionali possibili.

Imparare non basta

Immaginate lo scenario: la vostra azienda va a gonfie vele. È una di quelle PMI dinamiche che hanno saputo trovare la giusta soluzione a un problema. Il vostro prodotto ha avuto bisogno di tempo per affermarsi: è stato necessario apportare delle correzioni per capire bene cosa chiedesse il mercato. Le difficoltà sono state tante ma siete stati rapidi e competenti nell'affrontarle e la fortuna vi ha arriso. La prima fase è completa. Ora bisogna crescere. Sono arrivati nuovi collaboratori, altri ne arriveranno. Le vostre Risorse Umane hanno predisposto per loro dei programmi di formazione e affiancamento. Il carico di lavoro è adeguato e i nuovi arrivati sono validi. Eppure, qualcosa non sembra andare per il verso giusto.

Presto vi accorgete che la vostra organizzazione non è più vitale come un tempo: i nuovi collaboratori sembrano ripetere gli stessi errori, anche dopo aver superato tutti i test a fine formazione; i loro responsabili si lamentano che alla fine fanno prima a fare da soli; i venditori criticano gli assistenti alla clientela, che se la prendono con i progettisti. In pochi hanno la sensazione di essere ascoltati, in molti si accorgono dei problemi che sembrano tornare di continuo.

Quella che la vostra impresa sta attraversando è una **crisi di crescita organizzativa.** Per vostra fortuna, questo è un happy problem: un problema che è meglio avere, visto che l'alternativa sarebbe peggiore. Dovete solo capire come risolverlo al meglio.

Secondo il **modello creato dal professor Larry Greiner**, ci sono alcune fasi successive nella crescita di un'impresa:

- La fase della **Creatività**
- La fase della **Direzione**
- La fase della **Delega**
- La fase del **Coordinamento**
- La fase della **Collaborazione**
- La fase delle **Alleanze**

Ciascuna di queste fasi è scandita da una fase di transizione che può presentare delle crisi più o meno caute, in ordine:

- La crisi della **Leadership**
- La crisi dell'**Autonomia**
- La crisi del **Controllo**
- La crisi della **Burocrazia**
- La crisi della **Crescita**
- La crisi dell'**Identità**

All'inizio, l'impresa è guidata dalla **Creatività**, in cui poche persone prendono decisioni rapide, si concentrano sulle attività essenziali e sono al corrente di ogni informazione. Appena aumentano le attività e le persone si può verificare una da cui emerge una chiara **Leadership** aziendale, che avvierà la fase della **Direzione**, in cui sono nominati manager per le diverse funzioni e si definisce il management di medio livello a supporto dei fondatori. La formazione del personale direttamente coinvolto nella catena del valore è importante: venditori, impiegati nel customer care e nel marketing devono saper dare il giusto valore al lavoro di chi crea il prodotto.

Se la crescita delle attività e del personale prosegue, l'esigenza di una maggiore autonomia porta alla fase della **Delega**, in cui ai manager viene concessa una crescente autonomia decisionale. È una fase delicata per la coesione e la crescita futura dell'impresa: alcuni manager potrebbero non avere le competenze adeguate a una gestione più complessa o faticare a concedere

autonomia ai loro collaboratori più qualificati. Diventa necessario riflettere sulla loro formazione o sostituzione. La vostra azienda potrebbe trovarsi in questa situazione, con il management e la direzione aziendale che vedono il loro controllo messo in discussione dalle esigenze della crescita, se vuole rimanere dinamica e competitiva.

Questa crisi si supera arrivando a una a fase di **Coordinamento** tra le procedure delle diverse attività. Oltre alla formazione dei collaboratori e del management, dovrete formare che tutto il personale sulle procedure e sui valori aziendali per poter orientare l'autonomia delle aree aziendali.

Quando raggiungerete una dimensione una dimensione importante, potrà essere necessario ricorrere a delle **Alleanze**, in cui la vostra azienda potrà fare ricorso all'acquisizione di altre imprese o all'esternalizzazione di alcune funzioni. Qui il problema sarà quello di mantenere un'identità aziendale unica. A tutti i livelli della formazione del personale saranno importanti i richiami ai valori e alla cultura aziendale per garantire che le varie aziende del gruppo le condividano in pieno.

La somma più delle parti

Certo, non tutte le crescite seguono esattamente lo stesso percorso, ma quale che sia la fase in cui si trovi la vostra impresa, almeno due questioni organizzative sono costanti:

- **Formare i vostri collaboratori** ai loro compiti
- **Adattare l'organizzazione e le procedure** per garantire il percorso di crescita

I due problemi si influenzano reciprocamente. Per far crescere la vostra impresa avete bisogno che i vostri colleghi apprendano come svolgere al meglio i propri compiti, via via più complessi: vi serve considerare la **formazione continua**, in ogni sua forma. In particolare l' **eLearning, per i diversi vantaggi che offre**. Ma per fare questo, vi serve anche che sia chiaro alle Risorse Umane e alla Direzione che l'evoluzione che l'organizzazione aziendale riuscirà a sostenere dipende dalle caratteristiche delle persone e dal vostro capitale di competenze.

La formazione del personale si adatta all'organizzazione; l'organizzazione in crescita si adatta al personale formato. Se uno dei due non è svolto al meglio, anche l'altro ne risente. **La formazione senza crescita organizzativa ha il fiato corto; l'organizzazione senza formazione continua si paralizza**.

State per sbarcare in qualche mercato estero? I vostri nuovi venditori dovranno conoscere le diversità culturali tra i paesi: non basta saper vendere, vi serve una formazione per l'internazionalizzazione, magari qualche corso di Business English. Potreste anche aver bisogno di adattare i vostri sistemi di report per capire come procede l'espansione internazionale e dopo questi, rivedere le vostre procedure decisionali. Siete degli ottimi manager: sapete che le crisi organizzative sono fisiologiche e che si possono affrontare e risolvere prima che si acuiscano; ma sapete anche che **una formazione incompleta può minare la crescita organizzativa**.

Non basta che voi e i vostri collaboratori impariate nuove procedure se non le adattate a una struttura che cambia. Non basta acquisire nuove competenze, magari a livelli avanzati: serve che il **rapporto tra singolo e organizzazione faccia parte del vostro mindset**. I vostri country manager dovranno sì organizzare al meglio il proprio team di lavoro, ma anche saper riconoscere e adattarsi quando gli altri mercati richiedano maggiori risorse aziendali. Allo stesso modo, i venditori che fanno loro capo dovranno saper proporre le modifiche alle procedure in caso di qualche.

La Transformative Learning

Dal punto di vista della formazione, il rischio è che a maggiori competenze operative si accompagni una minore apertura mentale rispetto alle alternative decisionali possibili: ho imparato a calciare la punizione perfetta per fare goal, quindi cercherò di portare la palla sempre nello stesso punto del campo prima di tirare. Come mantenere la **flessibilità mentale e organizzativa**, una volta apprese nuove competenze? **La Transformative Learning può essere d'aiuto**.

L'obiettivo di fondo di questa impostazione è permettere a uno studente o un apprendista di integrare nuove idee per **risolvere i problemi in maniera creativa** e adattarsi al cambiamento. Si potrebbe dire, passare dal know-how al know-why.

Secondo questa teoria, le esperienze che mettono in discussione le convinzioni profonde di uno studente sono quelle che

possono spingere a una **riflessione profonda sui propri schemi mentali.** Messi di fronte a un problema per il quale gli strumenti che si hanno non sono efficaci, gli studenti sono costretti a pensare in maniera creativa secondo un percorso in quattro tappe:

- Il confronto con un **problema che disorienta,** che mette in discussione le proprie competenze e convinzioni
- Da cui si genera una **riflessione critica** sui propri limiti e sulle alternative
- Il riconoscimento che **anche gli altri hanno intrapreso una simile trasformazione**, il che favorisce una maggiore collaborazione e definizione dei ruoli
- Grazie alla collaborazione, possono emergere **nuove idee condivise** e il comportamento del singolo può integrarsi meglio col gruppo

Trasformare le persone, trasformare le imprese

I **processi di apprendimento sono al centro di diverse teorie psicologiche**: dal comportamentismo, al cognitivismo, al costruttivismo. La Transformative Learning si concentra sull'apprendimento negli adulti. L'idea di fondo è che l' **Instructional Designer** strutturi il percorso formativo dando il giusto risalto alle esperienze disorientanti. Un corso dovrebbe **prima far sorgere dei dubbi, poi fornire delle certezze**: scuotere le fondamenta per rafforzare la struttura.

Questo approccio può **anche avere delle controindicazioni**: non tutti gradiscono sentirsi disorientati di fronte a un compito. Soprattutto negli adulti, rimettere in discussione le competenze acquisite e i propri schemi mentali può essere emotivamente e professionalmente frustrante. Durante il corso in eLearning vostri tecnici installatori potrebbero convincersi che qualcuno stia pensando di sostituirli se l'esperienza si rivelasse troppo frustrante. Per la buona riuscita di un corso, è opinabile che siano chiari gli obiettivi e che l'ambiente si confermi rassicurante: è il mindset da formare, non le persone.

Affinché questo avvenga, è necessario che sia favorita una **cultura aziendale che premi il tentativo** più di quanto punisca l'errore: il miglior modo per non restare impantanati nella crisi del controllo o della burocrazia è permettere alla libera iniziativa di formulare proposte, da vagliare attentamente solo in un secondo momento. Più brainstorming e meno conformismo. Se alla fine del corso, i vostri venditori vi proporranno di vendere frigoriferi agli esquimesi, potrebbero stare considerando gli effetti del riscaldamento globale.