



Come l'apprendimento può cambiare il comportamento e produrre risultati

Molte persone non hanno ancora molta familiarità con l'**analisi A3** come processo di gestione – una metodologia- per pensare, pianificare, risolvere problemi e poi ricominciare tutto da capo. In questo processo, si inizia definendo il problema, descrivendo le condizioni attuali e definendo scopi e traguardi (qual è il risultato desiderato?).

Successivamente, analizzi ciò che ha causato il divario tra le condizioni attuali e il risultato desiderato e si progetta una contromisura per aiutarti a raggiungere lo stato futuro. Quindi, il processo **A3** richiede la pianificazione di chi farà cosa, oltre a una fase di verifica dei risultati follow-up per capire cosa è successo, cosa hai imparato e quali problemi rimangono.

Molti elementi di questa analisi A3 si applicano alla pianificazione e all'implementazione di strategie di apprendimento efficaci. C'è un grande divario quando si parla di apprendimento sul posto di lavoro: il divario tra ciò che spesso costituisce la formazione e il risultato desiderato di miglioramento delle prestazioni. Se investi nella consulenza e non cambia nulla, l'apprendimento ha avuto luogo?

Spesso investiamo tempo e denaro in un evento formativo solo per scoprire che quando torniamo al nostro lavoro quotidiano continuiamo a fare le stesse cose. Sembra tutto così bello e sei così entusiasta di mettere in pratica i nuovi metodi e strumenti che hai imparato, ma quando torni al posto di lavoro, il capo sta ancora ponendo le stesse domande e aspettandosi gli stessi risultati. I processi sul posto di lavoro potrebbero anche essere diversi da quelli descritti in classe, causandoti difficoltà su come applicare ciò che hai imparato nel tuo ambiente.

L'apprendimento non è un evento: è un processo. L'aula è importante, ma il fatto è che la maggior parte dell'apprendimento avviene quando applichiamo gli strumenti e le tecniche che abbiamo scoperto durante l'evento di apprendimento. L'apprendimento è un processo di allineamento, assimilazione e applicazione. Lo chiameremo processo di apprendimento A3.

Solo completando tutte e tre le fasi di questo processo possiamo modificare il comportamento per produrre i risultati desiderati.

Allineare

Prima di partecipare a un evento di apprendimento, i partecipanti dovrebbero avere una conoscenza approfondita della materia e di ciò che ci si aspetta che imparino, di come si prevede che il loro comportamento cambi, dei risultati che ci si aspetta che raggiungano e di come questi risultati contribuiscano agli obiettivi generali dell'organizzazione.



Quando questo passaggio viene saltato, i partecipanti che partecipano all'evento di apprendimento e vengono lasciati completamente soli nel determinare cosa dovrebbero fare con ciò che imparano. Ciò spesso porta a una disconnessione tra i partecipanti e i loro leader quando tornano sul posto di lavoro.

Ad esempio, quando partecipi a un corso di formazione per conducente di carrello elevatore con una dozzina di obiettivi di apprendimento, scopri alcuni nuovi strumenti per ottenere il consenso del gruppo. Sai che questo è qualcosa che puoi applicare subito per prendere alcune decisioni nel tuo team di lavoro. Tornando al lavoro, condividi le tue idee con il tuo manager solo per scoprire che ciò che il tuo manager voleva veramente che tu imparassi era come facilitare la gestione del carrello elevatore. Questo è stato trattato in classe, ma non sapendo che questo era il motivo per cui eri stato selezionato per frequentare la lezione, hai concentrato la tua attenzione su ciò che percepivi come un'abilità importante.

Proprio come il processo di gestione A3 richiede sia una valutazione dello stato attuale sia una descrizione del risultato desiderato, l'apprendimento 3A richiede che manager e dipendenti definiscano chiaramente il risultato desiderato prima che abbia luogo l'evento di apprendimento.

Assimilare

Durante l'evento di apprendimento, ti concentri sull'assimilazione dell'apprendimento che risuona con te. Un evento di apprendimento efficace ti coinvolgerà nell'applicazione di ciò che già sai nello sviluppo di competenze e conoscenze rilevanti su cui decidi di concentrarti e di mettere in pratica. Se questi elementi vitali di un evento di apprendimento efficace fanno parte dell'assimilazione, tornerai al lavoro preparato per applicare ciò che hai imparato. In caso contrario, potresti avere la consapevolezza e persino il desiderio di applicare questi strumenti, ma nessuna esperienza pratica su come farlo.

Il fatto che l'assimilazione avvenga in modo efficace dipende in gran parte da chi guida il tuo evento di apprendimento. Un insegnante è una risorsa di contenuti e di solito condivide la conoscenza attraverso la scrittura o le lezioni, apparendo come un "saggio del mestiere". Un facilitatore è prima di tutto un esperto di processo e poi una risorsa di contenuto. I facilitatori utilizzano la loro conoscenza su come le persone imparano per creare un ambiente attivo che abbracci le conoscenze pregresse dei partecipanti e gli stili di apprendimento unici. Quando facilitano, appaiono come una "guida al fianco".

Ripensando al processo di gestione A3, quando pianifichi una contromisura a una lacuna o a un problema esistente, vuoi pianificare la migliore contromisura possibile. Quando si tratta di eventi di apprendimento, cerca eventi che tengano conto del tuo stile di apprendimento, delle tue abilità e delle tue conoscenze. Ciò garantirà che ciò che impari rimarrà con te quando tornerai al lavoro per applicare ciò che hai imparato.



Applicare

Applicare ciò che hai imparato è il luogo in cui avviene l'80% dell'apprendimento. Ciò implica l'utilizzo delle competenze e delle conoscenze all'interno del proprio ambiente di lavoro che rendono efficace l'apprendimento, provocando un cambiamento di comportamento che produce i risultati desiderati. In questa fase, è importante riscontrare un successo immediato. Questo successo iniziale dipende dal supporto della leadership e dal relatore. Lasciato da solo, è probabile che scoprirai fattori unici nel tuo ambiente di lavoro che rendono difficile applicare ciò che hai imparato. Il sistema e spesso le persone resistono al cambiamento. Poiché l'apprendimento sta cambiando il comportamento, incontrerai resistenza. Avrai bisogno di qualcuno che ti supporti con incoraggiamento e interferenze nella corsa mentre cerchi di adattare il tuo comportamento.

Proprio come il processo di gestione A3 richiede una fase di follow-up per rivedere il risultato e una fase di follow-up per catturare cosa è successo, cosa è stato appreso e quali problemi rimangono, il processo di apprendimento 3A richiede al manager e al dipendente di valutare l'apprendimento che ha avuto luogo, il progresso del cambiamento del comportamento e il modo in cui l'ambiente si sta adattando al cambiamento.

Quando consideri i tuoi investimenti futuri nella consulenza, ricorda il processo di apprendimento 3A – **allineare, assimilare e applicare** – e il risultato sarà un apprendimento che modifica il comportamento per produrre risultati.