

PERSONE E RISULTATI

Guida per HR Training Professional

Molte aziende sostengono di credere nella formazione e di voler investire nella crescita delle persone. Chi studia gli scenari futuri afferma che l'apprendimento continuo (skilling e reskilling) è fondamentale per rimanere competitivi in un contesto di massima accelerazione e che una delle competenze chiave del prossimo futuro è proprio quella di *saper apprendere*¹.

Eppure, le scelte attuate dalle aziende spesso lasciano intendere una verità ben diversa. Non di rado la formazione è considerata più un costo che un investimento ed è una delle prime voci di bilancio a subire tagli. A volte è perfino vista come una 'distrazione' dai compiti quotidiani, anziché come fattore funzionale alla prestazione. Un percorso che richiederebbe 4 giornate di aula, lo si vorrebbe condensare in 2 mantenendo la stessa efficacia - come se si chiedesse ad un pianista perché abbia impiegato dieci anni a diplomarsi, quando avrebbe potuto farlo in cinque.

Come si spiegano queste incongruenze? Diversi livelli di lettura si possono ricondurre a un semplice concetto: non c'è una reale fiducia nell'efficacia della formazione; non si crede che le persone possano cambiare davvero e siano in grado di trasferire il cambiamento nella quotidianità lavorativa².

¹ Cfr Consiglio dell'Unione Europea: RACCOMANDAZIONE DEL CONSIGLIO del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente

² Una Global Survey di McKinsey, realizzata nel 2010, indica che circa il 75% delle persone intervistate non crede che la propria organizzazione sia efficace nel costruire le capacità di cui hanno bisogno, intendendo con 'capacità' tutto ciò che permette all'azienda di realizzare risultati di business significativi.

Learning Action-plan Matrix

Per dare risposta a questo problema, abbiamo identificato degli strumenti e delle competenze per chi presiede il processo formativo. L'apprendimento organizzativo, per avere un senso nella complessità odierna, dovrebbe essere:

1. **strettamente connesso agli obiettivi strategici dell'azienda.** Se manca la connessione, diventa impossibile attribuire al processo formativo il valore che merita. Sarà perciò difficile per gli stakeholder dell'azienda considerarlo una priorità. E, riguardo all'efficacia del processo stesso, verrebbe a mancare la bussola che permette di raggiungere la meta seguendo la via più opportuna;
2. **costruito con scelte metodologiche corrette.** Per rendere l'intervento efficace, è necessario innanzitutto individuare i compiti chiave che devono essere svolti per raggiungere gli obiettivi strategici, per poi identificare le resistenze al cambiamento, ossia i motivi per cui non sono già realizzati. Solo a quel punto sarà possibile scegliere correttamente quali interventi realizzare tra aule, micro learning, eventi ispirazionali, outdoor, ecc. In mancanza di un'analisi di questo tipo, la progettazione rischia di cadere vittima di scelte legate alle mode del momento e ai gusti personali, risultando perciò inefficace;
3. **integrato nella quotidianità lavorativa.** Sappiamo che una delle cause principali dell'inefficacia dei percorsi formativi è la mancanza di rinforzi positivi continuativi. Questo significa che il percorso deve includere una serie di attività, formali e informali, ben integrate con il lavoro quotidiano. Inoltre, il contesto lavorativo, inteso come insieme di strumenti operativi, processi e management, dev'essere pensato per favorire e sostenere l'applicazione dei nuovi comportamenti attesi;
4. **misurato.** Questa quarta condizione è un po' l'elemento che lega e rende possibili i tre requisiti precedenti. Senza misurazione sarebbe impossibile valutare il grado di avvicinamento agli obiettivi. Solo una misurazione *in itinere*, intesa come elemento costitutivo di un processo di ricerca-azione, può permettere di perfezionare le scelte fatte inizialmente, per ottimizzare l'intervento in corso d'opera rendendolo più efficace, efficiente e funzionale.

1. Connessione tra apprendimento organizzativo e strategia aziendale

Lo scostamento tra valore della formazione e suo reale apprezzamento da parte dei senior executive risiede nel fatto che la formazione è sempre stata misurata non sull'impatto, ma sulla qualità dell'esperienza di apprendimento (gradimento della formazione), ed eventualmente su metriche quali spesa pro capite, ore di training completate, ecc.

Tali metriche, tuttavia, hanno poco significato per i senior executive, abituati a misurare il successo in termini di performance – ritorno economico, vendite, marginalità, produttività, tempistiche con cui si raggiunge il cliente, ecc. E' come se l'ufficio HR e il top management parlassero due lingue diverse e, in un certo senso, vi fosse incomunicabilità³.

«Il proposito del training dovrebbe essere di offrire un contributo misurabile al miglioramento di risultati organizzativi. In pratica, però, spesso è utilizzato diversamente e perde di vista la visione degli obiettivi più ampi»⁴. In quella che Jos Arets chiama *la bolla del training*, l'obiettivo formativo spesso è fine a sé stesso, creando così delle conseguenze nefaste sia sull'efficacia dell'intervento stesso, sia sul posizionamento (non-strategico) dell'HR manager in azienda.

“A causa di questa bolla, la funzione di Learning and Development è separata dal resto dell'azienda e apprendere e lavorare sono considerate cose diverse. Il L&D non si connette con il resto dell'organizzazione: ad esempio, le valutazioni del training non sono sufficientemente connesse con la Balance Scorecard dell'azienda”. L'autore interpreta come conseguenza di ciò il fatto che l'ufficio HR sia spesso messo ai margini delle decisioni strategiche.

Competenza chiave: identificare gli Indicatori di Effetto e farne la guida della progettazione

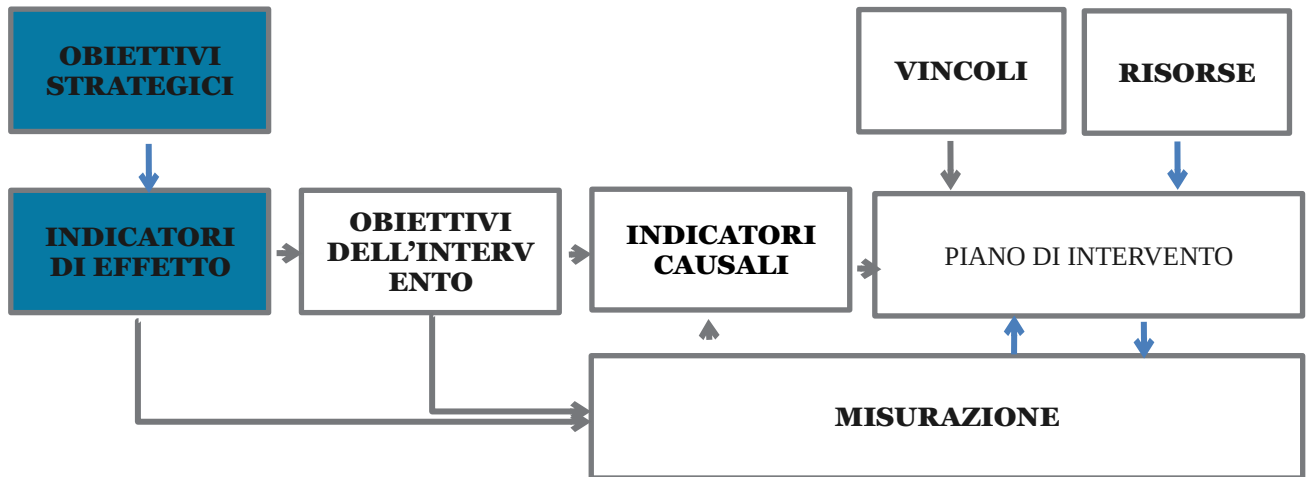
C'è una netta differenza tra l'obiettivo formativo e il suo proposito: il proposito dello sviluppo di competenze comunicative dei manager, ad esempio, potrebbe essere quello di raggiungere miglioramenti misurabili delle performance di risposta alle richieste dei clienti.

Il primo passo, per ridare efficacia e vigore alla formazione, è recuperare il proposito evitando, sempre per proseguire con l'esempio, che le competenze comunicative siano fini a sé stesse.

³ Se ci pensiamo bene, nel tradizionale modello ADDIE, elaborato negli anni 70 per la progettazione degli interventi formativi, la A di 'Analisi' si riferisce alla raccolta dei bisogni formativi. Il primo step, quello della connessione agli obiettivi di business, non è preso in considerazione.

⁴ J. Arets, C.Jennings, V.Heijnen, 702010 *towards 100% performance*.

Learning Action-plan Matrix



Chiamiamo *indicatori di effetto* ciò che ci permette di misurare questo proposito. Potremmo decidere che il proposito di un certo intervento è quello di diminuire del 25% il tempo di risposta del customer service.

Non dobbiamo però pensare che gli obiettivi strategici debbano essere esclusivamente obiettivi di performance. Fattori intangibili come la qualità delle relazioni, la costruzione di un know how condiviso, il *modo* in cui sono effettuate le vendite, il benessere organizzativo, ecc. possono assumere un'importanza strategica. E non soltanto perché possiamo intravederne delle conseguenze economiche positive⁵. Diversi nuovi modelli organizzativi che stanno emergendo negli ultimi decenni, infatti, affermano la necessità d'identificare in un valore non economico la vera ragione d'essere dell'impresa⁶.

⁵ Mentre per elementi come il numero di pezzi prodotti all'ora o il tempo di consegna può essere più immediato trovare un corrispettivo economico, gli aspetti qualitativi possono essere importanti in un'ottica di medio-lungo termine, anche attraverso una catena non lineare di relazioni di causa ed effetto, e quindi può essere difficile misurarne l'impatto economico. Eppure, non vi sono dubbi sulla loro importanza e non a caso compaiono nei 5 Cicli di Creazione del Valore di Wenger, Trayner e De Laat, 2011

⁶ Ad esempio, le organizzazioni Teal o il movimento creato dalle Benefit Corporation sono fondati sull'idea che non sia sufficiente avere un budget, ma si debba indicare il modo in cui raggiungerlo, identificando il proprio **proposito evolutivo**, ossia un obiettivo etico come elemento guida del business, ancora prima di quello economico.

Learning Action-plan Matrix

Identificare e socializzare questi indicatori determina una serie di conseguenze significative:

1. innanzitutto, il fatto di conoscere la ricaduta che dovremo generare avrà un impatto decisivo sull'impianto di progettazione, influenzando tutto il processo, dall'analisi delle leve causali al coinvolgimento delle risorse interne, fino alla misurazione. Esploreremo questi aspetti nei prossimi punti;
2. partire dagli effetti che vogliamo generare può permettere all'azienda di non cadere nella visione a 'tunnel' del training. Rummler, ideatore del modello della matrice a 9 caselle per l'identificazione di possibili cause a problemi di business⁷, ci ricorda che, nell'80-90% dei casi, i problemi nelle organizzazioni non sono generati dagli individui e dalla loro mancanza di abilità. Vi sono infatti problemi a livello di processi, come colli di bottiglia, mancanza di informazioni o linee guida chiare, errori a livello organizzativo o strategico, carenze nei sistemi informativi, ecc. Ciò dovrebbe ricordarci di non ricondurre immediatamente le criticità ad una questione di formazione, e che la formazione dovrebbe essere vista come possibile leva all'interno di un tutto;
3. quando i partecipanti al training conoscono gli aspetti sui quali vogliamo avere un impatto, ne saranno inevitabilmente influenzati sia a livello conscio che inconscio. Il tema non sarà più soltanto saper tradurre un pensiero utilizzando il modello insegnato dal formatore di turno, per avere la massima efficacia. Bensì elaborare soluzioni strutturate, euristiche, just in time utili allo scopo di diminuire di un 25% il tempo di risposta alle richieste di supporto tecnico, preso come proposito del training a titolo esemplificativo;
4. il formatore incaricato di allenare le tecniche di comunicazione, anziché limitarsi a proporre role playing destrutturati sul loro utilizzo, potrà creare applicazioni specifiche all'obiettivo di business che costituisce il proposito del training, innescando con i partecipanti un livello di collaborazione molto più concreto e utile;
5. come conseguenza del punto precedente, i partecipanti avvertiranno una maggiore concretezza del training, che rappresenta una delle condizioni essenziali per favorire l'apprendimento degli adulti;
6. se gli indicatori di effetto, identificati per il training, sono monitorati dall'azienda e considerati prioritari, avremo un riflettore motivazionale acceso e un importante rinforzo continuativo, al termine della formazione, da parte dei manager;
7. infine, come abbiamo più volte ribadito, partire dagli indicatori di effetto ha la funzione di connettere maggiormente la funzione HR alla direzione aziendale e, attraverso il processo di misurazione, tradurre il lavoro realizzato a livello formativo in un valore concreto e percepibile in termini di business.

⁷ Rummler G., *Serious Performance Consulting*. Silver Spring, MD, 2004

2. Scelte metodologiche adatte a produrre il cambiamento

Il tema dell'inefficacia della formazione s'intreccia chiaramente con quello della traduzione del sapere in nuovi repertori comportamentali e, soprattutto, con il fatto che essi siano correttamente utilizzati nel contesto di lavoro. Molte metodologie didattiche sono in realtà adatte a sviluppare la cognizione di come dovrebbero essere fatte le cose. Ma tutti sappiamo che più cresce la complessità del comportamento atteso, più è difficile che il sapere si traduca automaticamente in saper fare.

Jim Clemmer, esperto di organizzazioni, afferma che l'investimento nel training è spesso sprecato e che in genere ciò dipende da problemi metodologici, ossia dal fatto che: "Troppo spesso le aziende si affidano a interventi singoli, testimonial ispirazionali, esercizi di aula", cioè tutti quegli interventi soprannominati *spray and pray*, per i quali le ricerche hanno già verificato l'inefficacia nel modificare i comportamenti nel contesto lavorativo⁸.

"La formazione è inadeguata a sviluppare le capacità necessarie per operare ed avere successo in un mondo sempre più complesso. Tutti abbiamo visto persone che tornavano da un corso, scivolando velocemente nei vecchi comportamenti che quel corso aveva l'obiettivo di cambiare".

Questo accade perché molto spesso non viene compiuta un'accurata analisi di ciò che crea la resistenza al cambiamento o, visto dall'altro verso, ciò che può permettere di colmare il GAP tra comportamenti agiti e quelli desiderati: se si tratta realmente di semplice mancanza di conoscenze, allora un intervento sul piano cognitivo può essere sufficiente; ma potrebbe non esserlo se l'applicazione di quelle conoscenze richiede anche un certo livello di motivazione o la capacità di adattare al contesto. Allo stesso modo, un intervento ispirazionale potrà fare ben poco se la causa della demotivazione è insita nei loop comunicativi che si verificano quotidianamente in quell'azienda.

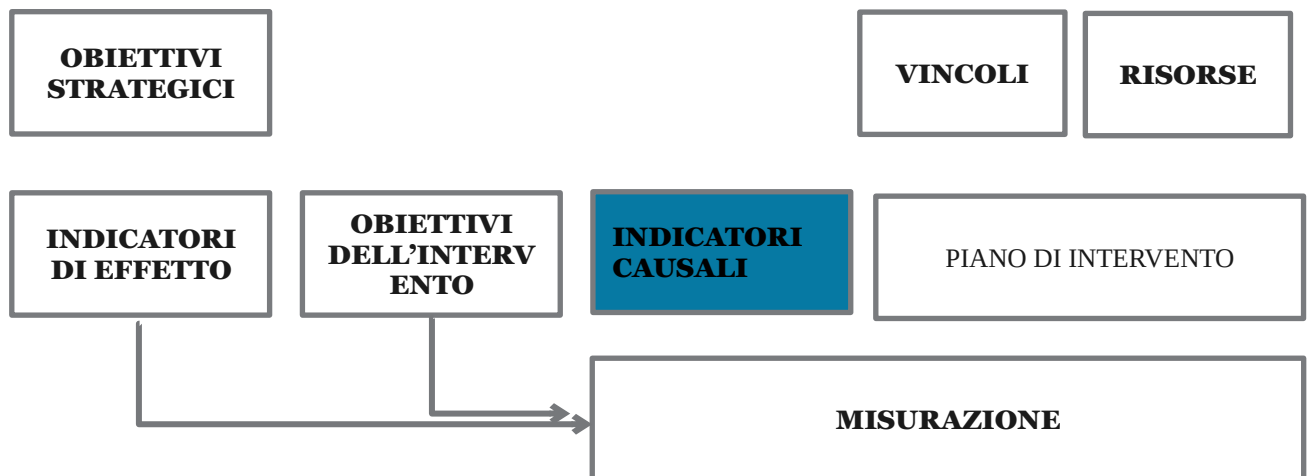
Solo identificando le leve su cui è necessario agire per poter generare il cambiamento, potremo scegliere le metodologie più appropriate.

8 J. Clemmer, *why most training fails*, The Clemmer Group

Competenza chiave: identificare gli indicatori causali e farne la guida per la scelta delle modalità di intervento

Amnesso e non concesso che gli obiettivi strategici siano realizzabili tramite comportamenti che le persone dell'organizzazione possono mettere in atto, essi diventano gli obiettivi dell'intervento.

A questo punto, per progettare un intervento efficace è fondamentale identificare i fattori causali, ossia rispondere alla domanda: "Per quali ragioni le persone non stanno attuando i comportamenti attesi?". La mancanza di questo passaggio crea delle distorsioni che inficiano totalmente l'efficacia del training, fanno perdere tempo e denaro e abbassano ulteriormente la motivazione dei partecipanti a frequentare la formazione⁹.



⁹ Spesso, infatti, l'obiettivo formativo si traduce nel contenuto di un corso. Ad esempio, un'azienda aveva come obiettivo una più efficiente gestione del tempo e scelse di erogare un corso di *time management* per poi scoprire, a posteriori, che il problema non si era risolto. Se si fosse indagato sulle cause che rendevano il lavoro poco efficiente, si sarebbe scoperto che in quella specifica realtà vigeva la cultura implicita della 'porta aperta': ognuno, mentre era impegnato in un'attività, doveva accettare di buon grado di essere interrotto da colleghi o clienti. Le continue interruzioni sono la principale causa di distrazione e depauperamento di tempo. Avendo analizzato preliminarmente i fattori causali, sarebbe stato attivato un intervento completamente diverso rispetto a un corso sul *time management* che, di fatto, ha lasciato i partecipanti in uno stato di frustrazione dovuta all'impossibilità di mettere in pratica buona parte dei consigli del formatore.

Learning Action-plan Matrix

Nel modello LAM identifichiamo 4 possibili fattori causali che ostacolano il cambiamento atteso in azienda e ad ognuno associamo le metodologie didattiche più funzionali, con un abbinamento razionale che punti all'efficienza.

a) Mancanza di conoscenze (sapere)

Contrariamente a quanto spesso si ritiene, la prima causa dei comportamenti non in linea con le aspettative organizzative risiede nel fatto che le persone non possiedono informazioni chiare sul compito da svolgere, in particolare sul *modo* in cui dev'essere svolto. Nella maggior parte dei casi le persone sono informate ad un livello apparentemente preciso, ma con elementi di dettaglio insufficienti¹⁰. Tecnicamente si dice che i compiti non sono *operazionalizzati*. La situazione descritta produce una mancanza di uniformità di comportamenti e porta le persone ad adottare euristiche che possono risultare poco efficaci, pur ritenendo di svolgere quanto è stato richiesto. A questo livello è opportuno intervenire con metodologie appropriate al trasferimento di informazioni e conoscenze, come ad esempio attività (in)formative, mettendo a disposizione documenti, aule con didattica partecipativa per favorire l'assimilazione dei contenuti, micro-lezioni, sessioni di richiamo mnemonico, ecc.

b) Mancanza di competenze (saper fare)

Il secondo fattore causale attiene all'ambito del saper fare, quindi le persone hanno le conoscenze necessarie ma non sanno come tradurle in comportamenti efficaci. Un esempio concreto, che aiuti a comprendere il divario tra conoscenze e competenze, può essere tratto dall'ambito della vendita: molto spesso i commerciali sanno che sarebbe opportuno rivolgere domande ai clienti per far emergere i loro bisogni, ma non sono in grado di organizzarle in un'intervista fluida che non infastidisca l'interlocutore e, allo stesso tempo, permetta di acquisire le informazioni necessarie. Il risultato è che saltano quella fase e sono in difficoltà nel gestire le obiezioni con conseguenze sull'efficacia finale.

Se il nostro obiettivo è quello di generare un cambiamento a livello comportamentale, non possiamo affidarci alla stessa metodologia che agisce sulle conoscenze. Dovremo piuttosto orientarci verso un allenamento mirato alle esigenze specifiche di ognuno, creando dei laboratori dedicati¹¹.

¹⁰ La maggior parte del sapere delle organizzazioni rimane *tacito* e in questo modo si evita un eccesso di informazioni che equivarrebbe ad un assordante rumore di fondo. La conseguenza di questa naturale strategia adattiva è però, in alcuni casi, una eccessiva libertà di manovra da parte di tutte le persone che non riescono ad accedere al sapere implicito.

¹¹ Una metodologia specifica che abbiamo elaborato a questo scopo è il laboratorio delle competenze: una sessione in piccoli gruppi, preferibilmente di due partecipanti, in cui il compito viene spezzettato nelle sue componenti, le quali vengono allenate singolarmente prima di essere ricomposte. Essa nasce dalla constatazione dell'inefficacia dei role-playing per l'allenamento di competenze complesse e dall'analisi delle metodologie di apprendimento utilizzate, ad esempio, in conservatorio.

c) Mancanza di motivazione (voler fare)

Una volta escluso che non si tratti di mancanza di conoscenze e competenze, possiamo verificare se vi siano resistenze di natura emotiva (ad es. non sentirsi portati per la vendita o temere il cambiamento) o cognitiva (attribuire all'esterno – mercato, clienti, burocrazia, ecc. – la mancanza di risultati). Esistono diverse strategie che si possono utilizzare quando il problema è motivazionale: è possibile agire a livello organizzativo eliminando fonti di demotivazione? È conveniente farlo a livello individuale, con un coaching mirato? Possiamo agire sul gruppo coinvolgendo le persone in fase di progettazione stessa, raccogliendo le loro istanze per canalizzarle in un percorso di cambiamento co-costruito e condiviso? Oppure, più semplicemente, realizziamo il progetto in step successivi, cominciando dagli individui più aperti al cambiamento e lasciando i più resistenti per ultimi, in modo che possano essere influenzati gradualmente¹²? La strategia più opportuna verrà definita caso per caso, sulla base dei vincoli e delle risorse disponibili; ma certo è che non dovremmo ricorrere ad un intervento del primo o del secondo tipo.

d) Ostacoli a livello sistemico (poter fare)

Abbiamo già esplicitato che il contesto in cui il lavoratore è impegnato ad applicare gli apprendimenti deve svolgere una funzione supportiva – approfondiremo questo aspetto nel prossimo paragrafo. Per prima cosa, quindi, dobbiamo accertarci che il livello sistemico non sia addirittura di ostacolo al cambiamento. Siamo certi che le richieste provenienti dai manager non siano in contrasto con i nuovi comportamenti? Siamo sicuri che le procedure e gli strumenti informatici non ostacolino la loro messa in pratica? Se così fosse, rischieremo di vanificare gli sforzi compiuti

¹² Quest'ultimo approccio ci è stata ispirato dalla strategia detta dei primi birilli raccontata da W. Chan Kim , Renée Mauborgne in *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*

3. Connessione tra apprendimento organizzativo e contesto lavorativo

Uno studio dell'ASTD, nel 2006, ha evidenziato che il 70% del fallimento della formazione dipende dal fatto che il training formale non ha un seguito. Un meta-studio del 2009 ha indicato che il 47% dei partecipanti incontra difficoltà nel mettere in pratica le nuove conoscenze acquisite.

Mancano follow up, interventi che favoriscano il trasferimento dell'apprendimento nel contesto lavorativo e un supporto capace di stimolare correttamente l'apprendimento informale, il quale avviene durante le attività lavorative, nello scambio con i colleghi o per iniziativa personale, come confermato da molteplici ricerche, rappresentandone la fonte principale¹³.

Questo non significa che il training formale debba sparire. Al contrario, esso offre una soluzione ottimale e insostituibile in alcune situazioni. Le ricerche però sottolineano che l'apprendimento formale non può rimanere un'isola separata da tutto il resto, ma dev'essere integrato con gli altri aspetti della vita lavorativa. Significa perciò che dovrebbe essere combinato con quello informale, se si vuole produrre un cambiamento reale e una ricaduta nel contesto di lavoro.¹⁴

Già nel lontano 1992, Broad e Newstrom sostenevano che i percorsi di training dovessero prevedere delle strategie per dar seguito alla formazione, con attività successive, possibilmente integrate nell'attività lavorativa¹⁵.

¹³ Lombardo e Eichinger rilevarono che circa il 70% dell'apprendimento in azienda avviene attraverso l'esperienza lavorativa, mentre il 20% grazie al confronto con colleghi. Si tratta ovviamente di medie e i numeri possono variare in maniera significativa da contesto a contesto e da contenuto a contenuto, ma rimane il fatto che l'apprendimento cosiddetto informale ricopre un ruolo primario. M. M. Lombardo, R. W. Eichinger, *The Career Architect Development Planner* (1st ed.). Minneapolis: Lominger, 1996

La CIPD, nella sua Learning and Talent Development Survey del 2012, mostra che la percezione delle persone in azienda è in linea con questi studi: il coaching condotto dai propri manager (46%) e il training on the job (39%) sono considerate le azioni più formative in assoluto.

¹⁴ Sempre Clemmer aggiunge: "Sapere non è la stessa cosa che fare; le buone intenzioni sono facilmente schiacciate da vecchie abitudini. Ciò che avviene nelle classi e ciò che avviene sul lavoro, spesso sono due mondi a parte".

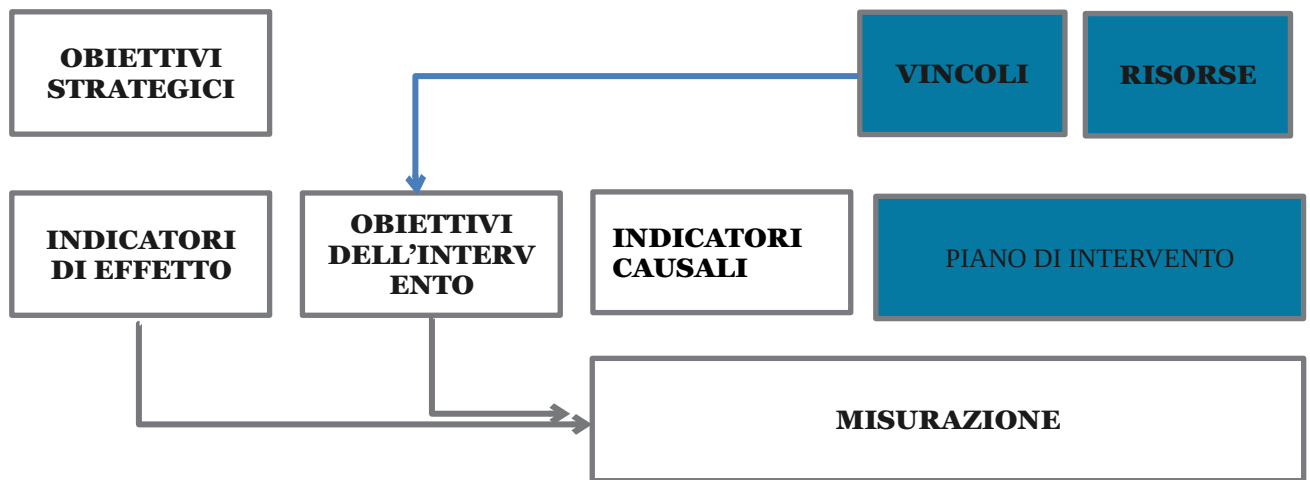
Secondo Paul Matthews l'apprendimento organizzativo va rivisto alla luce delle nuove scoperte sull'apprendimento degli adulti, le neuroscienze, una lettura dei nuovi contesti lavorativi che favoriscono la connettività e la ricerca autonoma del sapere. Se non avviene questo cambiamento, "le aziende continueranno a realizzare percorsi formativi, mentre, in parallelo, i lavoratori cercheranno le informazioni nel momento in cui ne hanno bisogno. Mentre il futuro dell'L&D è di focalizzarsi meno sulla realizzazione di training e di più sulla facilitazione dell'apprendimento informale". Paul Matthews, *Informal Learning at Work: How to Boost Performance in Tough Times*, 2013

¹⁵ M. Broad, J. Newstrom, *Transfer of Training: Strategies to Ensure High Payoff from Training Investment*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1992

Competenza chiave: progettare in stretta connessione con vincoli e risorse dell'organizzazione

Il cambiamento desiderato è sostenuto dall'organizzazione del lavoro, dal management, dagli strumenti con i quali la persona lavora?

Per riuscire a integrare l'apprendimento formale con quello informale, ossia con l'apprendimento che prosegue in stretta connessione all'attività lavorativa è necessario partire dai vincoli e far leva sulle risorse presenti nel sistema.



Vincoli

Nello specifico, parlare di vincoli, come guida alla progettazione dell'intervento, significa prima di tutto capire i limiti di budget o di numero di giornate nelle quali è possibile coinvolgere le persone¹⁶.

Parlare di vincoli significa anche porsi il problema del contesto di lavoro che troveranno al loro ritorno: supporterà effettivamente il cambiamento richiesto? Se i vincoli non sono superabili, occorre inevitabilmente ridefinire gli obiettivi formativi. Sapere di avere un problema con il sistema di Customer Relationship Management per i successivi 3 mesi, per cui le persone non potranno utilizzarlo per pianificare gli incontri con i clienti, può portare ad uno slittamento della parte di formazione che ha per oggetto quell'attività specifica, e nel frattempo si cercheranno soluzioni provvisorie visto che la finalità del progetto è produrre una prestazione migliore.

Risorse

Il sapere implicito, ad esempio, può essere certamente considerato una risorsa, purché non rimanga nascosto nei silos aziendali. Una volta individuato, si possono incentivare gli scambi sociali tra colleghi per metterlo a fattor comune.

Le persone più esperte possono essere delle risorse importanti a supporto di chi è coinvolto nel processo di apprendimento. Ma affinché lo siano realmente devono essere soddisfatti alcuni requisiti: tempo e condizioni organizzative per svolgere il ruolo di supporto, oltre a possedere la capacità di trasferire conoscenze e competenze in maniera efficace. Il tema non è da sottovalutare perché, spesso, le teorie naive, su cui sono basati gli insegnamenti spontanei, non sono adeguate all'obiettivo che si intende raggiungere.

Fare i conti con vincoli e risorse può portare eventualmente a un restringimento del focus del training: occuparsi solo di ciò che verrà effettivamente coltivato può sembrare inizialmente una rinuncia, mentre di fatto si tratta di un'operazione di efficientamento. Come ogni cornice che s'impone ad un artista, le limitazioni sono uno stimolo straordinario per la creatività, in quanto richiedono un ripensamento, anche totale, dell'impianto.

¹⁶ Viviamo in un contesto produttivo governato dall'efficienza, in cui spesso le persone sono sovraccaricate di lavoro e non hanno possibilità di essere sostituite da colleghi. Questo significa che l'allontanamento dalla postazione di lavoro non solo è un costo, ma in certe situazioni o in certe quantità risulta impossibile, portando a riflessioni importanti su mezzi e metodologie attraverso i quali erogare parte della formazione.

4. Misurazione

Quando si parla di misurazione dei processi formativi, troviamo uno scostamento enorme tra teoria e pratica.

La letteratura sulla misurazione è dominata dai modelli sviluppati, in relazione all'apprendimento formale, da Kirkpatrick¹⁷ e da Phillips¹⁸, nei quali si distinguono sostanzialmente 5 livelli di misurazione. I primi 4 descritti da Kirkpatrick sono: soddisfazione dei partecipanti, livello di apprendimento, applicazione dell'apprendimento, impatto dell'apprendimento sui risultati aziendali. Evidentemente, l'ultimo elemento si connette con quanto abbiamo sottolineato inizialmente: essendo necessario valorizzare l'intervento formativo costruendolo a partire da obiettivi strategici aziendali, possiamo dire che è questo il livello di misurazione che fa la differenza.

Phillips ha aggiunto il ROI della formazione, dando così un peso specifico ancora più puntuale al tema dell'efficacia. Un conto, infatti, è monitorare delle metriche aziendali quali la durata delle riunioni, il numero di pezzi prodotti al minuto, il livello di customer satisfaction; un altro è tradurre questi risultati in un valore economico.

Nonostante la diffusione di questi studi, possiamo facilmente constatare che la maggior parte degli interventi formativi sia misurato esclusivamente attraverso il gradimento della formazione, generalmente interpretato e scambiato per efficacia della formazione.

17 D. L. Kirkpatrick, Evaluating training programs. The four levels (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1998

18 J. Phillips, The return of investment in training and performance improvement programs, Taylor and Francis Ltd, 2003

Competenza chiave: utilizzare la misurazione come strumento di cambiamento

L'attività di misurazione è certamente strategica¹⁹ e la competenza chiave riguarda proprio il saper definire cosa misurare, come e quando misurarlo e cosa fare delle informazioni ricavate.

Cosa Misurare

Partendo dalla premessa fondamentale per cui l'attività di misurazione dev'essere sostenibile, l'aver costruito un percorso di senso, che vede nel processo di training formale ed informale la realizzazione di obiettivi strategici e formativi, determina cosa misurare.

Da questo punto di vista possiamo riprendere i livelli di Kirkpatrick e Phillips con qualche accorgimento:

- a) soddisfazione dei partecipanti, purché questa rilevazione sia allargata non solo al training ma a tutto il progetto che, come abbiamo visto, è costituito da una combinazione tra formazione e azioni che favoriscano l'apprendimento informale. Sappiamo che la soddisfazione di per sé non può essere la misura dell'efficacia dell'intervento, tuttavia l'attenzione alla percezione dei partecipanti può fornire spunti interessanti per perfezionare l'intervento;
- b) raggiungimento dell'obiettivo formativo. Che si tratti di acquisire informazioni o abilità è possibile effettuare verifiche opportune (questionari, osservazioni con check list, feedback 360, ecc.). Questa misurazione può essere significativa nelle fasi intermedie di un progetto o al termine di un pilota²⁰;
- c) raggiungimento dell'obiettivo strategico. Trattandosi di obiettivi strategici per l'azienda, gli indicatori di effetto saranno parte delle metriche aziendali (kpi). Questa è, per quanto argomentato sin qui, la misurazione fondamentale;
- d) ROI. Come abbiamo detto, alcuni obiettivi strategici sono già espressi in una forma quantitativa di tipo economico. Altri sono obiettivi quantitativi di cui il vantaggio economico deve essere calcolato²¹. Nel calcolo del ROI verranno conteggiate, tra i costi, tutte le spese necessarie per la realizzazione del progetto: quindi non solo i costi del training e dell'assenza delle persone dal luogo di lavoro, ma anche i costi della realizzazione dei supporti all'apprendimento come l'ideazione e realizzazione dei materiali, piattaforme social, ecc.

¹⁹ Una ricerca condotta da Knowledge Advisors, leader nel campo delle soluzioni per la misurazione dell'apprendimento, rivela che "le organizzazioni che misurano sistematicamente il proprio apprendimento, dispongono di budget doppi rispetto a chi non lo misura".

²⁰ In generale permette di verificare in che misura il raggiungimento dell'obiettivo formativo incida effettivamente sugli obiettivi strategici. Una seconda utilità è presente nelle situazioni in cui le competenze da sviluppare siano così complesse da non portare a un risultato significativo, fino a loro completa maturazione. In questi casi non sarebbe possibile misurare, in itinere, l'efficacia dell'intervento semplicemente dai risultati finali ottenuti.

²¹ Ad esempio l'incremento di produttività del 20% è di per se un valore quantificato ma deve ancora essere tradotto nel suo riflesso economico per quell'azienda per poter determinare un calcolo del ROI.

Learning Action-plan Matrix

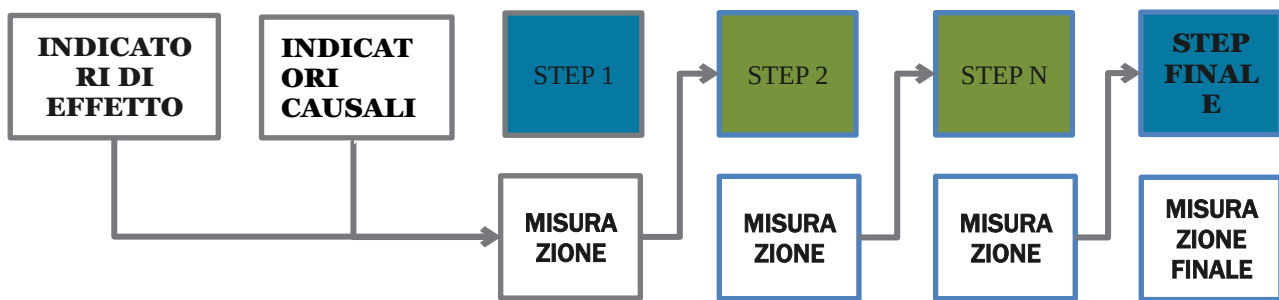
Come misurare

Una volta definito *cosa*, il passaggio successivo è la definizione del metodo di misurazione. Se ad esempio volessimo verificare l'adozione di un determinato comportamento, sarebbe poco attendibile rilevarlo attraverso un questionario rivolto ai partecipanti, a causa delle diverse distorsioni percettive. Dovremmo piuttosto chiederlo a osservatori terzi o rilevarlo attraverso dei dati di sistema. Come si può evincere dall'esempio, la definizione del processo di misurazione non può essere standard, poiché la modalità che possiamo considerare ottimale per un determinato obiettivo potrebbe essere inadeguata per un altro e ciò che è sostenibile in un certo contesto aziendale, potrebbe non esserlo in un altro.

Quando misurare

Affrontare, invece, il tema del *quando* porta a comprendere l'importanza della misurazione per la costruzione del processo formativo nel suo insieme.

Da anni, ormai, l'approccio Agile è uscito dall'ambito informatico in cui è nato, per essere utilizzato in altri contesti tra cui il training aziendale.



Lo spezzettamento del percorso formativo in step intermedi e la misurazione *in itinere* è fondamentale non solo per verificare che le cose procedano nel modo corretto, ma anche perché l'apprendere è spesso un processo di scoperta congiunta: durante le attività formative e le relative misurazioni emergono informazioni che non erano disponibili durante l'analisi iniziale e che diventano essenziali per apportare, eventualmente, correzioni ottimizzanti all'impianto del progetto.

Ogni azione formativa crea un cambiamento che restituisce informazioni sullo stato del sistema, molto più di quanto non si possa ricavare da un'analisi preliminare. In questo senso appare estremamente significativa l'affermazione di Heinz Von Foerster: "Se vuoi vedere, impara ad agire".