

Quando la formazione continua entra in azienda

Spunti e riflessioni per un apprendimento efficace

di Sabrina Sicari¹

Quando in azienda si avverte la necessità di realizzare un intervento formativo per le risorse umane, il responsabile aziendale inevitabilmente orienta la propria attenzione verso una decisione prioritaria: come e quando “mandare il personale in formazione”. Il momento formativo è considerato come “altro” dalla quotidianità aziendale, una parentesi circoscritta tra una data di inizio e fine percorso.

Al “rientro”, l’elemento di raccordo tra la chiusura dell’intervento formativo e la ripresa delle attività lavorative, mediamente si traduce in un colloquio tra i partecipanti e il responsabile aziendale orientato a capire quanto e se la formazione sia stata un’esperienza di miglioramento.

In contesti più strutturati, a distanza di qualche mese dall’esperienza formativa, si sviluppano azioni di monitoraggio mirate a rilevare quanto e come la formazione sia servita.

Un simile approccio, seppur figlio di un’attenzione meritevole, presta il fianco a rischi di dispersione dell’efficacia della formazione svolta, per svariati motivi:

- la tendenza comune nei responsabili di azienda a differenziare il momento della formazione dal momento del lavoro, rischia di alimentare situazioni in cui al “rientro” dall’attività formativa, il partecipante si trovi fagocitato dall’accumulo del carico di lavoro nel frattempo sospeso, rincorrendo la priorità di smaltire da subito quanto sospeso. Si innesca così inevitabilmente il ricorso alle consolidate abitudini lavorative piuttosto che lasciare spazio al rischio di attuare il nuovo, di trasferire e applicare quanto appreso durante la formazione;
- l’acquisizione di nuove conoscenze, abilità e comportamenti nell’adulto, incontra, durante l’apprendimento, una fase confusionale che trova spiegazione nel conflitto tra il vecchio e il nuovo, tra ciò che abbiamo sempre creduto e fatto e ciò che di nuovo abbiamo imparato. Tanto più consistente appare il livello di confusione, tanto più è manifesto l’ingresso del nuovo nelle nostre categorie concettuali. Progressivamente il livello di confusione

¹ Formatrice, Consulente in politiche attive del lavoro e sviluppo organizzativo d’impresa.
E mail: sabrina.sicari@libero.it Account Skype: sabrina.sicari



diminuisce lasciando lentamente spazio al rinforzo, al consolidamento, alla prassi e all'abitudine.

In linea con queste considerazioni, un percorso di formazione per essere efficace, deve prevedere momenti applicativi ed esperienziali mirati a facilitare "l'applicazione del nuovo e la costruzione dell'abitudine". Se tale condizione non è però rinforzata con esperienze di continuità quando il partecipante rindossa i panni del lavoratore, il rischio è che nel trasferire il nuovo in una condizione diversa dal protettivo contesto di formazione, lo stato confusionale possa riprendere il sopravvento, innescando demotivazione e affaticamento tali da ricondurre il nuovo ad un'esperienza sempre più trascorsa, associabile al piacevole momento formativo, ormai terminato e lontano ricordo;

- i processi che scandiscono il ciclo di vita aziendale vivono di continuo dinamismo e plasticità: l'ambiente esterno, le caratteristiche dei mercati cliente sempre meno statici, l'incertezza degli scenari economico e finanziari, sono aspetti che impattano fortemente. L'azienda che intende sopravvivere proiettandosi nel lungo periodo, deve inevitabilmente orientarsi al cambiamento, alla ridefinizione degli assetti interni.

Specularmente la formazione continua non può essere vissuta secondo un approccio statico, caratterizzato da un primo e un dopo, coincidente con una data di inizio e di fine calendario formativo ma richiede un'attenzione costante verso l'andamento delle dinamiche aziendali, per restare al passo con i ritmi d'impresa.

Come intervenire allora per ottimizzare l'efficacia di un intervento di formazione continua?

Un approccio attuabile trova risposta nella progettazione del percorso formativo e più espressamente nelle due fasi di:

1. analisi del fabbisogno formativo;
2. impostazione del trasferimento degli apprendimenti acquisiti.

1. Analisi del fabbisogno formativo

Occorre "cucire su misura" delle esigenze aziendali il percorso formativo da sviluppare partendo da un'attenta analisi dei processi dell'azienda secondo un iter che prevede:

- mappatura dei processi aziendali;
- identificazione dei processi aziendali critici;
- analisi dei processi critici: articolazione delle fasi, attività, risultati connessi ad ogni processo critico;



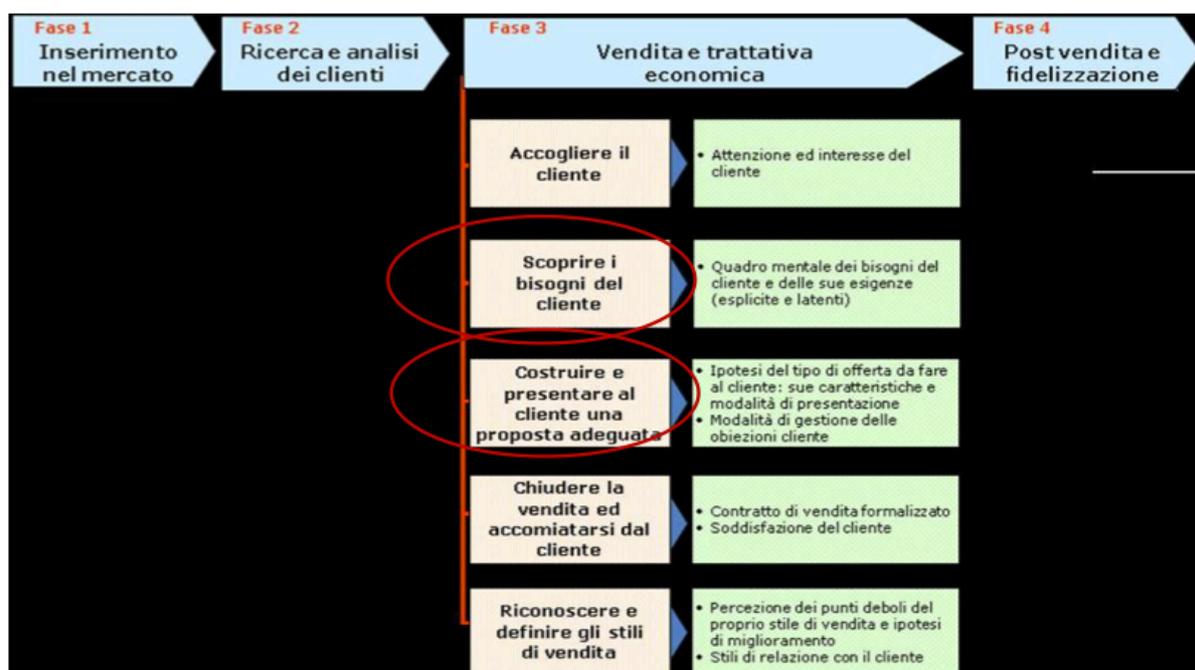
- identificazione delle attività e dei risultati che non raggiungono gli standard di performance attesi dall'azienda;
- progettazione di dettaglio del percorso formativo: identificazione delle conoscenze, delle abilità e dei comportamenti utili a svolgere le attività e i risultati critici in linea con i livelli aziendali attesi.

A titolo di esempio, consideriamo, il processo di vendita, uno degli ambiti più strategici per il successo di un'azienda, analizzando un caso reale.

L'impresa "Gamma" lamenta l'incapacità del personale nel realizzare una proposta di vendita personalizzata, nel rispetto delle politiche aziendali, sulle esigenze specifiche del cliente.

Siamo chiamati a progettare un intervento formativo mirato.

La nostra analisi parte dalla focalizzazione sul processo di vendita per poi identificare la fase critica, in tal caso evidentemente "vendita e trattativa economica" e individuare, conseguentemente, le attività critiche. (Rif. Fig. 1)



Rispetto a quest'ultime, l'analisi si sviluppa trovando le risposte ai seguenti quesiti:

- quali conoscenze, abilità e comportamenti il personale di vendita deve attuare per "scoprire i bisogni del cliente?"
- quali conoscenze, abilità e comportamenti il personale di vendita deve essere in grado di applicare ed esercitare per "costruire e presentare al cliente una proposta adeguata?"

L'esito di un'analisi così strutturata, agevola lo sviluppo della progettazione formativa, in quanto consente di definire una mappa concettuale di riferimento, dei livelli attesi di performance.

Rispetto a tale quadro, il prossimo passo è rappresentato dalla misurazione dei livelli di difficoltà delle risorse umane aziendali nell'applicazione delle conoscenze e nell'esercizio di quelle abilità e comportamenti connessi alle attività critiche rilevate. Si orienta sostanzialmente l'analisi a strutturare una progettazione formativa mirata a colmare i gap di competenza delle risorse umane di un'azienda operando secondo un approccio che riconosce, nell'identificazione delle condizioni di criticità, un criterio utile per definire in quale ambito intervenire prima, in quale dopo.

2. Impostazione del trasferimento degli apprendimenti acquisiti

Il secondo elemento di attenzione prevede la progettualità delle condizioni utili a massimizzare l'applicabilità, nel contesto lavorativo aziendale, delle competenze oggetto di trasferimento durante il percorso.

La progettazione orientata al trasferimento delle conoscenze, abilità e comportamenti non generici ma connessi alle attività specifiche dell'azienda, rappresenta il primo elemento di facilitazione, in quanto rende consequenziale l'applicabilità di quanto appreso.

Tuttavia è utile definire le modalità di supporto al trasferimento degli apprendimenti acquisiti sin dalla fase progettuale del percorso formativo, identificando:

- le situazioni lavorative dell'azienda in cui i partecipanti si troveranno ad applicare le competenze acquisite (tale identificazione è strategica ad esempio per strutturare ad hoc delle esercitazioni);
- gli strumenti, le norme aziendali, le prassi lavorative aziendali funzionali all'applicabilità delle competenze oggetto di trasferimento con la formazione, valutando come intervenire per le condizioni che possano rappresentare un ostacolo;
- gli indicatori di performance utili per misurare il livello quanti-qualitativo di attuazione delle competenze acquisite;
- un piano di briefing con i partecipanti alla formazione e con il management aziendale utile per valutare: ostacoli all'applicabilità delle competenze trasferite e conseguenti strategie di rimozione adottate/da adottare, necessità di brevi, ulteriori, momenti formativi di rinforzo, riallineamento/riadattamento di quanto trasferito rispetto ad eventuali nuovi scenari/esigenze aziendali nel frattempo maturati, riallineamento/riadattamento delle strategie e degli obiettivi aziendali in funzione degli esiti del briefing.

L'orientamento proposto vede i confini tra il contesto formativo e il contesto lavorativo dissolversi in un continuum che connota la formazione sempre più come una leva a supporto dell'organizzazione, dello sviluppo dei processi aziendali, della crescita d'impresa.

Una consapevolezza che incontra progressivamente riscontro negli orientamenti che hanno rappresentato la Formazione continua in Italia negli ultimi anni, a partire dagli strumenti di finanziamento.



Fondimpresa, ad esempio, uno dei Fondi Interprofessionali più diffusi in Italia, sposa da tempo il ricorso a metodologie formative fortemente orientate all'applicazione sul campo in azienda: coaching, training on the job, action learning sono solo alcune delle modalità con cui si può esprimere la formazione finanziata dal Fondo.

Le recenti sperimentazioni avviate da Fondimpresa sul fronte del finanziamento di percorsi di innovazione organizzativa, digitalizzazione, internazionalizzazione manifestano importanti segnali di attenzione verso interventi formativi che agiscano direttamente sui processi aziendali.

Si assiste pertanto ad una ridefinizione degli ambiti di competenza del formatore, chiamato ad indossare anche i panni del consulente d'impresa in veste di analista dei processi aziendali.

Il percorso formativo acquisisce così le sembianze di un intervento consulenziale mirato a fornire soluzioni organizzative e operative per l'azienda, attuate per il tramite dei partecipanti alla formazione, coinvolti, nel corso delle sessioni formative, in azioni volte a correggere le performance lavorative in un'ottica di miglioramento continuo.

Il momento del trasferimento di competenze si congiunge e sovrappone al momento dell'applicazione delle stesse, operando direttamente su situazioni reali aziendali.

