



# Articoli Area Riservata Olympos Group srl

## La formazione: un investimento a valore aggiunto

Tratto dal libro: "La formazione come palestra della professionalità: guida pratica all'utilizzo delle attività formative per le Persone e le Organizzazioni" di Stefano Greco, FrancoAngeli, 2007

“La formazione è un evento o una serie di eventi; lo sviluppo è un processo che può prevedere o no quell’evento. L’evento formativo può facilitare – avviare, velocizzare, sistematizzare, semplificare – il processo di sviluppo, ma non può reggere da solo l’apprendimento che vi è connesso. Ci si “forma” in un ambiente protetto, ci si “sviluppa” nell’operatività” . 1

Identificare la formazione come evento e non come processo è fondamentale per attribuire un valore realistico e definirne esattamente il margine di manovra.  
Tale corretta attribuzione presenta un duplice vantaggio:

Riuscire a comprendere quale ritorno effettivo aspettarsi dall’investimento formativo.

Riuscire a delineare strategie per massimizzare l’investimento relativo all’ “evento formazione” all’interno dell’azienda.

Dimensionare le aspettative significa innanzitutto evitare di attribuire alla formazione magici poteri di cambiamento o di “delegarle” la responsabilizzazione delle persone, attribuzioni che nella realtà avvengono invece quasi regolarmente. Sia il cambiamento, sia la responsabilizzazione sulla produttività e lo sviluppo sono processi che devono partire dall’interno dell’organizzazione ed essere gestiti da un management competente, nel breve-medio e lungo periodo.

Ecco il motivo per cui le attività formative sono solo dei tasselli – seppur importanti – dei processi manageriali ma l’intero mosaico dello sviluppo sarà il frutto di un lavoro quotidiano svolto da imprenditori, capi e responsabili insieme ai loro collaboratori. L’operatività di ogni giorno, vissuta all’interno di un ambiente aperto, laddove questo aggettivo significa la libertà delle persone di esprimersi, di essere ascoltate ed indirizzate verso una reale crescita professionale, rappresenta il vero campo da gioco sul quale vengono spese risorse, competenze e fatica.

La palestra formativa crea valore aggiunto nel momento in cui si configura sia come un efficace supporto al raggiungimento degli obiettivi attesi, sia come un’ adeguata occasione di integrazione attraverso la quale incanalare le energie e le risorse individuali e collettive.

In altri termini, la formazione è un mezzo e non un fine. E’ un prodotto/servizio da confezionare su misura, non una strategia. E’ uno strumento nelle mani del management il cui corretto utilizzo ne rappresenta l’unica garanzia di funzionamento.

Definire la formazione “strumento” di sviluppo non equivale certo a squalificarla, anzi. Cosa farebbe un pugile senza il suo sacco? Od un canoista senza allenamento al vogatore? Proprio per questo motivo, uno dei principi guida della formazione è capire esattamente “cosa serve a chi e come erogarlo in funzione di quali obiettivi”.

Detto questo, le condizioni per massimizzare l’investimento nella formazione in azienda sono:

Assicurare la congruenza tra le più ampie strategie di sviluppo organizzativo ed i più specifici piani di formazione.

Ogni manager è chiamato ad essere il “garante” dell’efficacia degli interventi formativi, vale a dire deve assicurarsi che i partecipanti/i suoi collaboratori abbiano realmente interiorizzato i contenuti e li abbiano tradotti in comportamenti effettivi sul lavoro.

Necessità di dare continuità alla formazione attraverso la creazione di una cultura dell'apprendimento, dell'informazione circolante e del facile accesso alle risorse conoscitive dell'azienda, diffusa a tutti i livelli.

Passare gradualmente da un approccio allo sviluppo “solo collettivo” ad uno “alternato” gruppo/individuo, articolando percorsi sempre più focalizzati, tenuto conto del fatto che le competenze sono prima di tutto un fatto personale, un valore del singolo e che solo in un secondo momento potrà diventare patrimonio organizzativo.

Verificare l'allineamento tra la formazione svolta, le performance delle persone sul campo ed il raggiungimento degli obiettivi assegnati dall'azienda: ogni scostamento rappresenta la correzione di tiro da effettuare nelle successive attività formative e/o l'occasione per un ripensamento dell'azione manageriale interna.

Se oggi le aziende risultano competitive nel momento in cui riescono ad allineare gli obiettivi alle performance delle persone, monitorando attentamente gli scostamenti, la formazione lavora proprio nel sostenere tali performance, ricreando le condizioni adeguate per il raggiungimento di livelli di preparazione sempre più rispondenti alle esigenze e per lo sviluppo delle necessarie risorse produttive da utilizzare sia individualmente, sia nei processi organizzativi.

Le attività formative possono generare valore non solo nell'adeguare le competenze ai profili professionali in evoluzione continua ma anche nello stimolare la motivazione ad affrontare e governare efficacemente i cambiamenti.

Tuttavia, il “plus” della formazione è strettamente correlato al rispetto delle fondamentali “regole del gioco” che governano lo sviluppo.

A questo proposito, trovo molto utile richiamare quelle indicate da Massimo Reggiani e Marisa Vecchi 2:

- “L'esito dello sviluppo è sempre probabilistico”

Non esiste un collegamento automatico tra le attività formative e l'aumento delle competenze. Possiamo solo lavorare sull'incrementare le probabilità di successo. La domanda chiave da porsi a monte è: “Abbiamo fatto tutto il possibile per far corrispondere la progettazione – intesa come l'insieme ragionato delle modalità e dei contenuti – agli obiettivi formativi?”

- “Si possono migliorare le competenze, non crearle dal nulla”

Significa, da un lato, poter/dover individuare gap e margini di miglioramento sui quali lavorare e dall'altro, evitare “accanimenti formativi” su persone o contesti refrattari all'apprendimento in termini soprattutto di motivazione e recettività.

- “L'approccio deve essere minimalista”

Il primo “salto” deve essere relativamente basso, poi progressivamente sempre più alto fino al limite delle potenzialità dell'atleta. La gradualità è comunque sempre in funzione sia della tipologia di atleta, “principiante”, “intermedio”, “professionista” o “campione”, sia del suo attuale livello di preparazione e/o condizione psicofisica.

- “Le azioni di sviluppo non devono essere considerate un ‘di più’ rispetto alla gestione operativa”

Manager di ogni ordine e grado sono chiamati a comprendere che le attività formative svolte dalla società di consulenza esterna non sono “a margine” dell'operatività di ogni giorno. L'integrazione tra società esterna ed il management e tra il progetto formativo e le strategie aziendali complessive è il requisito principale per assicurare un soddisfacente ritorno dell'investimento.

- “Porre il capo diretto come riferimento principale dello sviluppo”

Il concetto è chiaro: il rapporto capo-collaboratore è l'unico vero rapporto coach-coachee.

La quotidianità è il banco di prova sul quale poter costruire un' autentica relazione basata sullo scambio, sul confronto continuo, su corrette e condivise valutazioni che assicurino la crescita professionale del coachee/collaboratore.

Il rammarico nel constatare quanto sia difficile, nella realtà, trovare capi che riescano ad instaurare con i propri collaboratori un rapporto “sportivo” di questo tipo può generare un certo pessimismo ma ci conforta la speranza che tutto questo rappresenti per i manager una bella sfida da affrontare e vincere.

Possiamo dunque affermare, in sintesi, che il valore della formazione consiste nell'assegnare, alle persone e alle organizzazioni che la utilizzano correttamente, la “pole position” ma non offre la certezza di tagliare il traguardo per primi. Lo sventolio della bandiera a scacchi bisogna guadagnarselo direttamente sulla pista, creando una perfetta sinergia tra le “abilità del pilota” – il management aziendale – la “vettura” – l'azienda – e la gestione dei “pit stop” – gli eventi formativi. Si vince o si perde per frazioni di secondo ai box, per un sorpasso di un concorrente, per la bravura o l'inettitudine del pilota, per l'inefficacia o l'efficacia del gioco di squadra.

Come nella Formula Uno è necessaria la massima qualità a tutti i livelli, così è richiesto anche per le attività formative. Il “low cost” nella formazione non solo non funziona ma provoca anche danni in termini di demotivazione, insoddisfazioni e sprechi di risorse.

Alcuni imprenditori e manager sono convinti di poter fare, come si dice, “le nozze con i fichi secchi” – pretendendo molto pagando poco – oppure di realizzare l'hard discount della formazione con decine e decine di giornate di formazione “svendute” al prezzo più basso ed affidate al primo laureato “masterizzato” di turno, di certo volenteroso ma non all'altezza di produrre la necessaria qualità che la formazione sempre richiede. Risultato? L' “effetto corsificio”, come viene definito in gergo, è la conseguenza di una formazione squalificata, standardizzata e di fatto controproducente. Oggi nessuno può permettersi di perdere tempo e di rimanere insoddisfatto a seguito di esperienze formative. Ogni tipo di formazione – da quella scolastica a quella professionale, fino ad arrivare a quella lavorativa – deve essere pensata con la “giusta” qualità altrimenti è preferibile aspettare un'occasione più favorevole in termini di disponibilità delle risorse e di messa a punto delle condizioni progettuali che ne garantiscano l'efficacia.

Se la formazione deve essere un investimento a valore aggiunto, bisogna scegliere dei fornitori che siano all'altezza del compito.

Utilizzando una metafora aviatoria, attenzione a “volare con delle carrette del cielo” perché quello che non pagate nel “biglietto” lo pagate rischiando di cadere in un fallimento!

1 Massimo Reggiani e Marisa Vecchi, “Business, Strategia, Competenze. Un modello di gestione delle Risorse per lo sviluppo della competitività” a cura di Ulderico Cappucci, cap. 5, Guerini e Associati, Milano, 2003

2 Ibidem