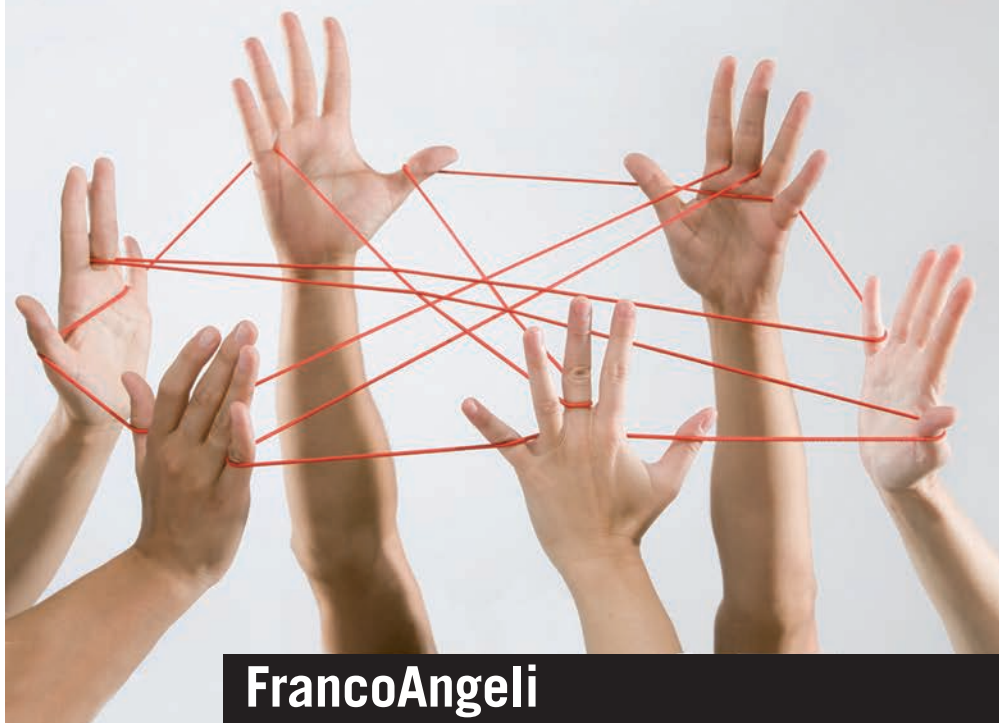


Andrea Magnani

Persone e risultati

Tradurre il sapere in fare
con il metodo LAM

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Andrea Magnani

Persone e risultati

Tradurre il sapere in fare
con il metodo LAM

 **FrancoAngeli**

TOOLS

In copertina: *People playing cat's cradle*, Westend61 Collection by Rainer Berg

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Ringraziamenti	pag. 9
Presentazione , di <i>Cristiano Silei</i>	» 11
Premessa	» 13
Perché la formazione è importante?	» 13
La struttura del libro	» 15
1. Formare un'organizzazione che apprende	» 17
1. La nascita di un dubbio	» 18
2. Ciò che rende efficace la formazione	» 19
2.1. Non si allevano capretti sull'isola di Pasqua	» 20
2.2. Non puoi tirare un asino per le corna	» 21
2.3. Se è un chiodo useremo un martello, se invece è una vite...	» 21
2.4. In un mare in tempesta, una bussola per amica	» 22
2. Primo fattore: non si allevano capretti sull'isola di Pasqua	» 25
1. Il sistema è allineato con il cambiamento?	» 25
1.1. Chiarezza dettagliata del mandato	» 25
1.2. Il clima: fiducia ed equità	» 26

1.3. La cultura implicita e i processi	pag. 27
1.4. Allineamento del livello manageriale	» 28
2. Agire sul sistema	» 29
2.1. Allineamento dei livelli organizzativi	» 29
2.2. Clima di supporto all'apprendimento	» 31
2.3. Il coinvolgimento del livello manageriale	» 32
2.4. Connettere il piano formativo con la strategia	» 34
In sintesi	» 34
3. Secondo fattore: non puoi tirare un asino dalle corna	» 37
1. Si può dare per scontata la motivazione?	» 37
1.1. Inerzia: non cambiare è più facile che cambiare	» 38
1.2. Resistenze emotive	» 39
1.3. La difesa del proprio orticello	» 40
1.4. Le resistenze cognitive	» 41
2. Costruire catture motivazionali	» 42
2.1. Offrire una cornice di senso	» 43
2.2. Far toccare con mano	» 44
2.3. Il coinvolgimento	» 44
2.4. Ristrutturare la percezione del cambiamento	» 46
2.5. Lavorare prima dove c'è motivazione	» 47
In sintesi	» 49
4. Terzo fattore: se è un chiodo useremo un martello, se invece è una vite...	» 51
1. La diversa natura del "saper fare"	» 51
1.1. Il metodo per apprendere competenze	» 53
1.2. La funzione delle metodologie formative	» 55

2. I principi dell'apprendimento degli adulti	pag. 59
In sintesi	» 62
5. Quarto fattore: in un mare in tempesta, una bussola per amica	» 63
1. Perché è importante misurare	» 63
1.2. La ricerca-intervento	» 66
2. Cosa si può misurare	» 68
3. Come misurare	» 71
3.1. Appropriatezza degli strumenti	» 71
3.2. Il confronto	» 72
4. Le obiezioni alla misurazione	» 73
In sintesi	» 75
6. Se i Fiori di Bach non hanno funzionato, prova con le Palle di Mozart	» 77
1. La progettazione di un intervento formativo	» 77
2. Come la LAM si distingue dall'approccio tradizionale alla formazione	» 80
3. Affidarsi a un buon pilota	» 82
Appendice. Come scegliere il tuo coach	» 85
Bibliografia	» 89

Ringraziamenti

I ringraziamenti vanno a tutte le persone, imprenditori, manager, responsabili delle risorse umane, che hanno permesso la sperimentazione di questi contenuti nelle loro aziende.

Ai miei cari collaboratori, capaci di creare frizzanti incontri di idee. In particolar modo ringrazio Monica Giannoni che mi ha aiutato in questi anni a mettere meglio a fuoco questi contenuti attraverso dialoghi appassionanti per poi sperimentarli sul campo; e che pazientemente ha letto e riletto questo scritto portando preziose modifiche.

A tutte le persone che hanno letto la bozza di questo libro e hanno offerto le loro critiche costruttive; in particolare a Chiara Carfagnini per i suggerimenti che hanno portato a modifiche decisive nella struttura del libro.

Infine ringrazio mia moglie che mi ha sempre incoraggiato a seguire le mie passioni, anche quando questo significava abbandonare la via più semplice, più redditizia, più popolare. Davvero il più bel dono che potevo ricevere dalla compagna di vita.

Presentazione

In molti casi i soli motivi che ci spingono a prendere il caffè in un bar piuttosto che in un altro sono il fatto di trovarlo sulla strada o la simpatia e cortesia del barista. Altre volte la cura degli spazi e la qualità del caffè offrono una ragione più interessante, che tuttavia verrebbe ridimensionata se l'accoglienza umana fosse pessima.

Allo stesso modo per molte imprese la differenza è dettata dalle persone. Spesso i fattori distintivi di un'azienda sono difficilmente valorizzabili nella giungla del mercato, in cui, in tempi rapidissimi, design e tecnologie innovative vengono cannibalizzati dalla concorrenza. Invece è la fiducia trasmessa al cliente dagli operatori, dai commerciali, dai tecnici, a generare il clima relazionale che lo induce a conoscere, apprezzare e infine comprare l'offerta. Anche i brand con forte carisma, pur possedendo distintività, beneficiano indubbiamente delle risorse che i dipendenti mettono in campo.

L'esperienza di questi anni mi ha portato a credere che ogni persona nelle adeguate condizioni sia capace di esprimere impegno, talento, entusiasmo e di produrre risultati apprezzabili. Eppure sono altrettanto convinto di non poter dare per scontato che ciò avvenga. Capire come provocare il surplus di valore diventa una sfida intellettuale intrigante. Tradizionalmente le aziende hanno cercato di rispondere al problema attraverso attività di formazione, realizzate internamente o con l'ausilio di formatori esterni; oppure intervenendo sugli aspetti strutturali quali i piani di incentivazione, le procedure interne ecc. Ecco perché ho raccolto con grande piacere l'invito a presentare il libro di Andrea Magnani: esso accoglie questa sfida cer-

cando di integrare azioni organizzative e apprendimento attraverso un approccio pratico.

Ho conosciuto Andrea durante un programma di specializzazione negli Stati Uniti e ritrovo nel suo libro quella ostinata voglia di approfondire, di mettere alla prova le idee, di problematizzare ciò che viene dato per scontato, che avevo conosciuto in quell'occasione. Ho notato immediatamente che il libro propone una sfida al modo tradizionale di intendere la formazione, evidenziandone i limiti. Nel mondo della formazione si fronteggiano i difensori delle diverse metodologie, nella guerra, a mio avviso inutile, di identificare il metodo migliore, la tecnica più bella. Espressioni come “su misura” e “formazione efficace” si sprecano.

Questo libro non si pone in contrasto con le metodologie formative più in uso, ma affronta una questione più profonda: come posso utilizzarle nella mia azienda per ottenere risultati misurabili e duraturi?

Voglio anche sottolineare che i criteri evidenziati non solo sono condivisibili ma sono il linguaggio parlato da chi vive quotidianamente dentro un'organizzazione. L'idea originale che sta dietro a queste pagine consiste nell'applicazione del metodo scientifico ai piani formativi; nell'inserimento delle attività di apprendimento organizzativo all'interno del modello di Qualità Totale proprio di molte aziende. Nell'approfondimento di *come* tali criteri debbano essere rispettati, si coglie il valore innovativo del metodo LAM. Partendo da ciò che è ovvio e spesso disatteso, genera soluzioni inaspettate e brillanti.

Per concludere, ritengo auspicabile che ogni persona, responsabile delle risorse umane, dirigente, imprenditore, interessata a promuovere un cambiamento nei comportamenti del personale, si confronti con questi strumenti prima di progettare un intervento formativo.

Cristiano Silei
Vice President Sales
Ducati Motor Holding SpA

Premessa

In questo libro presentiamo il metodo LAM (*Learning Action-plan Matrix*) che nasce allo scopo di rendere la formazione uno strumento efficace per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Secondo il metodo LAM perché un intervento formativo sia efficace e contribuisca a generare il cambiamento desiderato, è necessario che vi siano i seguenti elementi:

- un contesto di supporto;
- motivazione al cambiamento;
- un'adeguata scelta degli strumenti formativi;
- un sistema auto-perfezionante basato sulla misurazione.

Tali criteri saranno approfonditi e illustrati attraverso degli esempi concreti.

Le indicazioni che daremo potranno sembrare “ovvie”, e chi si occupa di formazione ne potrà trovare immediato riscontro nella propria esperienza; eppure risulterà altrettanto evidente che i criteri distintivi della LAM normalmente non sono rispettati, o lo sono solo parzialmente, dai piani formativi delle aziende.

Perché la formazione è importante?

Se desiderassimo vincere il campionato, ci occuperemmo di acquisire i giocatori, dare loro belle divise e attrezzatura tecnica, il

pullman per le trasferte; ma cosa otterremmo se non gli fornissimo un allenamento adeguato?

Senza altro nelle organizzazioni vi sono giacimenti inesplorati e inespressi di potenziale (Zarifian 1999, Lorino 1995). Se l'affermazione suona forse un po' accademica, basta diventare semplici osservatori della realtà per scoprirne le effettive declinazioni, dalla piccola alla grande impresa.

- Qual è il mancato reddito di un centro estetico generato da una estetista che, poco motivata, trascura di cogliere un interesse del cliente per fissare un altro appuntamento oppure per vendergli un prodotto (che il cliente comprerà al supermercato o in farmacia)?
- Per un'azienda che dispone di una rete commerciale, qual è il costo di un venditore impreparato? Quante occasioni perde un venditore che non conosce sufficientemente il proprio prodotto o non possiede un metodo efficace per proporlo? Dopo quanto tempo sarà possibile recuperare credibilità verso i clienti persi?
- E ancora, pensiamo al costo di una risorsa interna che lavora con scarsa motivazione. Quanto tempo disperso paghiamo?
- Quando le persone pensano in termini di lamentela anziché tradurre i problemi in soluzioni, quante occasioni si perdono, quanti errori o inefficienze siamo costretti a risolvere?

Non vi è alcun dubbio che nella maggior parte dei casi siano le persone a fare la differenza sui risultati delle aziende. Eppure spesso sentiamo lamentare che il personale non fa ciò che ci si aspetta o, almeno, non con la qualità necessaria. In genere la formazione è considerata una soluzione all'esigenza di ottenere il massimo dal fattore umano. Tuttavia esistono dubbi profondi sulla sua reale efficacia. Broad e Newstrom (1992) riportano diverse ricerche secondo le quali una piccolissima parte dell'investimento in formazione si tradurrebbe in effettive competenze sul lavoro. Baldwin e Ford parlano di "non

più di un 10%”. Il nostro obiettivo è scoprire come rendere la formazione veramente efficace.

La struttura del libro

Nel primo capitolo illustriamo in sintesi i motivi che ci hanno portato a ricercare un nuovo approccio alla formazione e i quattro fattori che la rendono efficace. Nei capitoli seguenti li approfondiamo. Nell’ultimo presentiamo una sintesi del metodo LAM e di come esso si possa adattare alle specificità ed esigenze di ogni azienda.

Non è tra gli scopi di questo libro approfondire le diverse linee tematiche scendendo nei particolari tecnici e negli strumenti che vengono utilizzati dalla LAM. Abbiamo infatti preferito proporre un testo snello e di piacevole lettura piuttosto che eccessivamente accademico; certi che il lettore attento non banalizzerà questa visione d’insieme e, se interessato, ricercherà ulteriori informazioni per la sua applicazione pratica.

1

Formare un'organizzazione che apprende

In questo capitolo racconteremo i motivi che ci hanno portato a elaborare la LAM e condivideremo una sintesi dei criteri necessari per rendere efficace un intervento che si prefigge di promuovere nuovi comportamenti in linea con le aspettative aziendali.

Spesso ci è capitato di riflettere sui criteri individuati insieme ai professionisti delle Risorse Umane, trovandoli sostanzialmente d'accordo. Tuttavia, il piano formativo che essi avevano realizzato non rispettava tali principi! Questa situazione a nostro avviso si verifica quando ci si avvicina a un nuovo materiale con la convinzione di conoscerlo già o con l'attitudine inconscia a ricondurlo a ciò che già si conosce. Si parla di misurazione? Certo, chi può non essere d'accordo! Ma una cosa è misurare l'efficacia della formazione usando dei questionari di autovalutazione; un'altra è identificare degli indicatori e strutturare un processo di misurazione *ad hoc*.

La formazione deve essere esperienziale? Sì, ma c'è una bella differenza tra un'esperienza metaforica e un *role playing* e tra un *role playing* e un *laboratorio delle competenze*©. A un ascolto o lettura superficiale, le parole possono generare confusione o fraintendimenti. Mentre per comprendere le differenze tra diversi approcci alla formazione è necessario capire in profondità *come* quei criteri vengono messi in atto all'interno dell'organizzazione.

1. La nascita di un dubbio

Anni fa fummo inviati dalla società di formazione per la quale lavoravamo a erogare dei moduli formativi sulla comunicazione efficace e la gestione del conflitto alla polizia penitenziaria di Parma. Ci trovammo di fronte ottanta guardie che ci fissavano con uno sguardo truce e le braccia incrociate; quando cominciammo a raccontare come si doveva gestire un conflitto, una di loro si alzò, venne incontro a uno di noi, gli mise un braccio attorno al collo e cominciò a soffocarlo. Nel frattempo gli chiese: “Mi scusi, ma volevo sapere... se un carcerato la prende così, come gestisce questo conflitto?”. Tutti si misero a ridere. Cercammo di recuperare la nostra posizione grazie a quel poco di dialettica di cui disponevamo, ma tutti cominciarono a parlare tra loro senza prestare minimamente attenzione alla lezione. Chiedemmo quale fosse il motivo della situazione di confusione e ci riferirono che da tre mesi non ricevevano lo stipendio.

Capimmo che prima di investire risorse economiche (anche quelle pubbliche) in formazione, bisognerebbe studiare meglio il contesto in cui vengono realizzati gli interventi.

Sempre in quel periodo affiancammo un veterano della formazione alla vendita. Le persone apparivano coinvolte e arricchite dalla lezione. In quell'azienda trovammo tra i partecipanti un amico. In una pausa ci confrontammo con lui, esprimendogli l'orgoglio di essere al fianco di un docente così esperto e carismatico. Ci rispose ridendo: “Ma come, non vi siete accorti che sono le solite *@?! #... I miei colleghi non ne possono più!”.

Nelle aziende esiste una quantità d'informazioni sotterranee e non immediatamente accessibili e la motivazione dei partecipanti non può essere data per scontata.

Parlando con molti professionisti che si occupavano di progettare la formazione, notammo che in molti casi il piano formativo traeva la sua origine da motivazioni “deboli” come per esempio:

- “*Esistono fondi per lo sviluppo delle competenze manageriali*”;

- “È importante sviluppare lo spirito di squadra”;
- “I dipendenti richiedono di essere formati, abbiamo raccolto le loro preferenze con dei questionari”;
- “Mi piace quell’idea (quel metodo/quel formatore)”;
- “Si fa così”, “Abbiamo sempre fatto così”.

Cosa c’è di strano in questi approcci? Nulla di gravissimo. Però ci chiedemmo se questo modo di agire fosse in qualche modo collegato al fatto che uno dei primi costi aziendali a essere tagliato è proprio quello della formazione.

Cominciammo a chiederci se gli interventi formativi fossero effettivamente capaci di portare un cambiamento sufficiente nelle aziende. Esistono libri agiografici in cui si possono leggere affermazioni come “certamente la metodologia XYZ è molto efficace nel portare risultati”, ma in cui non vengono riportati gli studi che confermerebbero la tesi sostenuta. Per qualcuno la formazione non serve e per altri è un *oggetto d’amore*. Dunque ci sembrò che il mondo della formazione aziendale fosse fermo a un pensiero magico (o pre-scientifico), in cui i fatti vengono citati a conferma della convinzione cui si è attaccati.

Esistono invece molte persone, imprenditori, responsabili aziendali, formatori, cui preme trovare una via più scientifica alla formazione e capire come verificarne l’efficacia; capaci quindi di mettere in discussione le proprie verità. Grazie a loro abbiamo condotto una serie di esperienze che ci hanno portato a strutturare la metodologia LAM, in cui è prevista appunto una misurazione dell’intervento in grado di verificarne semplicemente i progressi ed eventualmente di correggerne il tiro in corso d’opera.

2. Ciò che rende efficace la formazione

Esistono quattro criteri da soddisfare affinché la formazione sia efficace. Il loro rispetto porta necessariamente a fare scelte opposte a