Perché (la maggior parte del) Training è inutile

di David Maister

David H. Maister, scrittore americano ed esperto di business management, è stato professore alla Harvard Business School. Consulente delle migliori società multinazionali, è autore di diversi libri tradotti in 15 lingue diverse. Nel 2002, è stato nominato come uno dei "Top 40 business thinkers in the world".

Disconnessione

Per buona parte della mia vita lavorativa sono stato pagato per fare training. Il mio lavoro è stato decisamente apprezzato, nel senso che ho ottenuto (di solito) valutazioni molto positive, e i clienti non si limitavano a pagarmi l'onorario, ma mi invitavano nuovamente più e più volte.

In ogni caso, ho sviluppato la convinzione che la maggior parte del training di preparazione al business, fatto da parte mia e da chiunque altro, sia uno spreco di tempo e denaro, perché solo una parte microscopica del corso viene messo in pratica almeno una volta, e lo stesso vale per i benefici sperati.

Purtroppo, i training e gli altri tipi di incontri e conferenze sono troppo spesso organizzati come eventi isolati, con una vita propria, scollegati dai progressi dell'impresa.

Ciò che le aziende sembrano non capire è che, come esporrò più avanti in questo articolo, **il training è un meraviglioso passaggio finale per portare ad una modifica di organizzazione e di comportamento, ma è pateticamente inutile come primo step.**

Le aziende addestrano il personale in nuove aree di competenza, ma poi lo rimandano ai loro gruppi operativi, soggetti alle stesse disposizioni e approcci manageriali ai quali erano abituati in precedenza.

Il personale è in grado di identificare immediatamente una mancanza di allineamento fra quello che gli viene insegnato e come vengono gestiti, e quando si accorgono di ciò, nella migliore delle ipotesi, poco di ciò che hanno imparato o discusso durante il training viene implementato.

Un buon test per valutare se avete scelto correttamente la pianificazione di un training è il seguente. Se il training fosse interamente opzionale e facoltativo, ed unicamente disponibile in un villaggio remoto accessibile solo con un mulo, ma le persone avessero deciso **comunque** di frequentare il corso perché fra sé e sé si dicono: “Devo imparare questa cosa per forza - sarà determinante per il mio futuro”, allora, e SOLO allora, saprete di aver scelto oculatamente il training. Altrimenti, starete facendo il training troppo presto.

Per favore, non chiamatemi.

La maggior parte delle richieste che ricevo per presenziare ad eventi interni vengono fatte da aziende che vogliono un discorso che sia interessante, brillante, stimolante o motivante. Ciò che *non* sembra interessargli è che questo riguardi in maniera specifica il modo in cui gestiscono le loro imprese o i cambiamenti reali che si stanno impegnando a portare avanti.

Ad esempio, recentemente, ho ricevuto la richiesta di comunicare l'importanza di essere all'altezza dei “valori sacri” dell'impresa (inclusa la necessità della cooperazione). Volevano che io fossi per loro una fonte d'ispirazione.

Tuttavia, quando gli ho chiesto di poter partecipare ai meeting e valutare quanto positivamente il personale giudicasse il livello di collaborazione e quali fossero, secondo i dipendenti, le barriere ad una cooperazione interna più efficiente, gli organizzatori si sono improvvisamente terrorizzati all'idea di una potenziale distruzione dell'ordine prestabilito. Non sono stato chiamato per quell'intervento.

Molto spesso, chi mi contatta per discutere una presentazione o un training è un pianificatore di conferenze o qualcuno nell'amministrazione - qualcuno che spesso non ha il potere necessario per prendere parte ad una discussione su come realizzare i cambiamenti che desidera il management.

Il loro ruolo non è invidiabile. A tali persone viene spesso assegnato un compito impossibile: **curare lo sviluppo di un programma che cambi lo stato delle cose, senza coinvolgere il management in questa scelta!**

Business versus Management

Un altro problema contribuisce al fatto che l'impatto dei corsi di business sia così limitato: il fatto stesso che trattino di "business"!

Il "business", per sua natura, si caratterizza per essere comprensibile tramite gli strumenti di una mente logica, analitica e razionale: concetti come "la catena del valore" o le innumerevoli P del marketing. Anche quando sono le persone reali a discutere e confrontarsi, il business è spesso considerato come un processo intellettuale di discussione ed analisi: la gerarchia dei bisogni di Maslow, le caratteristiche dei grandi leader, ecc., ecc. **Il business, per lo meno come è insegnato nelle università di economia e dalla maggior parte dei programmi dei training, viene presentato come un insieme di conoscenze e sapere astratto.**

Questi elementi sono, ovviamente, molto importanti. Tuttavia, la gestione del business è *un'abilità* e (come è evidente) non ha niente a che fare con la razionalità, la logica, il QI o l'intelligenza. Che siate capaci di gestire un semplice problema o che siate in grado o meno di influenzare individui o organizzazioni ad ottenere qualcosa, si tratta sempre di riuscire ad influenzare le persone, singolarmente, in gruppi o in massa.

Né quello che avete capito, studiato o la vostra intelligenza vi saranno d'aiuto se non sarete capaci di interagire con le persone ed ottenere le risposte che desiderate. **Il conoscere approfonditamente il management grazie ai vostri studi non implica necessariamente essere bravi nel gestire efficacemente un business.**

La stessa tensione esistente fra sapere ed abilità, e fra sviluppo razionale ed emozionale, esiste in molteplici altre aree dello sviluppo personale.

Diventare bravi a relazionarsi con le persone (all'interno o all'esterno dell'organizzazione) non è un qualcosa che si raggiunge seguendo un corso universitario di psicologia, sociologia, antropologia, o qualsiasi altra "-logia", che preveda che si prenda posto in un'aula e si facciano costruzioni intellettuali sulle "risorse umane" o sulla "segmentazione del mercato" senza occuparsi mai di come in pratica si tratta con gli esseri umani reali, in carne ed ossa.

La stessa cosa, ahimè, è vera per le business school. Le facoltà di Business in tutto il mondo tendono ad essere formate da uomini e donne, la cui formazione

(così come i loro temperamenti e le loro inclinazioni) si basa sugli strumenti della mente logica, razionale. Hanno la preparazione adatta per insegnare il business, ma gli manca una struttura per sviluppare le abilità.

Se, tuttavia, vogliamo veramente aiutare le persone a sviluppare le loro abilità, dobbiamo vedere il “training” nel modo in cui un istruttore di palestra userebbe quella parola – disegnando un insieme pianificato di attività che allenano i giusti “muscoli” e li plasmano lentamente, tramite l’esperienza acquisita con la pratica.

Aiutare le persone a crescere come manager non vuol dire discutere di management (o, ancora peggio, di leadership), ma **sottoporre le persone ad un insieme di processi con i quali fare esperienza, mettere in pratica quello che stanno imparando e sviluppare il loro autocontrollo emozionale e gli stili d’interazione.**

Il duro lavoro del Change Management

La verità è che la maggior parte delle imprese affrontano il training in un modo completamente errato. Decidono quello in cui desiderano che il loro personale migliori, allocano le risorse economiche necessarie per pagare un trainer professionista e gli chiedono di fornirgli un buon programma.

Il training è usato troppo spesso dai manager come un modo non oneroso (a livello individuale) per dare l’impressione di star facendo qualcosa. Nella maggior parte dei casi, vengono proposti corsi che richiedono poco tempo e pochi cambiamenti personali.

Ottenere dei cambiamenti è estremamente difficile perché richiede che il management si interroghi su quattro ambiti-chiave:

- **Sistemi:** L’azienda monitora, incoraggia e premia effettivamente questi (nuovi) comportamenti?
- **Atteggiamento:** Il personale vuole il cambiamento? Ne comprende l’importanza?
- **Sapere:** Sanno come attuarlo?
- **Abilità:** Sono in qualche misura capaci di implementare ed eseguire quello che sanno?

Le problematiche che esistono a ciascuno di questi livelli richiedono diversi tipi di interventi. Ma notate che **lo sviluppo delle abilità, per quanto importante, è l'ultimo step, non il primo.**

Non ha senso un training incentrato sulle abilità se non c'è un incentivo; il personale non crederà nel corso e non saprà nemmeno esattamente in cosa ci si aspetta che dovrebbe essere bravo!

L'importanza di questo atteggiamento è spesso sottostimato. È compito della direzione manageriale assicurarsi che il personale *voglia* imparare, gestendo il "*perché*" – aiutandoli a capire perché è importante, perché è stimolante e formativo, perché dovrebbero sacrificare il loro tempo e la loro attenzione per farsi coinvolgere.

Se riuscite ad essere convincenti sul *perché*, il training stesso può rivelarsi molto spesso incredibilmente semplice. Quando le persone capiscono e "fanno propria" l'importanza di un insegnamento, riconoscendone la finalità, il significato ed il valore, ed il ruolo per la propria carriera, sono loro stessi ad impegnarsi in prima persona per procurarsi libri, video, materiali on-line e corsi universitari, senza che l'azienda debba in alcun modo fornirgli tutto ciò.

Il giusto approccio

Il processo corretto per concepire il training è incontrarsi con la direzione aziendale e successivamente con i livelli sottostanti (con un approccio top-down) e chiedere:

- Cos'è che il personale non sta facendo
- Che cosa vogliamo che faccia?
- Sappiamo veramente perché non lo sta facendo?

Dopodiché sarà necessario un lavoro completo di sviluppo delle tematiche legate a ciascuno di questi punti:

- **Quali sono i comportamenti che la direzione aziendale deve cambiare per convincere il personale che i nuovi comportamenti sono**

necessari, non semplicemente incoraggiati? Se i nuovi comportamenti saranno opzionali, allora anche il corso dovrebbe esserlo.

- Quali misure di performance bisogna cambiare?
- Cosa deve succedere prima della sessione di training per facilitare il cambiamento?
- Cosa deve essere cambiato definitivamente dal giorno in cui sarà concluso il corso?

Un programma completo di cambiamento dovrà includere, necessariamente, un esame dei seguenti punti:

1. *Scorecard* (misure nuove e permanenti per misurare le performance sottoposte al cambiamento)
2. *Coaching* (continuo monitoraggio e supporto rispetto ai nuovi criteri)
3. *Strumenti* (per favorire l'implementazione del corso, da attuare prima del training)
4. *Training*
5. *Premi e/o riconoscimenti* per i risultati ottenuti.

Per ottenere la massima efficacia, solitamente è meglio che le attività del corso siano svolte dagli stessi gruppi di colleghi già presenti nell'azienda, così che il training sia orientato all'azione ed alla decisione, con impegni collettivi e monitorabili. Le classi che vengono formate con membri provenienti da settori diversi di un'impresa rendono il programma del corso solo "didattico".

Sessioni di training con un gran numero di partecipanti possono essere più *efficienti*, nel senso che espongono un gruppo consistente di persone ad uno stesso modo di ragionare ed ottimizzano i costi organizzativi, ma sono notevolmente meno efficaci a portare a cambiamenti e pertanto, risultano - alla fine - molto meno economici.

Il training dovrebbe prevedere soltanto argomenti che possano essere applicati immediatamente.

Troppo spesso le aziende forniscono al personale strumenti e tecniche giorni, settimane, mesi, o persino anni prima che gli servano e sperano che in qualche modo se ne ricorderanno (e che le applichino!) impeccabilmente quando verrà il momento. Questa è quantomeno un'illusione.

Troppo spesso il personale neoassunto che viene mandato ai corsi ha il pensiero fisso di capire se i propri superiori siano realmente e seriamente impegnati a lavorare sugli argomenti che vengono discussi durante il training. Come notato in precedenza, spesso non lo sono.

Lavoravo come consulente presso un'impresa di training, che stava curando la preparazione di un offerta per un training. Tra le domande della 'richiesta d'offerta', l'azienda richiedente chiedeva alla società di training: "Cosa farete per assicurarvi che i nostri manager applicheranno le lezioni che terrete?". Può sembrare una domanda ragionevole all'azienda in questione, ma in realtà rivelava un modo per scaricare le responsabilità da parte dell'azienda alla società di training.

E' veramente utile che il leader del gruppo che deve partecipare al corso, partecipi al corso. O meglio, dovrebbe essere obbligatorio. Ciò assicura un impegno credibile in prima persona e un orientamento all'azione. Fatti, non parole.

Anche se il leader del gruppo ha già affrontato il training in passato, risulterà vantaggioso che vi partecipi nuovamente, perché solo la presenza del 'capo' può dare alle sessioni la credibilità necessaria e rendere l'impegno preso sulle azioni pratico e monitorabile.

Per assicurare la disciplina, i potenziali partecipanti dei corsi dovrebbero svolgere approfondimenti e test obbligatori prima di accedere al corso vero e proprio (e quindi chi non supera il test non vi potrà partecipare). Sì, sembra una regola dura, soprattutto se si tratta di training per il senior management, ma ho visto numerose aziende investire in programmi di alta formazione, progettati per sviluppare la missione aziendale ed il cambiamento, nei quali la metà dei partecipanti seguiva, e l'altra metà no. Uno spreco di tempo, che innervosiva entrambi.

La questione è semplice: se vale la pena fare il training, vale la pena farlo in un modo in cui esso faccia la differenza.

Questo vuol dire usare il tempo delle sessioni con saggezza, e vuol dire altresì che la preparazione è vitale. Se qualcuno non si vuole preparare, non gli dovrebbe essere permesso l'accesso al corso, indipendentemente da quanto sia senior. E se il vostro programma non garantisce questo livello di rigore, state quasi certamente commettendo uno sbaglio e sprecando una percentuale significativa del vostro tempo e denaro.

Riassumendo: se il training coinvolge uno specifico team operativo, su argomenti scelti attentamente, pronti ad essere subito messi in pratica nella vita lavorativa reale, con la partecipazione del leader del gruppo, sarà agevole discutere come implementare con concretezza ed immediatamente ciò che si è imparato durante training nel loro operare pratico. Con la giusta preparazione e con la pratica, il training può essere estremamente potente.

Senza tutto ciò, può essere (e di solito è) una grandissima opportunità sprecata.