

Learning and Performing in a VUCA world

La centralità della performance

Oggi in tutti i contesti, da quello macro economico fino ad arrivare alla dimensione del singolo, concetti come produttività e performance hanno un ruolo dominante e sempre più cruciale.

La performance di un'azienda è la risultante della sommatoria della performance di processi e individui.

Oggi la formazione è cambiata e si trasforma radicalmente e velocemente. Se fino a qualche anno fa le variabili che facevano di un intervento formativo un ottimo intervento formativo erano:

- la qualità del docente
- la ricchezza dei materiali del corso
- l'utilizzo di esercitazioni e role play
- ...

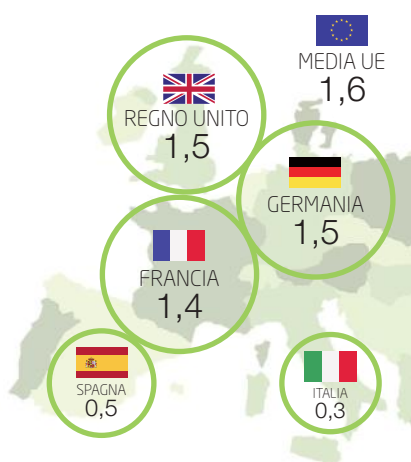
ora tutto questo non basta più.

Oggi una buona formazione è quella che contribuisce alla professionalizzazione del singolo, ne incrementa la sua impiegabilità, è calata nelle reali situazioni lavorative e punta a determinare la crescita delle risorse in termini di produttività e performance.

In questo senso sposiamo la tesi di Laura Overton, fondatrice di Towards Maturity: le aziende che avranno successo in questi anni sono le cosiddette "Learning Organization", cioè quelle che fondano il proprio successo sulla crescita e sulle performance dei singoli.

IL TREND

Crescita della produttività nel lavoro dal 1995 al 2016. *Variazione %*



Con il termine produttività si definisce l'unità di misura per valutare l'efficienza di un qualsiasi processo produttivo.

In particolare la produttività del lavoro è ottenuta dal rapporto tra l'intero valore della produzione realizzata e la quantità del lavoro impiegato per la stessa, ossia l'unità di prodotto per lavoratore o per ora lavorata.

La produttività è un tema centrale nel mondo intero, per l'Italia in particolare, ancor di più, constatato che:

- La produttività in EU, tra il 1995 e il 2016 è cresciuta mediamente di 1,6 volte
- Francia, Regno Unito e Germania hanno ritmi di crescita in linea con la EU
- In Italia la produttività cresce ad un ritmo pari a circa la metà della Spagna

Tornando alla formazione, possiamo sostenere che siamo passati da una fase di **stabilità permanente** ad una di **instabilità costante**.



Oggi non ci sono più le condizioni per progettare interventi formativi di successo seguendo approcci razionali e la tipica successione di fasi a cascata, dall'analisi delle esigenze alla progettazione dei contenuti, alla misurazione dei risultati.

Il processo si deve snellire, deve essere più reattivo, minimizzare il timing ed essere incentrato sulla performance del singolo; una formazione insomma:

- JUST IN TIME
- JUST ENOUGH
- JUST FOR ME

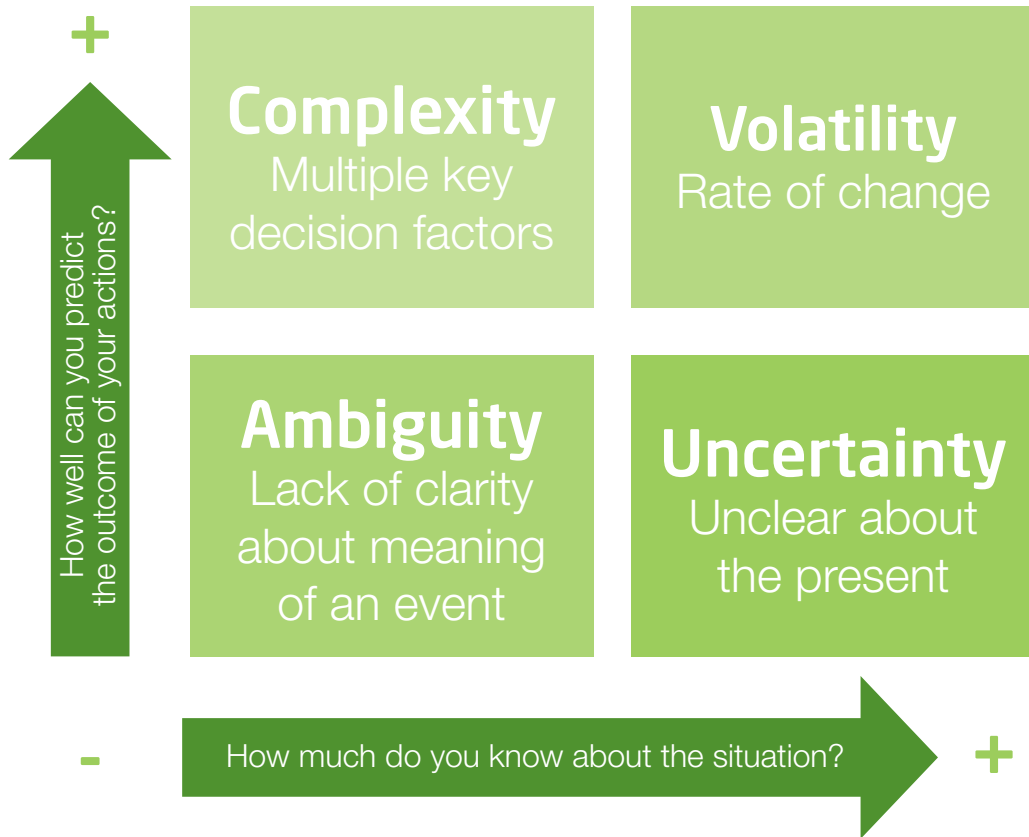
Il mondo del Business e la Società: le forze e l'impatto

Il periodo di trasformazione che stiamo attraversando non è esclusivamente determinato da fattori di natura digitale o tecnologica ma è la risultante di fattori e cambiamenti di diverso tipo che impattano su business, società e, come conseguenza, sulle funzioni L&D.

| BUSINESS TRANSFORMATION | SOCIAL TRANSFORMATION | L&D CHALLENGES |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| VUCA WORLD | «ATTENTION SPAN» SHRINKAGE | SHORTER TIME TO COMPETENCY |
| REDUCED BUSINESS CYCLES | MILLENNIAL MINDSET | MORE TO TRAIN WITH SAME BUDGET |
| AGILITY TO ADAPT TO BUSINESS CHANGES | DIGITAL TOOLS ADDICTION | NEW LEARNING CULTURE & SKILLS |
| SHARING ECONOMY | INFOBESITY | MORE GLOBAL L&D ECOSYSTEM |
| GLOBALIZATION | MULTITASKING | BETTER RETENTION |
| FUTURE OF JOBS (AI & ROBOTS) | | EXPERIENCE CONCEPT |
| GIG ECONOMY & EXTENDED ENTERPRISE | | AGILE METHOD |
| EXPONENTIAL GROWTH | | |

Il fenomeno che forse più affascina e che meglio rappresenta le condizioni in cui ci troviamo ad operare in questo periodo è quello del VUCA world.

VUCA



La nozione di V.U.C.A. è stata introdotta agli inizi degli anni '90 del secolo scorso ai cadetti dell'US ARMY\ American War College (l'Accademia militare dell'Esercito degli Stati Uniti) quale oggetto di studio e per la ricerca dei suoi effetti in quel mondo multilaterale 'VOLATILE, INCERTO, COMPLESSO ed AMBIGUO' che si andava configurando in quel momento storico, con la fine della 'Guerra fredda'.

I rapidi e profondi cambiamenti hanno bisogno di essere gestiti attraverso nuovi modelli interpretativi della società e delle organizzazioni.

È necessario introdurre nuovi modelli di leadership e di management per i quali saranno fondamentali alcune competenze trasversali: la capacità di prendere decisioni rapidamente, di definire il giusto mix tra delega e controllo, quella di gestire progetti in maniera agile e di saper interagire con tutti, a prescindere dal ruolo gerarchico e dallo spazio.

Come cambia l'apprendimento

Negli ultimi anni gli studi della **Neuroeducation** hanno fatto incredibili progressi.

Una migliore comprensione di come funziona il cervello può offrire una migliore comprensione di come l'individuo apprenda.

Ci sono indubbiamente alcuni aspetti che in questi ultimi anni stanno assumendo una grande importanza proprio grazie ai progressi delle neuroscienze.

Il ruolo della MOTIVAZIONE

La neuroplasticity ci dice che il cervello non smette di modificarsi con l'età infantile, come si credeva fino a qualche anno fa. E' fondamentale quindi il ruolo della motivazione per cercare di arrivare ad un growth mindset, alla convinzione quindi che sia sempre possibile migliorare e migliorarsi.

Il ruolo delle EMOZIONI

Le emozioni hanno un potere fortissimo nell'influenzare l'apprendimento; quelle provate nei primi momenti di un percorso di formazione hanno il potere di connotare l'intera learning experience. Se negative deprimono l'apprendimento, se positive hanno un impatto di potenziamento.

Altri studi e ricerche hanno mostrato inoltre come la **memorizzazione** abbia un impatto sull'apprendimento, così come la **socializzazione**: il ricordo e l'emulazione delle azioni e delle parole di un'altra persona sono di primaria importanza.

Nell'"Arte di imparare", Benedict Carey, pluripremiato giornalista scientifico del «New York Times», delinea le tecniche necessarie per allenare la memoria, riattivare la mente e rendere produttivo, efficace e divertente il tempo dedicato all'apprendimento.

Secondo Benedict Carey il risultato di apprendimento dipende da:

- frequenza e durata delle sessioni
 - inizio e fine sessione sono il top
 - preferire breve durata
- periodo di riposo
 - consolida
 - organizza
- possibilità di riformulazione
 - spiegare incrementa del 20/30%
 - per spiegare a qualcuno è necessario aver:
 - organizzato
 - sintetizzato
- possibilità d'errore
 - durante la formazione l'errore è più tollerato e tollerabile
- creazione di un ambiente propizio
 - variare luoghi (formazione vs lavoro)
 - mischiare e incrociare le informazioni
- utilizzo dello storytelling
 - le storie suscitano sensazioni ed emozioni, stimolano curiosità
 - autenticità, conflitti e problemi sono ingredienti necessari
- applicazione della metafora del gioco
 - coinvolge la sfera emozionale (stimola l'immersione e il desiderio di problem solving)
 - favorisce l'interazione (più lavoro di squadra e competizione)
 - cognizione attiva: favorisce la ritenzione delle informazioni
 - situazione empirica: sperimentare accresce la padronanza

Per una formazione incentrata sulle performance, che porti risultati di lungo periodo

È fondamentale osservare ed approfondire questi fenomeni, interni ed esterni all'individuo.

Gli sforzi degli specialisti L&D e dei players del settore della formazione devono in questo senso essere sempre tesi a progettare soluzioni formative che consentano di massimizzare l'apprendimento e garantire applicabilità ed incremento di performance.



È da questi studi ed approfondimenti che è nato **4REAL**

il **NUOVO LEARNING APPROACH** di Cegos, focalizzato sulla performance, che integra 4 elementi chiave:

- Trasferimento al lavoro, con un chiaro focus sulla pratica on-the-job
- Learning sostenibile per assicurarsi che i nuovi comportamenti durino nel tempo
- Personalizzazione come leva per l'engagement nel mondo digitale e come strada per garantire il miglior valore alla persona ed alla organizzazione.
- Uso del digitale per favorire il supporto alla performance

Scopri l'approccio 4REAL





my notes:

A series of horizontal dotted lines for writing notes.