



ALLENIAMOCI INSIEME! LET'S TRAIN TOGETHER!

IL MONITORAGGIO DELL'EFFICACIA FORMATIVA DELLO "STRAORDINARIAMENTE QUADRI": LA PAROLA AI PROTAGONISTI
MONITORING THE EFFECTIVENESS OF THE "STRAORDINARIAMENTE QUADRI" TRAINING COURSE: WHAT THE PARTICIPANTS THINK

Il progetto di monitoraggio collegato alla seconda edizione del programma formativo "Straordinariamente quadri", focalizzato sul modello aziendale di competenze manageriali, ha previsto l'applicazione di alcuni strumenti di indagine che hanno coinvolto i partecipanti e i loro responsabili prima dell'avvio dei corsi, durante le attività formative e dopo. Adesso che il programma si è concluso e stiamo avviando l'analisi di quanto raccolto grazie alla collaborazione di tutti, abbiamo chiesto ad alcuni protagonisti del progetto (Eleonora Cordaro, Massimo Farinelli, Gianni Ghio, Emanuela Ialongo, Valeria Testa e Antonio Zigrino) di raccontarci le loro impressioni ed esperienze.

"Ho avuto modo di lavorare sulle mie competenze soft (leadership, capacità relazionali e orientamento ai risultati) con un approccio integrato che mi ha accompagnato dalla valutazione del

The monitoring project associated with the second edition of "Straordinariamente quadri", the training programme for middle managers, involved the application of various survey tools with the involvement of participants and their superiors before the start of the courses, during training, and after they were over. Now that the programme has been completed and we are analysing the material gathered with the help of all concerned, we asked some of the programme members (Eleonora Cordaro, Massimo Farinelli, Gianni Ghio, Emanuela Ialongo, Valeria Testa and Antonio Zigrino) to tell us about their impressions and experiences.

"I had the chance to work on my soft competences (leadership, relational skills and results orientation) with an integrated approach covering the entire process, from performance appraisal by my superior and a choice of courses con-

mio responsabile (Performance Appraisal) a una scelta dei corsi coerente con tale valutazione, fino alla conclusione degli stessi con un piano d'azione sottoposto a verifiche intermedie e finali", spiega Eleonora. "Spesso, le competenze acquisite nella formazione manageriale si perdono in poche settimane se intorno a te non c'è nessuno con cui condividere quanto imparato in aula. La necessità di fissare degli obiettivi realistici e misurabili ci ha però permesso di mantenere vivi gli insegnamenti ricevuti e di riportarli nella vita quotidiana", aggiunge Antonio. "È normale cercare di fare bella figura – puntualizza Valeria –. Il fatto di essere monitorati ha aggiunto una marcia in più al nostro apprendimento". Per Emanuela, "l'aspetto maggiormente interessante è stato quello di fare qualcosa di utile per l'azienda e vantaggioso per se stessi, per accrescere la nostra professionalità in termini di efficacia ed ef-

sistent with the appraisal, to an action plan after they were over involving intermediate and final assessments”, explains Eleonora. “Often you lose the skills you acquire in management training in just a few short weeks if you have no one with whom you can share what you learned in the classroom. The need to establish realistic and measurable targets, however, kept the lessons we learned alive and allowed us use them in everyday life”, added Antonio. “It’s normal to try to give a good impression – points out Valeria – and being monitored has acted as a further driver to better learning”. For Emanuela, “the most interesting aspect was doing something that is both useful for the company and beneficial for ourselves, by improving the effectiveness and efficiency of our professional competences”.

More than 70% of participants decided to share their action plans and professional development targets with their superiors, even though it was not

ficienza”.

Oltre il 70% dei partecipanti ha scelto di condividere con il responsabile della propria unità organizzativa il suo piano di azione e gli obiettivi di sviluppo professionali fissati, nonostante il processo non lo prevedesse come obbligatorio. “Subito mi era sembrato superfluo – osserva Gianni. A pensarci bene, invece, questo ha aiutato ad avere una visione più completa di quel che ci può servire per migliorare e ha reso i capi maggiormente sensibili al raggiungimento dei nostri obiettivi di sviluppo professionale”. Concordano su questo punto anche Massimo e Antonio: “Il momento della condivisione è stato utile per dare visibilità al proprio responsabile delle nozioni acquisite e della loro applicazione nell’ambito lavorativo”. Per alcuni partecipanti è stata addirittura l’occasione per farsi conoscere dal nuovo capo e costruire insieme a lui un progetto di sviluppo professionale: “Il responsabile della mia unità organizzativa – racconta Emanuela – si

mandatory. “At first it seemed superfluous to me – commented Gianni –. But then, after thinking about it, it has given me a more comprehensive overview of what contributes to the process of improvement and has sensitised our superiors to the importance of achieving our professional development objectives”. Massimo and Antonio agree on this point: “Sharing was useful to let our superiors see what we learned and how it is applied at work”. For some participants it provided the opportunity to get to know their new boss and build a professional development path together: “The manager of my organisation unit – said Emanuela – felt so involved that even after the course was over he helped me achieve the objectives in my action plan and monitored my progress himself”.

Our people set and measure performance, process and project indicators on a daily basis; but the habit of using the same language and the same approach to assess our own organisational behav-

FASE DELLA FORMAZIONE TRAINING STAGE	STRUMENTO DI MONITORAGGIO MONITORING TOOL	OBIETTIVO OBJECTIVE
PRE-INTERVENTO	TEST CONOSCENZA	VALUTARE IL LIVELLO DI CONOSCENZA PRE-FORMAZIONE
PRE-TRAINING	KNOWLEDGE TEST	ASSESS THE PRE-TRAINING LEVEL OF KNOWLEDGE
DURANTE L’INTERVENTO	SCHEDA CHECK-POINT/MONITORAGGIO AULA	MONITORARE LE DINAMICHE DI APPRENDIMENTO A LIVELLO CLASSE
DURING TRAINING	CHECK-POINT LISTS/CLASSROOM MONITORING	MONITOR LEARNING DYNAMICS AT CLASS LEVEL
POST-INTERVENTO	QUESTIONARIO DI GRADIMENTO	RACCOGLIERE LA PERCEZIONE DEI PARTECIPANTI DELL’UTILITÀ DEL CORSO E EVENTUALI SUGGERIMENTI PER MIGLIORARE IL PROGRAMMA
	TEST CONOSCENZA	VALUTARE IL LIVELLO DI CONOSCENZA POST-FORMAZIONE
	PIANO DI AZIONE (CON CONDIVISIONE DEL RESPONSABILE) REVIEW DEL PIANO DI AZIONE (CON CONDIVISIONE DEL RESPONSABILE)	SUPPORTARE I PARTECIPANTI NELL’APPLICAZIONE DI QUANTO APPRESO
	QUESTIONARIO DI PROSEGUIMENTO	VALUTARE L’IMPATTO DELL’APPLICAZIONE ON-THE-JOB DELLE COMPETENZE ACQUISITE
POST-TRAINING	APPROVAL RATING QUESTIONNAIRE	RECORD THE PERCEPTIONS OF COURSE MEMBERS ABOUT THE USEFULNESS OF THE COURSE AND ANY SUGGESTIONS TO IMPROVE THE PROGRAMME
	KNOWLEDGE TEST	ASSESS THE POST-TRAINING LEVEL OF KNOWLEDGE
	ACTION PLAN (SHARED WITH SUPERIOR) ACTION PLAN REVIEW (SHARED WITH SUPERIOR)	HELP COURSE MEMBERS APPLY WHAT THEY HAVE LEARNED
	CONTINUATION QUESTIONNAIRE	ASSESS THE IMPACT OF THE ON-THE-JOB APPLICATION OF ACQUIRED SKILLS



Eleonora Cordaro

è sentito talmente coinvolto che anche in seguito mi ha aiutato a raggiungere l'obiettivo previsto dal mio piano d'azione, seguendo direttamente l'avanzamento delle azioni intraprese per raggiungerlo”.

Fissare e misurare indicatori di performance, di processo e di progetto fa certamente parte della quotidianità lavorativa del nostro personale; meno radicata è forse l'abitudine a utilizzare lo stesso linguaggio e le stesse logiche per valutare i propri comportamenti organizzativi e il proprio apprendimento. Per questo motivo, alcuni hanno storto un po' il naso a sentir parlare di KPI - Key Performance Indicator in relazione alle competenze soft: “inizialmente – sottolinea Emanuela – si ha l'impressione che si voglia rendere misurabile qualcosa che non lo è”. “In realtà – aggiunge Gianni – come per tutti gli altri processi, anche per monitorare lo stato dell'apprendimento bisogna introdurre un sistema di misurazione”.

Il piano di azione si è rivelato per molti un utile strumento di pianificazione delle attività. Ecco alcuni casi concreti di applicazione, attraverso di esso, delle competenze apprese. “Ho avuto modo – afferma ad esempio Eleonora – di mettere in pratica le metodologie di public speaking acquisite durante il corso nell'ambito di contesti differenti, quali conferenze internazionali o riunioni di direzione: tutte situazioni in cui le tecniche apprese, insieme al supporto concreto e focalizzato del mio coach, sono state preziosissime”. Qualcuno, come Valeria, ha imparato a organizzare meglio il proprio tempo nel rapporto con i

our and learning is perhaps less well-established. Which is why some people on the programme initially turned up their noses at the idea of using KPIs (Key Performance Indicators) for soft competences: “at first – said Emanuela – it seemed like trying to measure something that can't be measured”. “But in fact – added Gianni – like all other processes, you need a measuring system to monitor learning too”.

Action plans turned out to be a very useful activity planning tool. Here are some concrete examples of how the skills learned through them have been applied. “I got the chance – said Eleonora, for example – to put the public speaking methods I learned during the course into practice in various different contexts, including international



Emanuela Ialongo

conferences and management meetings: all situations in which the techniques learned, combined with my coach's proactive support, have been invaluable”. Some people, like Valeria, have learned to organise their time with collaborators and customers better by making use of simple tools (for managing interruptions at meetings, for example). Others worked on their listening skills and Gianni, for example, tried to understand how he was perceived by others and how his attitude influenced their way of thinking. Massimo, on the other hand, discovered the power of delegation. “By asking one of my collaborators to attend a customer meeting I achieved two results: on one hand it meant I was able to follow other activities too, and on the other it generated enthusiasm in the person I asked by increased their involvement and

collaboratori e i clienti, applicando concretamente semplici strumenti (ad esempio, la gestione delle interruzioni nelle riunioni). Qualcun altro (Gianni) ha lavorato sulla propria capacità di ascolto, cercando di capire come gli altri lo percepissero e come il suo atteggiamento influisse sul loro modo di pensare. Massimo, invece, ha scoperto le potenzialità della delega. “Chiedendo a un mio collaboratore di partecipare a una riunione presso un cliente, ho ottenuto un duplice risultato: riuscire a seguire anche altre attività e generare entusiasmo nella persona delegata, rendendola partecipe e maggiormente consapevole del valore fornito a quel progetto”. Altri hanno trasformato i loro piani d'azione in business: Emanuela, ad esempio, riferisce di una soluzione innovativa nell'ambito della business intelligence che, proposta a un cliente, è ora pronta a trasformarsi in progetto.

A questo punto viene spontaneo chiedersi: se sono stati acquisiti dei comportamenti nuovi, cosa occorre per trasformarli in abitudine e in vero e proprio “stile manageriale”? “Potrebbero servire stimoli periodici, che aiutino a mantenere vivo quanto appreso”, suggerisce Antonio. “Fondamentale – secondo Massimo – il riconoscimento dei risultati da parte dei capi”, mentre per Eleonora può bastare la percezione personale dei propri progressi.

Accogliamo allora tutti i suggerimenti dei nostri “StraordinariaMente quadri” ricordando, come sosteneva Gustav



Massimo Farinelli



Gianni Ghio

making them more aware of the value invested in that particular project”. Others have transformed their action plans into business prospects: Emanuela, for example, reported on an innovative business intelligence solution which she proposed to a customer and is now ready to turn into a project. At this point the question comes naturally: how do we transform the new attitudes learned into habits and a “management style”? “Periodic stimulation could be the answer, to help keep what we’ve learned alive”, suggests Antonio. “The recognition of results by superiors is - according to Massimo -

Käser (fondatore della Gustav Käser Training International, importante società di formazione professionale), che solo l’allenamento quotidiano può trasformare un comportamento consapevole in inconsapevole e, quindi, in abitudine. Continuiamo, dunque, ad allenarci insieme.

LAURA PAMPURO

Elsag Datamat, Direzione Personale e Organizzazione - Formazione e Knowledge Management



Antonio Zigrino

fundamental”, while for Eleonora our own personal perception of progress is sufficient. So let’s gather all the suggestions made by our “StraordinariaMente quadri” participants, remembering like Gustav Käser (the founder of highly reputed professional training company Gustav Käser Training International) that only daily practice can transform conscious behaviour into unconscious habits. So let’s continue to train together.

LAURA PAMPURO

Elsag Datamat, Personnel and Organisation Office - Training and Knowledge Management



Valeria Testa