

PROGETTARE UNA FORMAZIONE EFFICACE

Come usare
il modello formativo
70:20:10

Jos Arets & Charles Jennings

IL MODELLO FORMATIVO 70:20:10

More and more businesses are adopting 70:20:10 to help build organizational strength. Un numero sempre crescente di aziende sta adottando il modello formativo 70:20:10 per rendere più solida ed efficiente l'intera organizzazione. Tuttavia, in maniera ricorrente viene chiesto se tale approccio sia una teoria da applicare alla formazione sul posto di lavoro, una mera strategia per ridurre i costi della formazione, oppure un mantra da seguire ciecamente, senza porsi indugi.

Molti si chiedono: il modello formativo 70:20:10 non sarà semplicemente minestra riscaldata, visto che la stragrande maggioranza dei professionisti in ambito Learning and Development (L&D) dice di usare questo approccio già da tempo?

Qualcuno chiede: perché dedicare tutta questa attenzione al 70:20:10?

O anche: cos'è questa nuova formula, - 70, 20, 10? Le persone sono solitamente sospettose quando vedono cifre tonde, perché si chiedono se sia realmente possibile schematizzare la complessa realtà della formazione e delle performance con una semplice proporzione.

Ma a dispetto di tutte le critiche, c'è un movimento internazionale di professionisti L&D che riconoscono e avallano il valore del modello formativo 70:20:10.

E questo non perché il 70:20:10 sia un mantra o un'ideologia fine a se stessa, ma semplicemente perché consente di raggiungere più rapidamente l'obiettivo comune: formazione e performance allineate alla strategia di business. Il loro compito non è infatti solo quello di progettare soluzioni formative "formali": usando il 70:20:10 come modello di riferimento, sempre più professionisti L&D stanno progettando la formazione in collaborazione con i colleghi, cambiando radicalmente approccio.

Questo "movimento" e questo nuovo modo di lavorare con il 70:20:10 rende gli stessi L&D più rilevanti nel contesto della loro organizzazione.

MIGLIORARE LE PERFORMANCE CON IL 70:20:10

Nell'esaminare il potenziale del modello formativo 70:20:10, dovremmo innanzitutto chiederci:

"È possibile migliorare per performance di persone e aziende utilizzando come riferimento tale modello?"

Ad un primo sguardo, la domanda potrebbe non sembrare particolarmente originale. Da sempre, infatti, le persone hanno provato a misurare il ritorno, nonché l'impatto sul business, di vari approcci L&D. Tuttavia, sappiamo che questo ritorno/impatto non può essere generato semplicemente ricorrendo ad un catalogo di formazione "formale" e corsi eLearning. Motivo per cui vale la pena di pensare ad altri modi di acquisire valore tramite nuovi approcci a livello di Learning & Development.

Noi sosteniamo che questo sia possibile usando il modello 70:20:10 come framework generale da seguire, andando a progettare un mix ottimale di soluzioni formative formali e informali. Il 70:20:10 descrive come le aziende top performer siano tali in quanto in grado di organizzare la formazione con un 70% di apprendimento sul campo, “facendo” in prima persona, un 20% di apprendimento tramite interazione con colleghi, e infine un 10% tramite formazione tradizionale.

Un elemento fondamentale da tenere in considerazione è il cambio di mentalità che il modello 70:20:10 richiede ai professionisti L&D. Infatti, piuttosto che considerare unicamente la formazione come strumento per raggiungere gli obiettivi di business, è necessario focalizzarsi sulle performance. Andando pertanto a sottolineare l'obiettivo originario di HR e L&D, che è quello di aiutare persone e aziende a fare meglio il loro lavoro.

Ma tutto ciò non accade per caso. Bisogna, al contrario, mettere in opera una serie di nuovi ruoli e azioni tattiche per far sì che questo cambiamento abbia luogo.

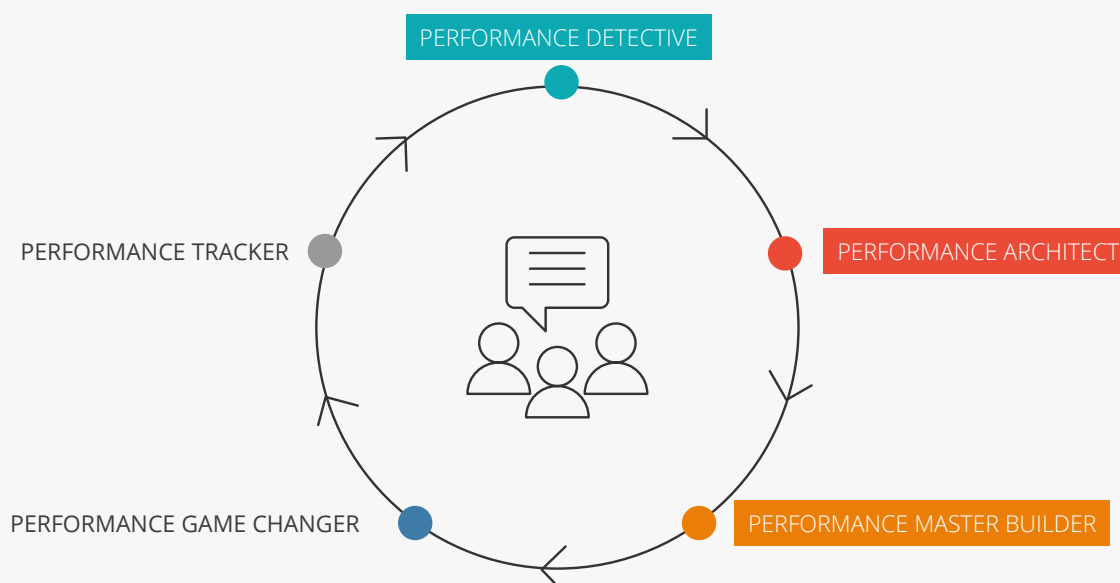
L'ESIGENZA DI NUOVI RUOLI

Attualmente, il ruolo delle principali figure L&D è focalizzato su ambiti educational e di progettazione, sviluppo e implementazione di progetti formativi formali (il “10”).

Per ottenere risultati dall'applicazione del modello 70:20:10, i team L&D devono implementare una serie di nuovi processi, ruoli e azioni tattiche. Questi cambiamenti sono infatti essenziali per utilizzare il 70:20:10 a supporto delle performance di business.

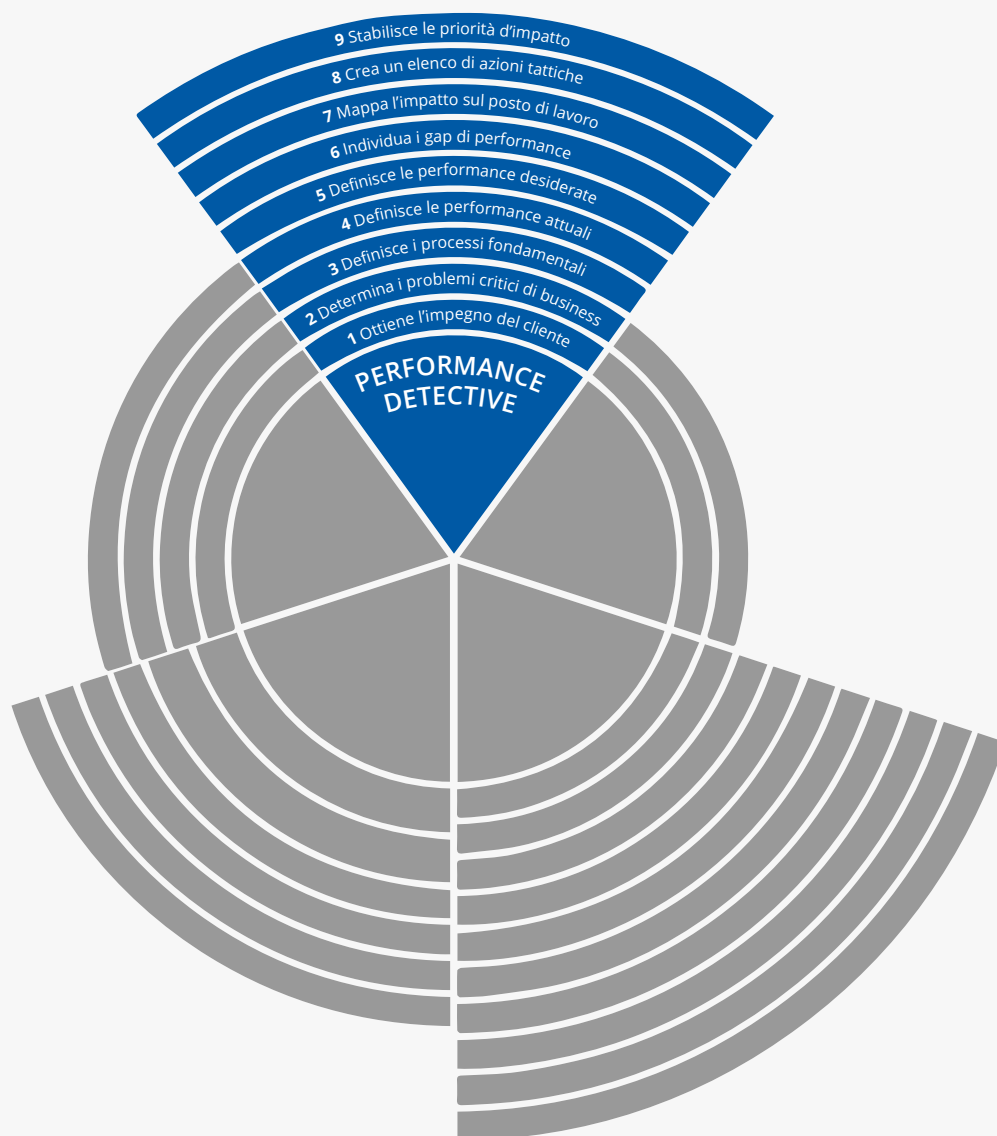
La panoramica dei nuovi ruoli descritti qui dimostra come il 70:20:10 abbia tutte le carte in regola per rendere i professionisti L&D, così come i loro dipartimenti, più efficaci nell'operare in linea alle strategie di business.

In questo documento, ci focalizziamo sui primi tre ruoli del nostro framework 70:20:10: il *Performance Detective*, il *Performance Architect*, e il *Performance Master Builder*.



PERFORMANCE DETECTIVE: ALLINEARE BUSINESS E STRATEGIA ORGANIZZATIVA

Il ruolo di Performance Detective analizza i problemi di performance in maniera sistematica. Questo comporta il condurre un'analisi di business, performance e impatto, i cui risultati saranno il punto di partenza per il lavoro del Performance Architect.



Il Performance Detective non analizza le esigenze formative. Questo è anche il motivo per cui questo ruolo è il primo, cronologicamente, ad entrare in azione nel framework 70:20:10. E il suo specifico obiettivo è quello di allineare focus L&D e business, con la finalità di incrementare le performance del business stesso.

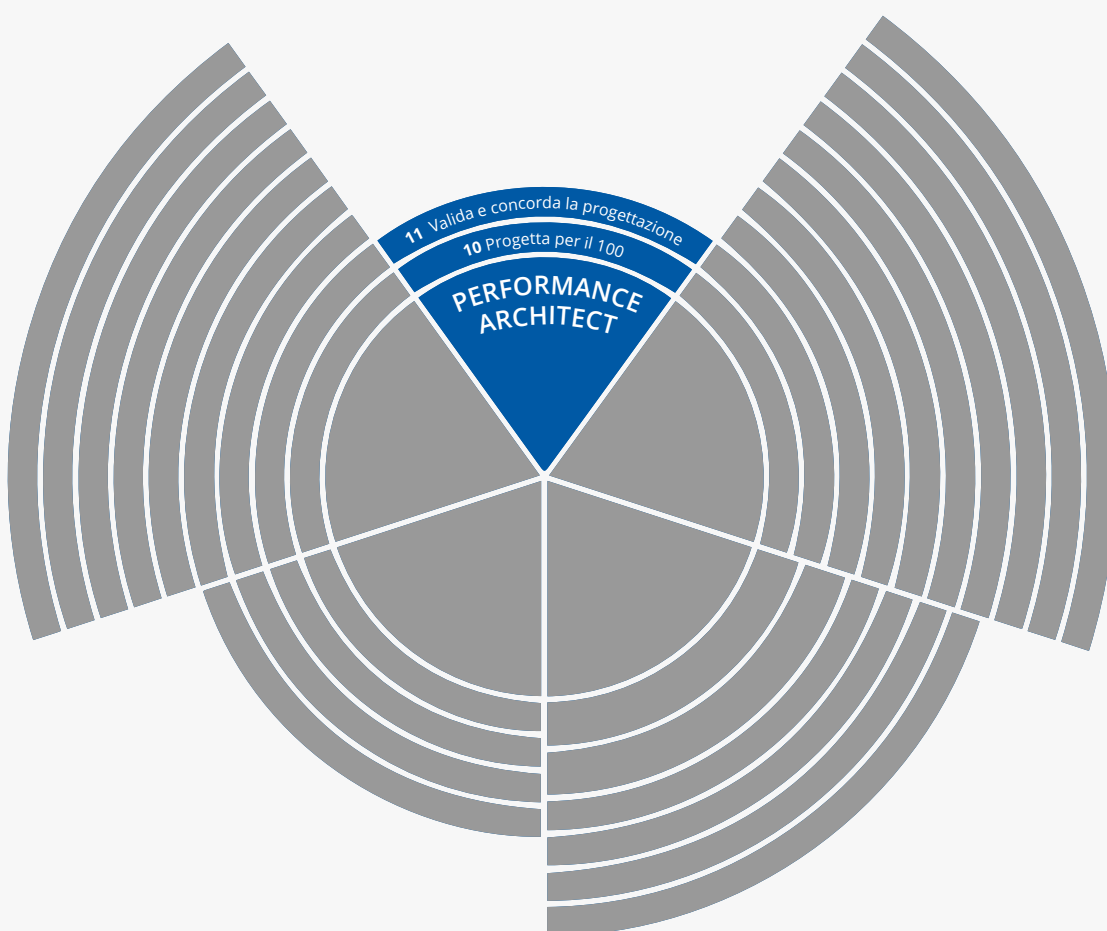
“Lavorare per migliorare le performance delle persone è un processo piuttosto semplice, sebbene negli ultimi anni lo abbiamo reso più complesso del necessario. Ora è però il momento di semplificare, insegnando a manager e professionisti L&D come diventare Performance Detective.”

Dennis Mankin, Performance Detective

Performance Detective di grande esperienza, Mankin suggerisce una serie di processi per poter avere successo in questo ruolo:

PERFORMANCE ARCHITECT: PROGETTARE IL 100

Il Performance Architect è co-responsabile di realizzare i prototipi che andranno a risolvere i problemi di performance individuali e aziendali. Questa è dunque la persona che “progetta per il 100” usando un set di principi ispirati al metodo *agile*.



L'ideazione di un flusso 70:20:10 riguarda la creazione di progetti e soluzioni che abbiano impatto sul business supportando in maniera efficace apprendimento e svolgimento del lavoro.

Ciò richiede una visione d'insieme (il 100), senza scendere nel dettaglio delle varie parti che lo compongono (il 70, il 20 o il 10).

COS'È IL 100?

Il Performance Architect progetta l'intera soluzione 70:20:10. Questo pone basi solide per un approccio olistico, ed evita i rischi di una progettazione "dissociata" delle varie componenti 10, 20 e 70. Progettare per il 100 è un po' come, in architettura, lavorare al progetto globale di una casa, e dunque passare ai dettagli delle singole stanze, invece che provare a progettare separatamente ogni singola stanza e poi provare a trovare un filo conduttore fra i vari stili adottati.

PERFORMANCE ARCHITECT: L'IMPORTANZA DI LAVORARE IN MODO PROGRESSIVO

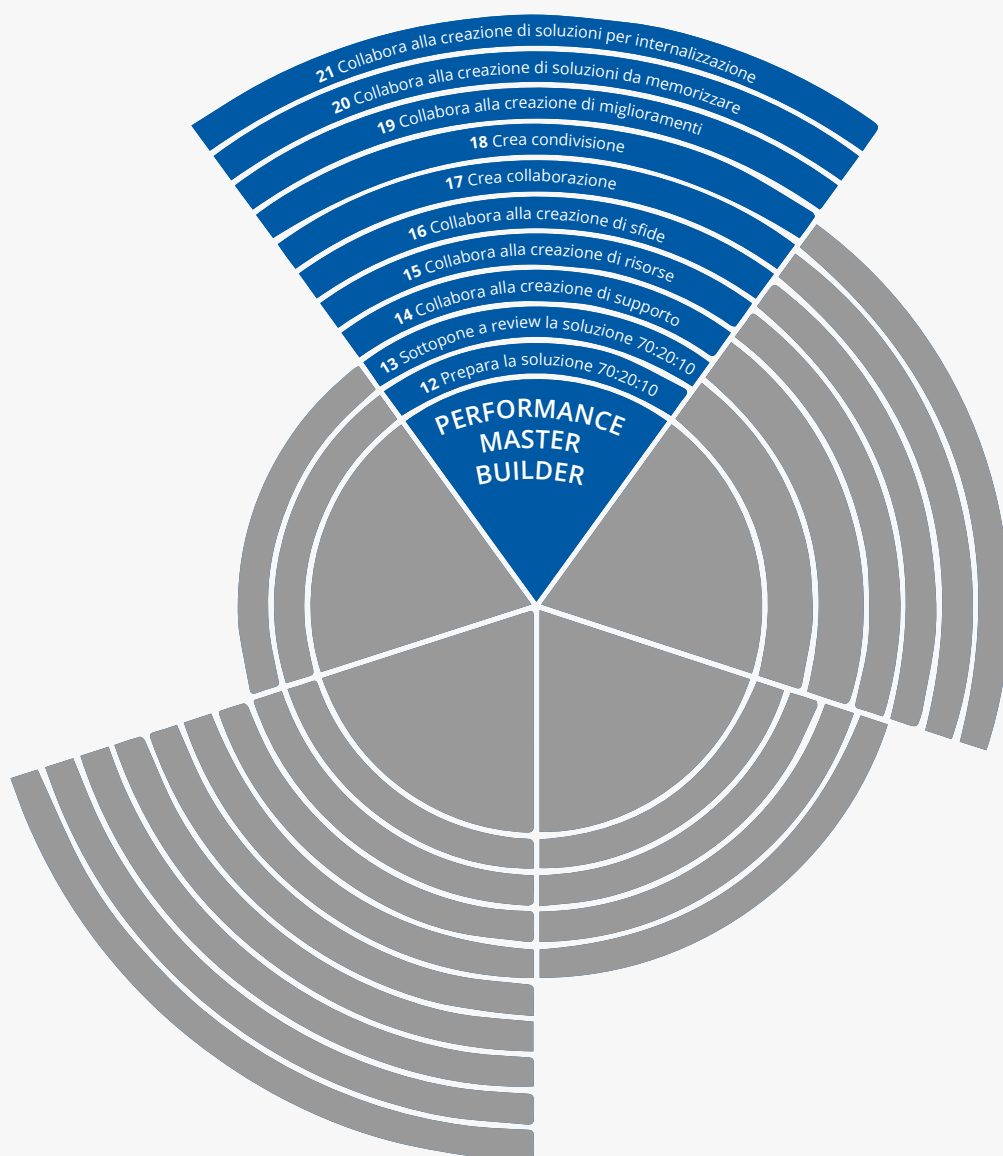
È importante che il Performance Architect non commetta l'errore di progettare e sviluppare innanzitutto il 10 o il 20, e poi tutto il resto. Se infatti un architetto progetta come prima cosa il bagno e in un secondo momento le altre stanze della casa, la struttura finale sarà meno ottimale rispetto a una progettazione olistica.

Progettare per il 100, dunque, fornisce un quadro chiaro delle singole parti (70, 20 e 10) e una visione coerente di come queste saranno interconnesse tra loro.

PERFORMANCE MASTER BUILDER: IL 70 E IL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE

Il ruolo di Performance Master Builder sfrutta come punto di partenza le azioni tattiche individuate dal Performance Detective, per poi sviluppare soluzioni efficaci basate sul lavoro svolto dal Performance Architect.

Il Performance Master Builder utilizza processi standardizzati e checklist per individuare le risorse e le azioni necessarie alla realizzazione di una soluzione efficace e funzionale.



DA CORSI A RISORSE: RISORSE ONLINE A DISPOSIZIONE DI TUTTI

Partire dal 70 offre l'opportunità di sviluppare soluzioni alternative a un semplice catalogo di corsi. Progettare il 70 con una mentalità incentrata sulle risorse piuttosto che sui corsi consente di estendere la formazione ben oltre il 10.

Questo approccio ha diversi vantaggi:

- Scalabilità più facile
- Maggiore capacità di apportare modifiche flessibili e in tempo reale
- Maggiore connessione alle esigenze di business
- Capacità di fornire un facile accesso ai contenuti sulla base di informazioni affidabili, selettive e rilevanti per supportare il lavoro e l'apprendimento

Concentrandosi maggiormente sulle risorse piuttosto che sui corsi, è possibile spostare il focus dalla formazione a un supporto alle performance più rapido e in linea alle esigenze di business.

Gli approcci basati sulle risorse, inoltre, favoriscono una più efficace organizzazione di formazione certificata e strutturata, supportando la formazione formale e migliorandone i risultati.

MAGGIORE FOCALIZZAZIONE SULLE TASK

Le organizzazioni raggiungono risultati ottimali solo quando le giuste azioni tattiche vengono eseguite nel modo corretto. Un'azione tattica - o task - è un insieme di attività correlate che permettono di ottenere un risultato predeterminato.

Le task determinano il collegamento tra i risultati desiderati, le modalità di svolgimento del lavoro, come si ottengono tali risultati e quali standard di performance si applicano. Queste azioni determinano come i team ripartiscono il proprio lavoro e cercano di ottenere risultati che rappresentino un punto di partenza logico per la progettazione di soluzioni 70:20:10.

Sono anche uno strumento di supporto alle performance, il che rappresenta un vantaggio per il 70 e consente l'apprendimento sul posto di lavoro (concetto che è alla base del 70:20:10).

MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE

Se i tuoi dipendenti ottengono le conoscenze e le informazioni necessarie per svolgere al meglio il proprio lavoro, avranno bisogno di training e formazione? Gloria Gery ha risposto a questa domanda retorica nel 1991 con un deciso 'no'. Gery ha infatti spiegato che l'erogazione di conoscenze all'interno del flusso di lavoro porta ad un minor numero di errori, a una maggiore produttività e ad una più rapida acquisizione di competenze. Tuttavia, sono trascorsi decenni prima che il mondo L&D riconoscesse l'importanza del supporto alle performance e di altri approcci basati sul flusso di lavoro quotidiano.

IL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE NON È IL SOLO MODO DI IMPLEMENTARE IL 70:20:10

C'è una certa confusione sul ruolo del supporto alle performance.

Il supporto alle performance non è l'unico modo per supportare o implementare il 70 del modello di riferimento 70:20:10. Il 70 coinvolge opportunità e approcci molto più ampi e più olistici.

Sfide come stretch assignment, opportunità di incremento dell'ampiezza del controllo, pratiche

riflessive, incarichi speciali e altre azioni svolte all'interno del flusso di lavoro quotidiano possono essere utilizzate anche come parte del 70 all'interno di una soluzione 70:20:10.

PERFORMANCE, NON FORMAZIONE

È importante tenere a mente che il 70:20:10 non è una soluzione preconfezionata per supportare la formazione.

L'impiego ottimale dei cinque ruoli del nostro approccio 70:20:10 - con l'applicazione di nuovi processi e nuovi compiti all'interno di questi ruoli - determina un incremento delle performance in linea con la strategia di business e le esigenze organizzative.

Ciò si traduce nel supporto di elevate performance, piuttosto che nel supporto della formazione.

Attraverso il 70:20:10, i professionisti in ambito Learning and Development (L&D) sono in grado di dimostrare il valore del proprio business, piuttosto che il valore della formazione.



A PROPOSITO DEL 70:20:10 INSTITUTE

Il 70:20:10 Institute è stato creato in risposta alla diffusa domanda internazionale di informazioni su ciò che comporta il modello 70:20:10 e su come può essere utilizzato.

Il 70:20:10 Institute è aperto, collaborativo e inclusivo. L'Istituto collabora con organizzazioni di tutto il mondo. Aiuta a valorizzare il potenziale del modello 70:20:10, come un approccio solido, che rafforzi e allinei la Formazione e lo Sviluppo (L&D) con le esigenze di performance organizzative. L'Istituto offre aiuto e sostegno attraverso un programma 70:20:10, attraverso pubblicazioni e una serie di risorse a disposizione di partner commerciali e organizzazioni che utilizzano il 70:20:10 per migliorare la formazione e le performance.

A PROPOSITO DEL PROGRAMMA 70:20:10 EXPERT

Il programma 70:20:10 Expert è stato sviluppato per le organizzazioni e gli individui che devono sviluppare competenze nella progettazione e nello sviluppo di soluzioni 70:20:10.

Il programma, progettato sulla base dei principi del modello formativo 70:20:10, si estende su un periodo di 6 mesi e fornisce la certificazione del 70:20:10 Institute. Il programma prevede due masterclass faccia a faccia e richiede che i partecipanti applichino i principi e le pratiche del 70:20:10 sul posto di lavoro..

A PROPOSITO DEL LIBRO: 70:20:10 TOWARDS 100% PERFORMANCE

Questo libro, che illustra il 70:20:10 e i cinque nuovi ruoli, è disponibile presso il [70:20:10 Institute](#) o su Amazon. È stato recensito positivamente come il miglior libro sull'argomento.

Questo libro HR è un'opera d'arte, con illustrazioni e fotografie di elevata qualità su quasi ogni pagina. E la sostanza è commisurata allo stile. In collaborazione con più di una dozzina di innovatori nel campo della formazione provenienti da Europa e Nord America, gli esperti Jos Arets, Charles Jennings e Vivian Heijnen forniscono la guida definitiva per l'implementazione di programmi formativi basati sul modello 70:20:10.

A PROPOSITO DI DOCEBO

Docebo è una piattaforma SaaS di eLearning, venduta in oltre 80 Paesi, disponibile in oltre 30 lingue e scelta da oltre 28.000 aziende in tutto il mondo sin dal 2005. Docebo offre soluzioni LMS per la formazione di clienti, partner e stakeholder di medie e grandi organizzazioni, ed è in grado di supportare strategie formative aziendali di tipo blended, grazie a un approccio modulare di social e informal learning (ispirato al ben noto modello formativo 70:20:10).

DESIDERIAMO AIUTARTI AD IMPLEMENTARE NUOVI APPROCCI FORMATIVI.

Elaborare una strategia per l'implementazione del 70:20:10 è importante tanto quanto la capacità di utilizzare in maniera ottimale la tecnologia per realizzarla.

Vuoi implementare una strategia formativa che incorpori formazione formale, sociale ed esperienziale, basata sul modello 70:20:10? Attiva subito la tua piattaforma Docebo, gratis per 14 giorni, senza alcun impegno o carta di credito!

PROVALA ORA



Per maggiori informazioni, visita: www.docebo.com/it



www.facebook.com/Docebo



twitter.com/docebo



www.linkedin.com/company/docebo-srl

docebo®

Copyright © 2017 Docebo - Tutti i diritti riservati. Per contattare Docebo, visita: www.docebo.com