



Mary L. Board-John W. Newstrom

Trasferire l'apprendimento

Strategie operative per un elevato
rendimento sugli investimenti
in formazione

FrancoAngeli, Milano, 2009, p. 218

Formare significa fornire esperienze di apprendimento ai discenti in vista di un cambiamento progettato per sviluppare abilità, conoscenze, competenze, che si suppone saranno applicate nel lavoro o nella vita, non appena il discente si troverà nella situazione/condizione di farlo.

Trasferire l'apprendimento significa applicare efficacemente al lavoro o nella vita, da parte del discente o del dipendente, le conoscenze, le abilità e le competenze acquisite con la formazione.

Trasferire completamente l'apprendimento significa, invece, che, con la pratica sul lavoro, il livello di abilità con il quale la formazione appresa viene applicata aumenterà oltre il livello raggiunto al termine del periodo di formazione.

“C'è un crescente riconoscimento di un «problema di trasferimento» nella formazione organizzativa contemporanea. Si stima che le aziende americane spendano ogni anno fino a 100 miliardi di dollari in formazione e sviluppo, ma che non più del 10% di questi investimenti si traduca effettivamente in un trasferimento di competenze nel lavoro. [...] Analogamente, i ricercatori hanno concluso che gran parte della formazione svolta nelle organizzazioni non viene trasferita nell'ambiente di lavoro”, dunque, la maggior parte degli investimenti in formazione non produce un completo e durevole trasferimento nel lavoro delle nuove competenze e delle nuove abilità.

Broad e Newstrom, esaminata attentamente tutta la letteratura scientifica sull'argomento, deducono che i maggiori sforzi e attenzioni fatti da formatori, manager e



da tutti coloro che hanno delle responsabilità formative, vanno in direzione dell'analisi dei bisogni formativi, sulla progettazione e sull'erogazione della formazione.

L'enfasi è posta più sul fornire o elargire un servizio che sul preoccuparsi di accompagnare le competenze apprese ad una applicazione concreta. Questo porta gli autori a sostenere che il trasferimento dell'apprendimento avviene in modo *volontario* e non supportato.

Progettare, implementare, monitorare e valutare il trasferimento dell'apprendimento diviene un'esigenza per tutti gli attori coinvolti a vario titolo nel processo formativo: l'organizzazione, oltre ad un risparmio economico, può vedere crescere la sua competitività; il formatore può considerare il trasferimento come un momento di autovalutazione e, da questo ripartire per una riprogettazione; il formando può sentirsi inserito in un percorso di crescita concreto, che lo accompagna dall'astratto al concreto, con tutti i vantaggi che questo comporta in termini di autostima e di autorealizzazione.

Del resto la responsabilità di chi lavora con la formazione non è quella di trasmettere sapere, ma di accompagnare quest'ultimo a diventare conoscenza pratica, quindi acquisita.

La proposta avanzata dai due i ricercatori è quella di incoraggiare uno sforzo ulteriore per la gestione del trasferimento, implementando il quale si può dare una *chance* in più al discente, una maggiore soddisfazione al formatore, un risparmio economico alle organizzazioni che investono in formazione.

Emerge, *ictu oculi*, come il trasferimento dell'apprendimento non sia un'attività di facile attuazione.

In primo luogo, come ci riportano gli autori, molte difficoltà ostacolano il trasferimento dell'apprendimento: "non abbiamo ancora incontrato una situazione di formazione nella quale non si presentino problemi di trasferimento".

Vere e proprie barriere intralciano il trasferimento dell'apprendimento, alcune delle quali facilmente identificabili e quindi gestibili, altre meno palesi, sottese e quindi ingestibili.

Possiamo definire barriere all'apprendimento l'insieme dei fattori concreti e percepiti che frenano il successo delle iniziative di sviluppo e formazione e che agiscono come ostacoli al trasferimento dell'apprendimento.

Sono poche le ricerche condotte e pubblicate a carattere empirico sulle barriere al trasferimento. Nel testo vengono illustrati i risultati di un'indagine condotta da Newstrom nel 1986, sostenendo in estrema sintesi che "un'organizzazione non può attendere la fine dei programmi di formazione per affrontare il problema del trasferimento dell'apprendimento. Le barriere al trasferimento dovrebbero essere eliminate o ridotte prima, durante e dopo la formazione".

Da queste considerazioni scaturisce la proposta degli autori: proporre strumenti e metodi per agevolare il trasferimento dell'apprendimento in tutte le sue fasi, attribuendo a tutti gli attori coinvolti ruoli e funzioni, fino a spingersi alla proposta di una nuova figura professionale: il *facilitatore del trasferimento dell'apprendimento*.

Andrea Tarantino