



L'ambiguità della formazione

di Ugo Klima*

Per uno sguardo allargato sugli argomenti affrontati in questo articolo, vi segnaliamo il seguente Percorso di Lettura: **PL-0507-009 (Formazione delle risorse umane e loro valorizzazione nelle imprese del largo consumo)** www.largoconsumo.info/percorsi

Il termine formazione è inquietante, enfatico, ottimista. Fa pensare a modelli di comportamento perfetti, rispetto ai quali siamo tutti in difetto. Sembra porre sul tappeto un problema estetico, più che di carattere pratico. Eppure è talmente diffuso e comodo, che non si saprebbe in che modo sostituirlo per indicare un'attività in ogni caso difficile da definire. Per quanto riguarda la formazione professionale, conviene riflettere sul fatto che tra gli obiettivi che il management dovrebbe assegnarle, il principale dovrebbe essere quello di colmare la distanza fra ciò che una persona è e quello che dovrebbe essere per l'organizzazione, eliminando il più rapidamente possibile le lacune fra ruolo, conoscenze, prestazioni e comportamento reale delle persone. Ma da che cosa dipende questa differenza fra ciò che una persona è e ciò che dovrebbe essere? Da mancanza di qualità naturali? Da manchevolezze a livello di conoscenza? Da ignoranza professionale? Da una scarsa motivazione? È ragionevole chiedere alla formazione, come si è talvolta soliti fare, collaboratori migliori? E migliori rispetto a che cosa? Non è forse questo uno dei peggiori errori ideologici della formazione?

Quanti "migliori" in

una certa epoca si ritrovano "peggiori" in un'altra, soltanto perché i tempi e i riferimenti sono cambiati? Perché il problema è proprio qui: in un mondo in cui di continuo cambiano prodotti, politiche, sistemi organizzativi, tecnologie, processi e costumi, si può pensare che solo il dipendente di un'impresa possa permettersi di restare sempre uguale a se stesso, ripetitivo nei propri comportamenti professionali? Chi può permettersi di non cambiare, in un mondo appunto in trasformazione?

I veri beneficiari

Oggi si parla tanto di formazione permanente. Ma perché una persona possa essere adeguata alle richieste, si devono verificare contemporaneamente tre condizioni, di cui due la riguardano direttamente, ma la terza mette in gioco tutta l'organizzazione. La prima è che per ricoprire degnamente il proprio ruolo, occorrono capacità specifiche. Se non si posseggono le abilità manuali, mentali e psicologiche indispensabili per assolvere i propri compiti, è certo difficile svolgere decentemente una determinata mansione. I processi di sele-

zione hanno l'enorme responsabilità d'individuare nei candidati l'esistenza, sia pure allo stato potenziale, delle capacità necessarie a assolvere i propri compiti all'interno dell'organizzazione. Non sarebbe male se ogni impresa s'interrogasse, di tanto in tanto, sull'efficacia delle modalità e il grado di realizzazione di questi processi.

La seconda condizione, risiede nel fatto che il dipendente abbia voglia di fare ciò che l'organizzazione gli richiede, di impegnare cioè risorse e sforzi personali. È quello che si usa indicare come motivazione: in altre parole la disponibilità di agire, di dedicare energie, tempo e lavoro. Detto in maniera più semplice, di affaticarsi. Il concetto di motivazione è ancora più ambiguo di quello della formazione. Molti manager lo considerano sinonimo di benessere psicologico, di felicità professionale, di mancanza di stress, mentre con questi aspetti ha solo superficiali parentele.

La terza condizione, infine, quasi integralmente a carico dell'impresa, riguarda il contesto organizzativo, cioè la condizione psicologica e ambientale, che consente alle persone di eseguire ciò che viene loro richiesto, offrendo gli strumenti più idonei. Lo standard è adeguato alle esigenze aziendali? È una questione cui è relativamente facile rispondere per le attività manuali, come ha dimostrato con grande evidenza il taylorismo: ma per quelle intellettuali, che costituiscono la maggior parte delle attività moderne e la

quasi totalità delle attività di servizi? Le politiche aziendali sono chiare? Le procedure sono davvero adeguate alle esigenze? Niente è più disastroso per un'impresa che la perfetta esecuzione di ordini sbagliati.

Ci sono momenti nella vita aziendale nei quali il divario tra ruolo, capacità personali, e prestazioni diventa evidente: quando cioè si tratta di inserire un collaboratore nuovo, perché neoassunto o proveniente da un altro settore, o di promuovere qualcuno a maggiori responsabilità. Vale in questo caso il celebre paradosso di Peter: quando una persona viene promossa, smette di fare ciò che ha imparato a far ben e comincia qualcosa di cui è incompetente. Un terzo esempio è quando occorre introdurre cambiamenti organizzativi, nuove politiche o tecnologie che esigono adeguamenti di prestazioni. Molti modelli di Customer relationship management sono falliti proprio per il mancato allineamento fra tecnologie e organizzazione. In queste circostanze, l'importanza della formazione nell'impresa appare in tutta la sua evidenza, con i frequenti equivoci che l'accompagnano. Il più diffuso fra i quali è ritenere che la formazione si faccia in aula, mentre in aula si fanno lezioni, corsi, seminari, workshop che talvolta riescono perfino a essere formativi. La formazione più pericolosamente efficace si realizza però soprattutto nell'ambiente di lavoro, nei rapporti interpersonali, nelle comunicazioni informali, negli esempi offerti dagli "anziani". Questi modelli di riferimento raramente coincidono con quelli desiderabili. Hanno valori propri, codici



Foto: The Yale Academy



non scritti, leader informali: improntano i comportamenti più di qualsiasi corso. Ritengono perciò che i responsabili della formazione siano i “responsabili della formazione”, come si è abituati a supporre, è un errore. Bisogna dire a chiare lettere che così non è: la responsabilità della formazione è sempre del capo gerarchico del gruppo d’attività. Non solo perché ne è il principale beneficiario, ma anche perché è il garante dei risultati. L’80% dei suoi problemi, infatti, deriva da carenze professionali dei suoi collaboratori. È così, dopo qualche mese dalla sua nomina, ogni capo ha i dipendenti che si merita, almeno quanto questi hanno i capi che si meritano. La reciprocità, infatti, è totale: anche i dipendenti, spesso senza saperlo, hanno straordinarie capacità formative sui loro capi, malgrado, il più delle volte, si limitino a detestarli.

Sapere e saper fare

È importante osservare che in pratica, gli obiettivi della formazione sono diversi a seconda degli interessati, che sono almeno tre: il dipendente, l’organizzazione e il capo diretto. Il dipendente deve accrescere le sue abilità, ottenere successo professionale. Il successo produce successo, genera motivazione, tende a riprodurre le condizioni che l’hanno generato, cioè a lavorare. Per l’organizzazione serve a migliorare la funzionalità generale, il livello di integrazione fra i collaboratori, a facilitare le comunicazioni interne, a consentire di raggiungere gli obiettivi. Per il capo deve rendere possibile la delega, aumentare l’efficacia del suo gruppo d’attività, riuscire a eliminare la maggior parte dei suoi problemi. Quando si parla di formazione, occorre stabilire bene di che cosa si parla, perché nei

fatti quest’attività riguarda aspetti molto diversi sotto il profilo della personalità umana: le conoscenze, gli atteggiamenti psicologici e sociali, l’autostima, i comportamenti privati e pubblici. In sostanza interessa l’area delle conoscenze, impropriamente definita addestramento, che riguarda le competenze, le tecniche, le abilità intellettuali e manuali necessarie per fare un lavoro qualsiasi. Il problema centrale è rendere efficace e rapido il trasferimento d’informazioni, più o meno complicate, connesse con il sapere o con il saper fare. È una questione che si pone in termini di didattica, di insegnamento, di istruzione. Gli amanti di tassonomia, la scienza delle classificazioni, distinguerebbero fra istruzione, trasferimento di conoscenze, cioè il “sapere” e addestramento, trasferimento di abilità specifiche, il “saper fare”. L’area dei comportamenti, generalmente definita formazione si considera generalmente più nobile della prima, perché riguarda i valori, le relazioni con gli altri, alcuni aspetti della personalità e del modo di esprimerla, la percezione di sé e quindi spesso l’etica e la morale, l’adozione di stili di comunicazione e di leadership, nell’accezione più ampia dei termini. Nell’organizzazione aziendale, concernono tutte le sfaccettature delle situazioni gerarchiche: selezione, controllo, valutazione, training, delega, motivazione e molto altro. Qui il problema è essenzialmente di educazione, di persuasione, di trasferimento di valori. Per questo

chi si occupa di formazione, oltre a conoscere le materie che vuole trasmettere, dovrebbe padroneggiare a fondo due ordini di conoscenze: di tipo didattico e di persuasione.

Didattica e persuasione

Trasferire conoscenze, facilitare l’apprendimento, aumentare le competenze degli allievi comporta metodo e pragmatismo. Anche in questo, rispetto al nostro intellettualismo astratto e dogmatico, la scuola positivista americana ha dato un rilevante contributo alle scienze della didattica. Basta pensare alla capacità divulgativa della cultura nordamericana, che tende alla semplificazione, rispetto alla tendenza tutta italiana di rendere complicate le cose semplici. Ha detto giustamente Ennio Flaiano che per gli italiani la via più breve tra due punti è l’arabesco. Far adottare nuovi comportamenti, o semplicemente nuove opinioni, senza eliminare i precedenti, è praticamente impossibile. Nessuno cambierà il suo modo d’agire, se prima non sarà entrato in conflitto con quello che fa, se non prenderà coscienza dell’opportunità di cambiare.

La tecnica del discorso persuasivo, che spesso combina insieme e utilizza simultaneamente entrambi questi due metodi, dovrebbe essere la conoscenza di base di ogni relatore, il suo strumento di lavoro. Altrimenti molte riunioni di formazione sono destinate a diventare un melanconico elenco di norme, prescri-

zioni, consigli e divieti, che lasciano il tempo che trovano, quando non ne peggiorano la qualità. La comunicazione persuasiva, nella formazione aziendale e scolastica, non può essere concepita che come interattiva. Molte riunioni si riducono a una litania di slides che il relatore legge senza interazione con il gruppo. In realtà, non si può formare nessuno in sua assenza, cioè senza la sua partecipazione. Una diatriba che ci ha perseguitato per anni, e che in parte spiega il massacro dell’istruzione professionale in Italia, pretende che l’addestramento sia facile e un po’ volgare (nozionistico), mentre il lavoro sulla personalità sia nobile e evoluto. È vero che le resistenze psicologiche aumentano visibilmente nel secondo caso, perché si mettono in discussione modi di essere e di pensare. Ma nella realtà non esiste trasferimento di conoscenze che non coinvolga anche il sistema di valori, che non susciti e trasmetta sentimenti, non fosse altro che indifferenza, ostilità, noia, rifiuto. Anche apprendere la cosa più semplice richiede sforzo. Si dimentica spesso che anche una semplice riunione d’addestramento è una situazione di comunicazione e leadership e anche se il nozionismo prevale, la qualità del docente sta nella sua capacità di relazione col gruppo.

Analogamente non c’è condivisione di valori, atteggiamenti, comportamenti e modi d’essere che prescindano dal trasferimento di conoscenze, non fosse altro che la conoscenza di sé, quella degli altri e delle dinamiche di relazione. Qualcuno ha affermato che ogni uomo ha un gemello: quello che è e quello che crede di essere. Raramente sono gemelli monozygoti: molto spesso, si somigliano poco e si conoscono ancora di meno.

* Mercurio Misura

LA FORMAZIONE DAL PUNTO DI VISTA DI CHI NE USUFRUISCE

Obiettivi	
Dipendente	accrescere le abilità, ottenere successo professionale
Capo diretto	rendere possibile la delega, aumentare l’efficacia del gruppo di attività, riuscire a eliminare la maggior parte dei problemi
Organizzazione	migliorare la funzionalità generale, il livello di integrazione fra i collaboratori, facilitare le comunicazioni interne, raggiungere gli obiettivi
Fonte: elaborazioni di Largo Consumo	