

## Fare formazione in contesti internazionali

### Cosa cambia, cosa ci insegna e in che cosa portiamo un contributo “un po’ speciale”

di Barbara Rizzo<sup>1</sup>

Fare formazione in contesti organizzativi per adulti mi ha sempre obbligata a pensare, progettare ed erogare i contenuti che mi venivano richiesti, o che io stessa avevo suggerito, rimanendo fedele ad un assunto che nel tempo ha costruito nella mia esperienza una sua identità sempre più forte e precisa, ovvero che come adulti amiamo e accettiamo di trovarci seduti nuovamente tra persone più o meno sconosciute, lontani dalle nostre scrivanie e “formalmente impossibilitati” ad essere accessibili telefonicamente o via web. Se e solo se riusciamo rapidamente a dare un senso al perché ci stanno chiedendo di ritornare in una situazione di apprendimento d’aula (che per qualcuno rappresenta anche un non positivo *déjà-vu* del tornare tra i banchi di scuola con un assortimento di ansie anticipatorie connesse), riusciamo a trasformare questa occasione in alcuni strumenti o suggerimenti/idee operativi, che ci semplifichino o ci aiutino concretamente nelle mille e più questioni che ci aspettano a partire già dal mattino seguente, o - per i più esigenti tra di noi - a partire già dalla prossima telefonata da fare.

#### Adattare e configurare la proposta formativa al contesto

Una volta compreso e accettato dentro di me questo “*frame*”, che non ammette grandi eccezioni né “*cross industry*” né “*cross content*”, mi sono trovata spesso a dover ridisegnare anche in modo piuttosto radicale l’architettura di un corso che

---

<sup>1</sup> Psicologa del lavoro e formatrice. . Da 16 anni si occupa di attività di consulenza organizzativa, con particolare attenzione agli ambiti dell’ assessment di potenziale, di sviluppo e di target di ruolo, della formazione specialistica e manageriale e del coaching,

E-mail: [barbara.rizzo@studiopsicologiapplicata.com](mailto:barbara.rizzo@studiopsicologiapplicata.com)

doveva andare “in onda”, come diciamo tra noi addetti ai lavori, in Paesi diversi. La domanda che mi ha sempre portato a decidere per una riconfigurazione dell’evento formativo è stata quella di chiedermi in funzione del Paese dove sarei dovuta andare: “nella realtà che incontrerò questi contenuti che effetto fanno alle persone invitate e soprattutto le esercitazioni pratiche che esiti potrebbero dare? Sono modalità adatte agli *script* comportamentali e alle abitudini culturali e organizzative di quelle persone o no?”. La tentazione di rispondermi sì cercando di adattare il meno possibile è spesso stata forte, ma le difficoltà incontrate quando le ho ceduto sono state tali da insegnarmi a resisterle e a riconfigurare con cura quanto volevo proporre ogni volta che la composizione dell’aula fosse di tipo internazionale.

### **Gli adattamenti più significativi**

Avendo oggi l’occasione di condividere qui quali sono solitamente gli adattamenti più significativi, che mi ricordano da un lato quanto l’internazionalità si traduca di fatto in reali differenze comportamentali e di approccio alle situazioni e dall’altro quanto questa esposizione multiculturale porti anche tanti - e a volte inaspettati - riconoscimenti legati ad un approccio più propriamente italiano, direi che sono in entrambi casi più di uno.

Primi su tutti il rapporto con il tempo e quindi la pianificazione del *timing* d’aula e l’impostazione complessiva del livello di formalità/informalità da tenere sia nelle fasi di trattazione più didattico-frontale che in quelle di coinvolgimento operativo e diretto previsto dalle esercitazioni.

I tempi non sono mai gli stessi, perché riflettono immediatamente il modo di “vivere” e intendere i momenti di formazione propri di quelle latitudini, ad esempio in particolare nelle culture tedesche, anche se accorpare *tout court* Germania ed Austria da questo punto di vista rappresenta un pochino una forzatura; risulta più coinvolgente e ricco per le persone posticipare i rituali di presentazione reciproca tra partecipanti non in primissima apertura ma poco prima di affrontare magari una esercitazione comune.

Questo perché inizialmente la loro attenzione è tutta concentrata nel dare spazio alla presentazione del programma d’aula e del significato organizzativo che essa porta con sé, del formatore che qui viene avvicinato più al formatore-docente, della sua esperienza e degli obiettivi previsti dal percorso cui con impegno tutti cercheranno di aderire il più possibile.

Tale orientamento iniziale, che per noi italiani può facilmente essere confuso con una bassa interazione partecipativa o poco interesse manifestato, risponde invece ad un profondo rispetto che in quelle culture si trova ancora per il ruolo del formatore che quindi può e deve per primo presentarsi e della fiducia che in qualità di partecipanti- invitati riconoscono verso un evento che l’organizzazione propone loro per un qualche “certo” motivo importante e verso i fornitori che l’organizzazione ha scelto e che quindi, inizialmente, sono di *default* da ascoltare come i migliori esperti per quell’occasione.



## **Differenze di approccio nelle diverse culture**

Rispetto e fiducia dunque, che in qualche modo verrebbero quasi turbate se si iniziasse, come invece risulta più apprezzabile per noi italiani, con un dinamico giro di tavolo magari poco dopo aver presentato *brevemente* l'agenda del giorno e possibilmente anche prima della presentazione del formatore, qui letto preferibilmente come *trainer* e non come docente, che risulterebbe altrimenti un po' supponente a priori se si dilungasse troppo sulla narrazione di sé in apertura.

Un piccolissimo esempio, dunque, che può valere anche per buona parte dei paesi anglosassoni, ma non per quelli francofoni o sud americani, e che rappresenta anche una dimensione più ampia che prima chiamavo "livello di formalità/informalità" che è meglio spiegata dal come noi nel ruolo di formatori coinvolgiamo le persone e proponiamo i contenuti.

Dimensioni, queste ultime due, che non possono non tenere conto di quali sono i codici culturali e quindi le modalità con cui quelle specifiche persone in quella specifica cultura si rapportano. Questo vale anche nelle situazioni in cui si sia chiamati a generare importanti cambiamenti magari in una prospettiva più "global" come si usa dire adesso, perché non si possono sviluppare conoscenze o comportamenti nuovi se non riusciamo per primi ad assumere la forma e la prospettiva da cui partono le persone che ci stanno ascoltando, osservando e che stanno facendo affidamento sulla nostra capacità di condurle attraverso contenuti e comportamenti importanti nel loro attuale o futuro scenario organizzativo.

Ho imparato, quindi, molto e quando preparo il bagaglio di ritorno continuo ad aggiungere gli apprendimenti che più mi hanno colpito, ad esempio il valorizzare per prima, anche quando rientro in Italia, il nostro contributo come professionisti docenti/trainer agli occhi di chi ci ascolta e di "celebrare" l'evento formativo come una occasione nella quale davvero capitalizzare tutte le esperienze, i contributi e le perplessità di chi vi partecipa come un piccolo paradigma di cosa significa tenere insieme le differenze individuali, di cui l'internazionalità è certamente parte.

## **L'importanza dell'errore per apprendere e migliorare**

Tra le tante *lessons learned* anche lo straordinario rapporto che alcune culture hanno rispetto all'errore, vissuto come occasione in cui comprendere cosa non ha funzionato e come operativamente rimetterla a posto o migliorarla, contemplato come normale, umano e talvolta fisiologicamente necessario per poter evolvere verso risultati migliori e più robusti.

Una prospettiva, questa, che per le culture più sensibili alla desiderabilità sociale o al giudizio comune come la nostra è davvero un traguardo ambito, perché libera dalla paura di sbagliare e di "fare brutta figura" che tanto ci limitano non solo nella realizzazione di quello che dobbiamo fare, ma soprattutto in tutti i processi di apprendimento dove invece noi come esseri umani impariamo ancora per prove ed errori.

Per concludere allora su un tema così ampio e pieno di connessioni tanto vive quanto in continua evoluzione, qual è quel contributo un po' speciale che tante volte in punti davvero diversi del mondo mi sono sentita riconoscere e che so far parte della mia formazione prevalentemente italiana? La nostra capacità di comprendere e di adattare i contributi che ci vengono richiesti alle caratteristiche di chi abbiamo davanti in modo flessibile e creativo. Un *mix* di *problem solving* e di adattabilità relazionale e cognitiva che abbiamo sviluppato abituati a interagire in un tessuto geografico e sociale da sempre diversissimo, basti pensare all'estensione pur piccola della nostra Penisola, dove fare con meno o talvolta con quasi niente è non solo apprezzato, ma l'unica via d'uscita.

Amo questo del nostro modo di essere italiani e del tanto che ogni cultura vicina e lontana può insegnare se la si vuole ascoltare.

