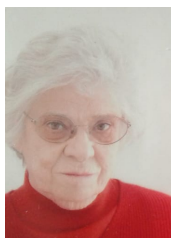


La formazione...allo specchio: dubbi, perplessità e certezze

Di Giovanna Scarpitti¹



Parlare di formazione oggi può sembrare un'impresa defaticante poiché fin troppo se ne è parlato e se ne parla. Si può tentare allora un approccio, forse più 'crudo', per mettere in risalto dubbi, perplessità e certezze. La formazione allo specchio appunto. Lo specchio rimanda una visione immediata del come si è, con il bello e il meno bello: sta a chi osserva con un certo rigore estetico, e non di... parte, scoprire i punti neri, le prime rughe e ciò che non soddisfa pienamente, proprio per attivare tutti i trucchi possibili e a disposizione per ottenere un cambiamento.

E proprio a questo punto sorgono dubbi e perplessità, sostantivi che possono sembrare simili ma che nella realtà semantica non lo sono. I dubbi nascono fra due posizioni opposte: *un sì o un no*; le perplessità nascono quando aumentano le alternative: *un sì, un no o un ni*.

I dubbi sul versante organizzativo

Vertono su

- *accoglienza* (bisogni, curiosità, nuove esigenze dei mercati...)
- *accettazione* (motivazioni, sfide...)
- *utilità* (diversificazione di ruoli, miglioramento organizzativo...)
- *efficacia* (forza e valore del nuovo...)
- *ricadute sull'organizzazione* (pianificazione e programmazione dei processi...)
- *tecnologia* (uso, abuso, limiti...)
- *costi* (sul piano strettamente economico, socio/organizzativo...)

¹ sociologa del lavoro e dell'organizzazione. Ha lavorato nell'ambito della ricerca e della formazione per la pubblica amministrazione e per piccole e grandi aziende, progettando e sperimentando soluzioni innovative e accompagnando le singole strutture nei loro percorsi di cambiamento. Autrice di *Leader e manager. Il piacere di essere capo*. Il Sole 24 ORE, Roma, 1991

Una prima analisi dei dubbi può essere condotta partendo proprio dall'etimo della parola: *dubus* (due)². Due possibilità di scelta, due possibilità di decisioni, due modalità di interpretare la realtà, ecc.

L'accoglienza (curiosità, bisogni, nuove esigenze dei mercati...) rimanda al significato che può avere questa parola in ambito formativo. Come viene accolta la formazione da parte dell'organizzazione? Forse solo in alcuni casi come curiosità, più spesso come rimedio a criticità strutturali o contingenti che denotano un momento di incertezza per la quale si deve trovare una soluzione. Nel caso, pur se raro, della sola curiosità, la formazione può assumere il ruolo di *apripista* per riflessioni costruttive e quindi per ipotesi di eventuali cambiamenti: comunque è sempre un punto di partenza per probabili e possibili cambi di rotta nei processi decisionali. Nel caso dei bisogni, invece, e delle nuove esigenze che nascono dal contesto sociale, economico, organizzativo, *l'accoglienza* assume contorni molto più definiti perché emerge quasi un imperativo...kantiano: il mercato. A questo punto i dubbi spariscono pur nelle incertezze dei risultati e si dà il via all'*accoglienza* attraverso alcuni primi approcci consulenziali, prime analisi di interventi formativi per comprenderne le specificità e le potenzialità.

L'accettazione (motivazioni, sfide...) fa emergere l'importanza che può assumere la formazione "motivata" da un lato e "sfidante" dall'altro: in gioco in questo caso, infatti, non è solo la proposta formativa ma i suoi contenuti, le sue modalità e i luoghi. È questo il momento in cui si può riflettere sul "cosa", sul "come", sul "quando" e sul "dove" trasmettere: idee, interventi, proposte operative. E quindi fino a quando il dubbio permane è difficile "scegliere".

Con *l'utilità* (diversificazione di ruoli, miglioramento organizzativo...) si entra nel campo delle decisioni strategiche, perché solo in questo momento possono venire fuori, al di là delle tendenze e delle esigenze del mercato, i "veri" bisogni dell'organizzazione riguardo allo "status quo" delle risorse umane e delle loro potenzialità. Il dubbio quindi può venire sciolto solo dopo un'attenta autoanalisi della struttura che si mette in gioco. *L'efficacia* (forza e valore del nuovo...) richiede un duplice impegno: efficacia sul versante dell'organizzazione ed efficacia sul versante delle risorse umane. Il nuovo infatti può avere valenze diverse perché da un lato può spaventare, sia la struttura che il personale, e dall'altro non garantendo la formazione *a priori* i suoi risultati, ci si deve preparare anche ad una eventuale "sconfitta", nella consapevolezza però che proprio partendo dalla sconfitta, o meglio dalla sua analisi, si possono mettere a punto nuove strategie operative.

L'analisi delle *ricadute sull'organizzazione* (pianificazione e programmazione dei processi...) e *sui destinatari* (consapevolezza del sé personale e professionale...) è particolarmente significativa perché entrano in gioco in tutto il loro potere, i destinatari. È questo il momento più importante ed anche quello più difficile da esaminare. Molto spesso infatti non coincidono le aspettative della struttura con quelle dei partecipanti e si crea un distacco talvolta incolmabile fra le due posizioni: in alcuni casi per una

² G.Devoto, Avviamento all'etimologia italiana, Mondadori editore, 1979

scarsa pianificazione e programmazione dell'intero processo e in altri per una altrettanto scarsa credibilità degli interventi da parte degli stessi partecipanti. L'attenzione va posta quindi sul come sul cosa e sul quando la proposta formativa viene avanzata.

Il dubbio sulla *tecnologia* (uso,abuso) mette in risalto proprio il suo doppio ruolo: formazione on line, in presenza, "mista". Il dubbio, in questo caso, può assumere alcuni aspetti della perplessità: non solo un *si o un no* ma *un ni*. La tecnologia serve molto anche nei casi in cui si scelga la tradizionale modalità formativa ma deve essere "dosata" perché la presenza in aula si dimostra sempre uno dei fattori premianti di qualsiasi tipo di formazione, sia essa strettamente ed immediatamente operativa, sia preparatoria per eventi straordinari, sia come sostegno per diversi processi organizzativi. Il "dosaggio" deve essere equilibrato nel senso che deve tenere conto della "visione" complessiva della struttura e delle caratteristiche delle risorse umane sulle quali, in ogni caso, farà ricadere i suoi effetti. Quindi anche se si tende all'uso sempre più frequente di strumenti tecnologici, non ci si dovrebbe dimenticare mai della "risorsa" umana e questo proprio per la stessa etimologia della "risorsa": la risorsa è tale se è conosciuta, motivata, valorizzata.

L'analisi dei *costi* (sul piano strettamente economico e socio organizzativo...) è particolarmente complessa perché per essere veramente utile deve tener conto di una molteplicità di variabili, di ogni ipotesi e dei suoi opposti. Cosa rischia una struttura se fa formazione o se non la fa, qual è il costo del fare o del non fare? Molto spesso nelle aziende in tempi di crisi la prima cosa che "salta" è la formazione. Viene spontaneo allora chiedersi: sono stati considerati tutti i fattori che inevitabilmente impattano sul cambiamento o sul non cambiamento di una struttura e delle sue risorse? I costi della formazione devono essere affrontati in maniera globale tenendo presente appunto tutte le eventuali conseguenze.

I dubbi sul versante dei destinatari

I dubbi in questo caso possono essere gli stessi con gli inevitabili e diversi risvolti: dall'*accoglienza*, caratterizzata dalla curiosità ma anche da alcuni bisogni emergenti per consolidare il proprio futuro e rafforzare alcune competenze, all'*accettazione*, dall'*utilità* all'*efficacia*, dalle eventuali *ricadute* sulla singola figura professionale in termini di carriera, al ruolo della *tecnologia* che in un primo momento può spaventare soprattutto particolari fasce di età, ai *costi* che comunque incidono anche sui destinatari della formazione, in termini di tempi sottratti alla famiglia, alla propria routine quotidiana non lavorativa, ecc.

Tra motivazioni, bisogni e aspettative

Una certezza: la formazione deve essere sostenuta da un elemento molto importante: la motivazione di entrambe le parti coinvolte, l'organizzazione e la platea dei destinatari. E le motivazioni, proprio come i dubbi, sono molteplici e quasi diametralmente opposte, almeno all'inizio di ogni percorso di formazione.

I bisogni di formazione percepiti dall'organizzazione molto spesso nascono dalle esigenze dei mercati cui si fa riferimento e più raramente da quelli delle persone. Di

contro i bisogni o almeno i desideri dei destinatari partono dalla *'curiosità'* o da una ben precisa necessità di cambiamento per una crescita professionale in vista di una possibile carriera o quantomeno di un vantaggio economico. Se le motivazioni, dunque, sono diverse altrettanto lo sono le aspettative e, di conseguenza, la valutazione degli eventuali risultati raggiunti dovrà fare riferimento alle due ottiche in gioco: quella dell'organizzazione e quella dei destinatari.

Formazioni diverse purché credibili

La formazione si diversifica, quindi, in una pluralità di tipologie² e quindi in una pluralità di destinatari e di relative valutazioni. Nell'ottica dell'organizzazione la formazione viene individuata con un'attenzione prevalente ai mercati e ai loro cambiamenti: si potrà avere quindi una formazione specialistica, manageriale, strategica, per lo sviluppo dell'innovazione, per la creatività, per la qualità, per l'imprenditorialità, per il cambiamento di ruoli e funzioni, per il cambiamento in senso globale. Formazione come leva per far emergere carenze ed opportunità, per far fronte alla dinamicità ed alla globalizzazione dei diversi mercati.

In particolare in questi ultimi periodi, data l'attenzione crescente alla sostenibilità in termini sociali, economici, ambientali, politici, lo sforzo maggiore sul versante organizzativo è quello di saper cogliere i primi segnali di eventuali cambiamenti per definirne gli ambiti e mettere a punto le soluzioni più aderenti alle nuove realtà.

Diverse quindi saranno le tipologie operative:

- formazione/azione mirata in particolare a far emergere competenze trasversali in grado di far fronte in tempi rapidi a situazione contingenti;
- formazione specifica, quasi personalizzata, al fine di costruire una mappatura delle singole competenze trasversali in termini di conoscenze, capacità, saperi professionali;
- formazione come coaching per lo sviluppo 'organizzato' di skills manageriali in funzione delle aspettative, delle motivazioni e, ovviamente, delle competenze rilevate.
- formazione per una nuova cultura organizzativa finalizzata a cogliere 'l'attimo' con un'osservazione attenta e vigile dei vari contesti in cui si opera.
- formazione per la creatività.

Nell'ottica dei destinatari la formazione se non è ben programmata e pianificata e, soprattutto, se non è 'desiderata' dai partecipanti rischia di essere percepita solo come una 'pausa' dal lavoro, in alcuni casi come una 'vacanza', se in luoghi diversi dalla sede di lavoro. E rientra in gioco la motivazione, che costituisce il filo rosso che lega organizzazione e destinatari degli interventi formativi, che pur con diversi obiettivi convergono però verso uno stesso risultato: il miglioramento della situazione attuale in vista di nuove possibilità di valorizzazione di risorse e di strutture.

La motivazione assume un valore assolutamente non trascurabile per i destinatari perché permette di far prendere coscienza di ciò che si è e si vale sul piano

² G. Scarpitti Brocchieri, op.cit., con riferimenti a U. Capucci, La gestione delle risorse umane, Quaderni di formazione Pirelli, n.31.

professionale e relazionale, attraverso il confronto , in alcuni casi, anche con colleghi, di altre strutture, ma non è sufficiente se non è sostenuta dalla credibilità della proposta. E la proposta deve essere percepita dagli stessi destinatari credibile e realizzabile per evitare il ritornello che molto spesso si sente nelle aule: *“molto bello, molto interessante, molto piacevole, ma...non cambierà nulla”*.

L'interrogativo più importante

La formazione in ogni caso avvia un cambiamento sia sulla struttura sia sulla platea dei destinatari: l'interrogativo che ci si deve porre affrontandola è molto importante: *migliorerà la situazione attuale o la peggiorerà?*

E allora è il momento di riprendere in mano lo specchio e riflettere su ciò che si è visto - dubbi, perplessità, credibilità, certezze - e affrontare quei segnali che preoccupano maggiormente in base alle attuali situazioni, con uno sguardo che sia nello stesso tempo particolare e globale.