

FORMAZIONE E DE-FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE

La formazione rappresenta una delle più importanti attività svolte dalle organizzazioni a sostegno dello sviluppo delle persone al lavoro, ma troppo spesso i suoi risultati appaiono molto limitati e poco apprezzabili. Visualizzare alcune delle principali cause dei "fallimenti" delle attività formative può rappresentare un passo in avanti al fine di prevenire e/o gestire le problematiche più insidiose nascoste in questa attività scientifico-professionale.

Andrea Castiello d'Antonio
Professore Straordinario presso l'Università Europea di Roma. Psicologo del lavoro, consulente di management, formatore e coach

La letteratura sulla formazione è oggi sconfinata, eppure quasi mai chi opera professionalmente nella formazione degli adulti ha espresso in modo critico e autocritico delle considerazioni strutturate sulle difficoltà che si incontrano nello svolgimento del proprio "mestiere". E' anche difficile reperire articoli o saggi in cui l'autore ha espresso osservazioni critiche su ciò che ha visto fare e che ha vissuto in prima persona nei diversi luoghi in cui si esercita l'attività professionale. Una delle cause principali dei fallimenti formativi risiede nel fatto che alla "formazione" - alle sue possibilità di cambiare le persone rendendole, in qualche misura, "migliori" - non ci crede quasi nessuno! Gli stessi manager delle risorse umane e, spesso, i responsabili della formazione & sviluppo, sembrano nutrire un larvato scetticismo sulla utilità operativa di inviare alle sessioni di formazione i propri colleghi. Ma, soprattutto, non ci credono le persone, coloro che dovrebbero essere i clienti diretti, i primi fruitori della formazione: non è, dunque, una convinzione generalmente presente nella nostra cultura. Tanto è

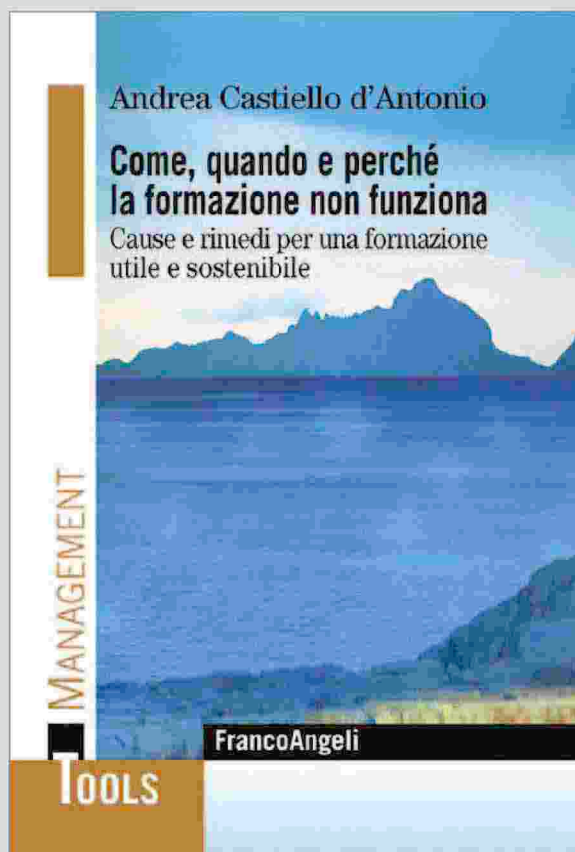
vero che ciò che da sempre si sente ripetere è che partecipare ad un corso di formazione ha senso perché "si stacca" per un po' dal lavoro operativo, perché "si conoscono altri colleghi", perché "ci si riposa" dallo stress quotidiano, e così via... Le cause specifiche di tale disaffezione sono numerose: una fra tutte è la diffidenza verso "colui che parla", le parole, le dichiarazioni, i progetti o intendimenti: una diffidenza profonda alla quale ci ha abituato la pessima gestione della cosa pubblica, dello Stato e della politica nel corso dei decenni. Dato che in un'aula di formazione si può solo, sostanzialmente, sviluppare idee e sperimentare nuove abilità personali *in nuce* attraverso il dialogo, tale forma di diffidenza recide alla base la possibilità di edificare qualcosa di buono. Vi sono, però, tante altre cause più spe-

cifiche: il livello culturale generalmente contenuto delle persone, la tendenza al fatalismo, al pensare in termini di caso e fortuna - è preferibile giocare al lotto, tentare i videopoker, o rivolgersi alla cartomante, piuttosto che impegnarsi in un percorso evolutivo e realizzativo personale... - la diffidenza verso tutto ciò che può avvicinarsi alla dimensione psicologica, l'esempio pessimo del funzionamento dei grandi sistemi sociali di base (istruzione, sanità, sicurezza, giustizia), la limitatissima cultura e pratica meritocratica diffusa nel mondo del lavoro, quel *carattere mediterraneo* che se induce le persone verso uno stile di vita socializzante, è anche troppo spesso banalizzante e superficiale, l'idea che "siamo fatti così..." e che cambiare sia praticamente impossibile (soprattutto se si ha una certa età) e, per concludere questa lista che è solo esemplificativa, l'esempio operativo che il mondo del lavoro manifesta in modo eclatante: la formazione si fa, ma si può anche non fare...

E nulla cambia, non succede nulla di grave! La formazione si fa quando si ha tempo, quando ci sono le risorse, o semplicemente quando capita che nel ruolo di responsabile dello sviluppo HR siede qualcuno che "ci crede", che "ha voglia" di impegnarsi in tal senso. Altrimenti, molto semplicemente, non si fa, oppure si interrompe senza motivazioni. E non cambia nulla. Si diffonde quindi - a ragione - il convincimento che l'impresa non crede alla formazione, la pubblica amministrazione ancora meno.

Chiunque abbia alle spalle qualche centinaio di giornate di formazione in aula ha visto programmi di formazione (e di coaching) interrompersi all'improvviso perché è cambiato il direttore del personale, perché il nuovo amministratore delegato decide di puntare sul rinnovamento del "parco macchine", piuttosto che sullo sviluppo della *mentefopera*... Ecco, allora, emergere una delle tante forme patologiche del "fare formazione": la formazione intermittente, episodica, casuale.

Il contraltare ancora negativo della formazione episodica è costituito dalla for-



mazione inutile, composta da quell'insieme di attività che sono avviate per obbligo (ad esempio: per obbligo contrattuale) ma che in realtà non si avrebbe alcuna intenzione di effettuare.

In tali casi non è raro trovarsi con aule di partecipanti demotivati a cui la convocazione al "corso" è giunta senza preavviso e che non sono stati nemmeno introdotti alla sessione di formazione dai loro responsabili diretti o dal Servizio di Formazione & Sviluppo aziendale.

Aule stracolme di persone, spesso organizzate all'ultimo momento e nelle settimane di fine anno - perché "la formazione va erogata entro questo anno solare!" - stanno a testimoniare la fretta e l'approssimazione con le quali si è giunti a pianificare la sessione.

A fronte di casi esemplari come questi appena citati - ma si potrebbe continuare citandone decine di altri - la già citata sconfinata letteratura sulla formazione delle risorse umane ha un limite e presenta un problema di fondo: essa trasmette ai lettori un'immagine fondamentalmente parziale delle pratiche formative, evidenziandone soltanto gli aspetti belli, positivi e "di successo", come se ogni corso di forma-

zione, ogni progetto di education, ogni iter di counseling & coaching marciasse trionfante sulla propria strada, alieno da qualunque genere di possibile intralcio. Nella realtà è cosa del tutto diversa, come sa bene chi si occupa professionalmente di formazione.

In termini operativi, il quesito centrale è: quali sono le principali cause del limitato impatto, del malfunzionamento, e, addirittura, della tendenziale irrilevanza ed inutilità di molte delle attività di formazione, collocate nel contesto della gestione e sviluppo delle risorse umane? Le domande derivabili da questa iniziale considerazione potrebbero essere molte altre: (a) è davvero utile inviare "chiunque" in formazione, oppure con certe tipologie umane è talmente limitata la speranza di un miglioramento che non vale l'impegno? (b) Come si può selezionare adeguatamente l'offerta formativa tra le mille che giungono sulle scrivanie dei direttori delle risorse umane e dei responsabili della formazione? (c) Perché in determinate situazioni organizzative qualunque intervento di formazione e addestramento, anche il migliore, non produce risultati?

Al fine di proporre, in modo sintetico, un quadro, una mappa delle possibili risposte a tali quesiti si può suddividere il fattore casuale in alcuni, grandi aree: una prima causa del malfunzionamento di una iniziativa formativa sta nei docenti, nei formatori e nell'apparato che ruota intorno a costoro (analisti delle necessità di training, progettisti di formazione, e tutor). Tra tutte queste figure spicca, sia per il ruolo complesso che dovrebbe agire, sia per l'evidente assunzione di responsabilità, colui che conduce l'attività formativa, la persona che "entra in aula".

Ecco allora emergere l'importanza di riflettere sugli stili disfunzionali di docenza, stili che possono semplificativamente essere declinati secondo le logiche autoritarie, lassiste, collusive, narcisistiche, "di vendita" e banalizzanti. Troppo spesso sono convocati come docenti in aula soggetti che "sanno tenere" il gruppo come se si avesse bisogno di un domatore di belve da gestire, o formatori-guitti che "se la cavano comunque", manipolando le situazioni e uscendone "da vincenti".

La seconda area da esaminare copre gli aspetti della cultura organizzativa, della tipologia delle risorse umane, della "storia" dell'organizzazione (compresa la storia delle attività di formazione già effettuate), e si collega al criterio della utilità - o "utilità percepita" - dell'iniziativa formativa. La formazione degli adulti ha speranza di essere utile ed utilizzabile solo se da parte dei partecipanti si genera una chiara visione di interesse conoscitivo & utilità operativa circa gli argomenti trattati. Ne consegue che in troppi casi la formazione, essendo decisa altrove

e da altri rispetto a coloro che ne fruiscono, nasce debole e monca, priva di quel substrato motivazionale che è fondamentale al fine di attivare nelle persone un iniziale avvio di pensiero autocritico e di desiderio di miglioramento.

Considerando poi che ogni attività di gestione e di sviluppo delle risorse umane, per essere efficace, deve risultare credibile e autenticamente voluta, si devono prendere in considerazione taluni micro-fattori che possono agevolare oppure inibire la partecipazione delle persone alle sessioni formative. Tali micro-fattori sono, ad esempio, le modalità con le quali i partecipanti sono convocati all'iniziativa, il messaggio che giunge loro dai superiori, il posizionamento della formazione nel percorso professionale di ciascuno e il senso che la partecipazione ad un "corso" può assumere agli occhi del singolo soggetto. Ma vi sono anche dei fattori esterni che non possono essere taciuti, primo fra tutti i criteri con i quali l'organizzazione sceglie i formatori.

Si potrebbe supporre che la generale scarsità di occasioni di lavoro collegata al periodo di crisi socio-economica possa favorire, finalmente, coloro che lavorano meglio e con maggiore etica professionale. Non è così.

E' proprio nei momenti difficili che emergono le condotte patologiche e perverse più pesanti: detto in altre parole, gli *arrembaggi alle diligenze*, le "proposte indecenti", le collusioni più odiose, il rendersi disponibili a fare di tutto e di più, pur di lavorare... ancora oggi si sentono responsabili delle risorse umane, direttori e amministratori delegati affermare con sicurezza che il *mercato* farà giustizia e riconoscerà automaticamente chi merita e chi non merita. Un'idea forse traslata da coloro che auspicano il cosiddetto "mercato libero" nelle borse mondiali. Ma *quale* mercato si può intravedere nell'ambito dei servizi di consulenza alle imprese e alle pubbliche amministrazioni? L'unico mercato che funziona davvero bene in Italia è quello della corruzione e della concussione. I dati che sono annualmente prodotti dalla Corte dei Conti

posizionano l'Italia sempre più in basso nella classifica mondiale della corruzione (ai primissimi posti sono collocati paesi virtuosi come Nuova Zelanda ed Australia, Danimarca, Svezia, Finlandia e Paesi Bassi). Che *il mercato* fosse diventato il nuovo "totem" della nostra società iniziai a rendermene conto quando i giovani psicologi che mi chiedevano un colloquio di orientamento post-lauream e che incontravo con vero piacere (fin verso la metà degli Anni Novanta), cominciarono a pormi quesiti inconsueti.

Invece di chiedere quale genere di percorso di studio e di approfondimento era consigliabile intraprendere, disquisendo di scuole di pensiero e di autori, iniziarono a pormi la faticosa domanda: *Come va il mercato?* Dunque, il mondo in cui oggi viviamo non sembra essere una realtà particolarmente favorevole alla formazione - alla formazione "seria", quella vissuta in *scienza & coscienza*. Ma è troppo comodo ricercare la responsabilità di tutto ciò sempre e solo all'esterno del gruppo professionale di appartenenza - un punto di vista che si potrebbe definire *visione corporativa della professione* -. Tutto sommato il lavoro del formatore è un mestiere nuovo, ancora giovane: perché corre oggi questi (e tanti altri)

grandi rischi? Perché continua ad essere *terra di conquista* di chiunque voglia "entrare in aula" e "lanciare una esercitazione"? Perché non vi è un serio confronto tra scuole ed indirizzi teorico-metodologici diversi, tra visioni differenti delle dinamiche del cambiamento e dell'apprendimento che stanno alla base del mestiere di formatore? E, infine, perché la formazione da *scienza & professione* è diventata un pacchetto, un prodotto da vendere, un bene di consumo da "somministrare" alle persone passando spesso sopra la loro testa, con occhio attento e sensibile ai soli bisogni del *committente*?

Con questi interrogativi, oltre o nonostante essi, e se si mantiene salda una visione positiva dell'essere umano e delle sue possibilità di auto motivazione e di apprendimento e di autosviluppo, è importante come professionisti nell'ambito HR esplorare approcci e logiche che sostengono la realizzazione di una formazione sana e sostenibile, che conscia dei propri limiti, contribuisca al futuro delle persone, e delle organizzazioni in cui esse vivono, in modo tenacemente costruttivo e flessibilmente autocritico.

PER CHI VOLESSE APPROFONDIRE:

Castiello d'Antonio A. (2014), *Come, quando e perché la formazione non funziona. Cause e rimedi per una formazione utile e sostenibile*. Milano, Franco Angeli.

Castiello d'Antonio A. (2011), (a cura), *La formazione del personale pubblico. Modelli innovativi per amministrazioni di eccellenza*. Franco Angeli, Milano.

Quaglino G. P. (2014), (a cura), *Formazione. I metodi*. Milano, Raffaello Cortina. ■

