



Chi da moltissimi anni, come noi, si occupa di Formazione aziendale, non può non avere notato, negli ultimi tempi, un preoccupante calo culturale dell'offerta e, a volte, della stessa domanda formativa. Il nostro presidente Roberto Grandis ha steso questo breve documento per creare un' occasione di riflessione e, magari, di dibattito. Buona lettura e grazie per le reazioni!

C'era una volta...

"Una cosa è l'addestramento, altra la formazione".

Negli anni '70, periodo aureo della formazione nel nostro Paese, questa distinzione venne spesso utilizzata dagli addetti ai lavori per distinguere nettamente due obiettivi: "L'addestramento - si diceva- è Sapere e Saper fare, la formazione ne aggiunge un terzo: il Saper essere.

Non furono necessari molti anni per smascherare le contraddizioni di simile affermazione: non esiste, in natura, un Saper fare che non implichi anche un Sapere; non c'è Saper essere senza oggetto, privo cioè di Sapere e Saper fare. Un'azione formativa, compreso quello che veniva definito "addestramento", agisce sempre globalmente sulla personalità dell'allievo.

"Non esiste l'addestramento: tutto è formazione"

Questo il nuovo caposaldo dell'azione formativa che si arricchiva, in tal modo e qualunque fosse il contenuto, di concetti quali "personalità", "relazione", "motivazione", "empatia". Il Cosa si trasmetteva aveva la stessa importanza del Come lo si trasmetteva, secondo la logica ampiamente ripresa dal primo assioma della comunicazione che, in quei tempi, era sulla bocca di tutti "E' impossibile non comunicare". Lo stesso ambiente nel quale la formazione veniva erogata, gli strumenti utilizzati, la personalità del docente e le tipologie di linguaggio ne determinavano il risultato al pari dei contenuti.

Il rapporto tra Metodologia ed Apprendimento

Si stabiliva l'importanza di una Teoria della Formazione, nell' ambito della quale veniva anche a chiarirsi il rapporto tra metodologia ed apprendimento. Le metodologie d'aula dovevano variare a seconda delle finalità dell'apprendimento auspicato, procedendo da metodologie più "didattiche" fino a quelle più "esperienziali", arrivando, punta dell'iceberg, al T-Group di spaltriana memoria. Le stesse metodologie, poi, non erano da ritenersi esaustive, ma occorreva una sapiente alternanza delle medesime per raggiungere il risultato desiderato, anche considerando che cambiamento individuale e cambiamento organizzativo non per forza coincidono. Diveniva così fondamentale distinguere, anche denominandole in modo differente, l'*Andragogia*, ovvero le leggi dell'apprendimento degli adulti, dalla *Pedagogia* termine che rinvia ai fanciulli e alla loro educazione.

In queste logiche, la Formazione richiedeva per i futuri "addetti ai lavori" un training serio, qualificato e ampiamente sperimentale. Non per nulla tutti quelli che, ancora oggi, sono i testi fondamentali della Formazione, vennero pubblicati in quegli anni. Quasi tutto ciò che uscì successivamente è una pura rivisitazione di quelle idee o, nel peggiore dei casi, un'azione di copia-incolla.

E oggi?

Per brevità non possiamo ripercorrere le vicissitudini che, su questo argomento, impegnarono i 40 anni che ci separano da quell'epoca. Le stesse, però, possono essere dedotte da un'analisi della situazione attuale:

a) Perdita della memoria

Cause diverse, non ultimo un calo culturale generalizzato cui assistiamo in questi ultimi anni, hanno steso un velo di oblio sui presupposti sopra citati. La formazione (soprattutto quella rivolta al mondo del lavoro) diviene per molti, in una situazione economica critica per i giovani, un miraggio professionale da perseguire ad ogni costo. Persino gli insegnamenti universitari, stimolati anche da una crescente domanda degli utenti, dovettero riconvertire alle nuove facoltà di Scienze della Formazione i docenti della vecchia *Pedagogia* o di altri insegnamenti che poco avevano a che fare con quelle origini, producendo programmi che, in diversi casi, facevano "sobbalzare" chi aveva a suo tempo seguito

tutta la novità dell'approccio, mancando, tra l'altro, di specifici momenti di esperienza "sul campo" degli aspiranti formatori.

L'aumento del numero di coloro che si definivano "formatori" era così inevitabilmente accompagnato da un significativo calo qualitativo, a volte anche difficilmente rilevabile se non nel medio-lungo termine. Ciò portò al proliferare delle Società di formazione. Accanto a quelle più classiche e ampiamente consolidate, ne sorsero altre, appartenenti a due diverse origini: o strutture create da "fuoriusciti" delle Società maggiori che, di conseguenza, pur conservavano quella iniziale cultura, oppure società costituite da formatori di ultima generazione, spesso del tutto inconsapevoli delle origini e della cultura di base, qualche volta compensata da un atteggiamento da "guru" anche sostenuto da un linguaggio, generosamente farcito da termini inglesi che nascondono il poco o nulla delle rispettive proposte. Stessa sorte, ovviamente, è a volte riservata a coloro che, nelle organizzazioni (aziende, enti, ecc.) rivestono il ruolo di responsabili della formazione.

b) Assenza di analisi dei bisogni

L'analisi dei bisogni, prima delle quattro tappe del processo formativo, o è assente o è spesso affidata all'intuito del Responsabile della formazione che, in molti casi, poco o nulla conosce della logica sistemica. Si affida così alla pura e semplice richiesta del capo dei "formandi" che attua in molti casi la logica del "paziente designato" ("non sono capaci di parlare ai clienti, hanno bisogno di un corso sulla comunicazione"), senza minimamente considerare almeno il punto di vista dell'altra parte che potrebbe arricchire, fino a vanificare, la diagnosi primitiva. Richiamando il terzo assioma di Watzlawick, prendono per buona una delle due "punteggiature" delle sequenze comunicative: quella, guarda caso, della persona con maggiore potere.

c) Il ritorno all'addestramento

La necessità di tagliare sui costi, sui tempi e, spesso, sulle stesse persone, ha portato certa formazione a far propria una sorta di cultura taylorista: la richiesta di una formazione "mordi e fuggi" caratterizza spesso le strutture formative aziendali, abituate a misurare "tutto e subito" ogni azione organizzativa. Non che la formazione non debba essere misurata, ma ad essa non possono assimilarsi logiche finalizzate a testare ogni cosa fuorché l'apprendimento o, a maggior ragione, la crescita del Saper essere individuale. Si ritiene così che l'intervento formativo, ritornando alla cultura dell'addestramento, possa incidere "sic et simpliciter" sulle personalità, sui comportamenti e sulla motivazione individuale, al pari di una medicina ("la motivina!") da erogarsi a dosi massicce. Nessuno spazio alla assimilazione, alla riflessione e al personale accomodamento.

Si prende quale unico strumento di misurazione dell'intervento formativo il questionario di valutazione di fine intervento che misura esclusivamente la gradevolezza, evitando di testare sia nuovi apprendimenti sia la trasferenzialità dei medesimi. L'utilizzo a dosi massicce della logica della misurazione trascura il fatto che la formazione è anche "arte" nel momento in cui, appresa a fondo la tecnica, il formatore deve personalizzare l'intervento con un sapiente intuito assai poco misurabile e assolutamente incompatibile con certi strumenti (es.: la "famigerata" microprogettazione) che si rifanno a precise logiche tayloristiche.

d) "E' del formatore il fin la meraviglia"

Parafrasando Giambattista Marino, si può così asserire che la piacevolezza, la meraviglia e il godimento dell'attimo divengano spesso l'obiettivo centrale degli interventi formativi richiesti da diverse organizzazioni. Si moltiplicano ad esempio quegli interventi outdoor che pure erano positivamente delineati nella Teoria della Formazione ma che ora, spesso per incapacità dello stesso formatore, più un tecnico della disciplina che non della formazione, al di là di un gradevole (non sempre!) ricordo, lasciano il tempo che trovano sul piano degli apprendimenti e della stessa trasferenzialità. Concorre a tutto ciò anche il sempre minore spazio di tempo riservato a un'attività (l'outdoor) che ha bisogno di adeguati spazi di riflessione per generare apprendimento: non basta —è teoria di Jean Piaget- l'assimilazione: occorre anche l'accomodamento determinato da un adeguato debriefing! Inoltre, l'assoluta mancanza di ogni corretta valutazione dell'intervento, lascia campo libero alla pura piacevolezza e originalità dell'azione che tuttavia stenteremmo, in molti casi, a definire "formativa".

Queste, in sintesi, tracce di riflessione per coloro che amano la formazione. In un momento di crisi, asseriva un amico formatore, sono due le cose ad essere subito tagliate: la cancelleria e la formazione. Ma, al di là di queste "decimazioni", è anche preoccupante, a nostro avviso, un declino culturale inaccettabile in un ambito che dovrebbe invece costituire costantemente un ponte tra individuo, cultura e lavoro. Si accettano volentieri apporti e critiche.

