

## Ambiguità degli scopi e relazione con il committente ovvero della stupidità e del superfluo nella formazione

di Massimo Bellotto\*

In un recente incontro dell'AIF Toscana a Firenze, promosso dal suo Presidente Roberto Podrecca, è stato discusso un tema rilevante per chi si occupa di formazione: "Difendersi dalla stupidità ed eliminare il superfluo".

Ripropongo qui solo una parte del testo<sup>1</sup> preparato sul tema in oggetto, quella che cerca di chiarire quale sia lo scopo specifico della formazione: una questione essenziale, tutt'ora controversa e spesso trattata in modo superficiale. Con qualche riferimento alla relazione tra il formatore ed il committente che pone obiettivi o vincoli stupidi.

"(...) Conviene considerare anche la stupidità del formatore. Infatti, per combattere la stupidità degli altri, dobbiamo prima riconoscere la nostra: noi non siamo la soluzione, siamo parte del problema. L'elaborazione paranoidea della stupidità ci induce a difenderci come se essa fosse un pericolo esterno che ci minaccia, mentre sarebbe più realistica un'elaborazione anche autocritica (se non depressiva, e ripartitiva: è anche colpa nostra se c'è stupidità nei nostri pensieri, nelle nostre parole, nelle nostre azioni ed omissioni). Comunque senza farne un dramma: se imparassimo a sorridere dei nostri errori, come sarebbe più allegra la nostra vita!

Di solito il formatore crede di conoscere le competenze che servono effettivamente ad un dato gruppo di partecipanti, mentre invece – specialmente se è un consulente - non solo non sa, ma non sa di non sapere. E crede che l'apprendimento dipenda da ciò che lui insegna, dal proprio trasmettere modelli e concetti decontestualizzati. Ciò è più grave

---

\* Ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Università di Verona. Ha svolto e svolge diversi ruoli nell'ambito della formazione psico-sociale (usando una metafora calcistica: anni '70 in vivaio, anni '80 giocatore, anni '90 allenatore, anni 2000 dirigente sportivo). Tra i vari titoli onorifici, è anche membro della Consulta Scientifica AIF.

<sup>1</sup> Chi volesse consultarlo integralmente, per propria edificazione, lo può trovare in: [www.aifonline.it](http://www.aifonline.it), sezione delegazione Toscana (allegato all'evento del 26 Aprile 2009).

quando il formatore ha un eccesso di autostima, quando manifesta hybris o presunzione: c'è una correlazione positiva, statisticamente significativa, tra stupidità e presunzione. Molti formatori sono così presuntuosi da porsi al di sopra dei partecipanti, alcuni sono abbastanza umili da porsi al di sotto, al loro servizio; solo pochi sono così tanto umili da porsi al loro stesso livello.

Nel "Nuovo glossario della formazione", pubblicato qualche anno fa, il lemma formazione viene così definito: "Quando il formatore è un dio: creazione di nuovi mondi mediante la parola; quando il formatore è un uomo: accensione di affetti e di idee; quando il formatore è una bestia: modifica del comportamento".

Ciò connette la stupidità del formatore con il termine "comportamentale" riferito ad una formazione che si muove nell'ambito dell'organizational behavior di matrice comportamentista, della serie "come ti erudisco il pupo" ed ai successivi sviluppi di impostazione pedagogica o andragogica.

Intendere la formazione come processo finalizzato a modificare il comportamento dei destinatari da A (comportamento agito) a B (comportamento ritenuto da chi comanda funzionale agli obiettivi dell'organizzazione) è legittimo, utile e forse anche remunerativo.

Ma è stupido dare per scontato che sia ciò lo scopo della formazione.

La stupidità del formatore dipende da vari fattori tra i quali l'ignoranza, la paura, l'abitudine e la fretta. Ma nessuno è perfetto: non possiamo pretendere di essere sempre colti, coraggiosi, innovativi e calmi. Possiamo invece pretendere dal formatore che sappia quel che sta facendo, cioè che sia consapevole di quale è lo scopo del suo agire. Mi riferisco ad un aspetto essenziale della formazione, non certo superfluo, cioè alla definizione degli obiettivi.

## 2. Stupidità dei fini e dei mezzi

La natura di ogni attività umana, la sua essenza, è definita dallo scopo che intende perseguire.

Una cosa è agire con lo scopo di conformare il comportamento lavorativo allo standard richiesto dall'azienda.

Altra cosa è agire con lo scopo di supportare lo sviluppo personale e di ruolo in ambito lavorativo.

Alcuni lustri or sono, questa distinzione sostanziale era indicata dalla distinzione terminologica tra addestramento e formazione, ma ora

non più. Ora riguarda il tipo di competenze, per cui si dice addestramento se ci si riferisce a capacità direttamente operative, manuali o tecnico specialistiche (ad esempio, un corso su come utilizzare una nuova procedura), mentre si dice formazione se ci si riferisce a competenze di ruolo, cognitive, relazionali o gestionali (ad esempio, un seminario sul diversity management).

Come se la formazione si distinguesse dall'addestramento per il tipo di contenuti e/o per lo status dei partecipanti, anziché per lo scopo specifico che intende perseguire.

Implementare le conoscenze, le capacità e le competenze delle persone che lavorano può servire sia allo sviluppo dell'organizzazione, sia allo sviluppo della persona.

Anche nella cultura AIF (come espresso nel recente "Manifesto per lo sviluppo della formazione in Italia") tali obiettivi possono/debbono essere perseguiti congiuntamente, occupandosi delle dinamiche che intercorrono tra persona ed organizzazione.

Ma spesso non si tratta di due scopi perseguiti congiuntamente, bensì di uno scopo e di un effetto collaterale. In molti casi, affermare che lo scopo della formazione aziendale sia anche lo sviluppo della persona è un superficiale modo di dire che lo sviluppo della persona è una conseguenza o un sottoprodotto dello sviluppo dell'organizzazione (così come la concimazione della terra è il sottoprodotto della defecazione animale, non sembrando che gli animali defechino per concimare).

Sviluppo dell'organizzazione e sviluppo della persona sono obiettivi diversi, distinti, talvolta complementari e talvolta conflittuali tra loro. Ed uno solo è l'obiettivo primario dell'agire (un agire non può avere due obiettivi primari): l'altro obiettivo è intermedio, strumentale, un mezzo per conseguire l'obiettivo primario.

L'addestramento ha come obiettivo primario implementare le competenze in quanto utili allo sviluppo dell'efficacia e dell'efficienza del ruolo lavorativo in funzione dell'organizzazione (e se poi, in subordine, ciò serve anche allo sviluppo personale, tanto meglio).

La formazione ha come obiettivo primario implementare le competenze in quanto funzionali allo sviluppo della persona (e se poi, in subordine, ciò serve anche allo sviluppo dell'organizzazione, tanto meglio).

L'osservatore stupido vede che in entrambi i casi ci si occupa dello sviluppo delle competenze e non nota che si tratta di due cose essenzialmente diverse.

Analogamente, c'è chi mangia per vivere e chi vive per mangiare: sono due cose diverse e solo l'osservatore di prima non nota la differenza, perché in entrambi i casi vede un soggetto che mangia e che vive. Così, occuparsi della relazione tra persona e lavoro in funzione della persona è altra cosa che occuparsi della relazione tra persona e lavoro in funzione del lavoro.

I dati, forniti da ricerche nazionali ed internazionali, confermano che il proprio sviluppo personale è ritenuto molto importante dagli uomini e dalle donne, lungo tutto l'arco della vita. E lo sviluppo personale è uno scopo che quasi tutti desiderano perseguire non solo in famiglia, nei gruppi sociali e nel tempo libero, ma anche e soprattutto nell'ambito lavorativo in cui utilizzano le proprie competenze professionali.

Per l'azienda, lo sviluppo delle persone in parte è considerato un mezzo utile ai propri scopi di business: in quanto dipendenti più informati, più consapevoli e più capaci sono strumenti migliori di cui avvalersi. Ed in parte è considerato superfluo o dannoso: in quanto persone meno dipendenti, più consapevoli e più capaci sono interlocutori più critici e più autonomi con cui interagire per il business.

È quindi comprensibile che il committente, specialmente se poco lungimirante o pauroso, preferisca una formazione addestrativa, secondo un approccio didattico-comportamentale, per implementare le competenze delle sue risorse umane (sottolineo "risorse").

Ed è comprensibile che il committente solo raramente, o solo in parte, preferisca una formazione riflessiva, secondo un approccio esplorativo-esperienziale, per implementare le competenze delle risorse umane (sottolineo "umane").

La formazione propriamente detta è quella che ha come obiettivo primario lo sviluppo delle persone in ambito lavorativo e può aver luogo (può nel senso sia del "can" che del "may") quando il committente concorda con questo scopo.

E non importa per quali motivi il committente vuole lo sviluppo delle persone: se per motivi privati di ordine filantropico/riparativo, o per motivi civico/ideologici, o per motivi di internal marketing, o perché pensa che a medio/lungo termine ciò sia utile al proprio business.

A prescindere dai motivi, quando sia il committente che il formatore concordano nel definire l'obiettivo in termini di sviluppo personale, si può lavorare in modo chiaro e trasparente, tenendo conto delle opportunità presenti e dei vincoli che il contesto organizzativo pone.

È stupido chiamare con il medesimo termine "formazione" anche altre attività atte a perseguire scopi differenti quali, ad esempio, quello di influenzare i pensieri ed i comportamenti dei dipendenti in una direzione prestabilita, cioè stabilita prima e da altri. Questo è un buon obiettivo della comunicazione interna o delle riunioni aziendali, dei responsabili di funzione o di prodotto, forse anche dell'addestramento, ma non della formazione in quanto tale.

Ovviamente rimane il problema dei mezzi, dei tempi e dei modi, che possono rendere più o meno efficace il lavoro di formazione, ma almeno si sa che lavoro è.

### 3. Modalità di relazione con la stupidità

Come relazionarsi con la stupidità? Mi riferisco in particolare alla relazione con il committente che pone obiettivi o vincoli stupidi, nel qual caso le diverse modalità adottate dai formatori possono essere ricondotte alle quattro seguenti.

Un primo modo, abbastanza consueto, è la collusione con il committente fatta più o meno consapevolmente, più o meno in buona fede. È questa una modalità animata dalla dipendenza. Tramontati i valori assoluti ed i principi immutabili, tutto è opinabile, dopo tutto non si ammazza nessuno, teniamo famiglia e qualcosa di buono c'è in ogni attività.

C'è sì il pericolo che il formatore si trasformi in protesi della direzione, in giullare di corte o in imbonitore, ma le nostre capacità di razionalizzazione sono sufficienti a costruire argomenti in grado di dimostrare a noi stessi ed agli altri che, nella situazione data, stiamo facendo la cosa migliore possibile. Ed attualmente il vento della crisi economico-finanziaria soffia nelle vele di questo primo modo.

Un secondo modo di rapportarsi è la collisione, cioè lo scontro, l'attacco. È questa una modalità animata dalla controdipendenza. Non si ritiene dignitoso vendere la propria professionalità per fare delle puttanate: "battersi" è meglio che "battere".

Alcuni formatori rifiutano la collusione con la committenza, mantengono nel progetto di intervento e nella sua realizzazione alcuni punti fermi inerenti gli obiettivi ed i metodi. Ciò può portare alla rottura della collaborazione, o ad una continua negoziazione dei contenuti e delle metodologie da adottare. È una modalità che può permettersi chi è ricco di famiglia, o ha un elevato livello di self efficacy.

A volte la collisione è sostenuta da ragioni ideologiche o ideali, o comunque dalla certezza di avere ragione, ed essere certi porta a "certare" (che in latino significa combattere).

Un terzo modo di rapportarsi è l'elusione. È questa una modalità animata dall'indipendenza. Il formatore opta per una ottemperanza minima alle richieste, la quale consente di avvalersi di fatto di spazi ed interstizi per effettuare anche attività di formazione propriamente detta, evitando sia la dipendenza che il conflitto. Ciò nell'ambito di un percorso che mantiene gli obiettivi ed i vincoli indicati dal committente: qualcosa di buono o di bello si fa, ma non si dice. È questa una modalità

prudentemente ponziopilatesca che gioca sullo scarto tra il dichiarato e l'effettivo, tra l'esplicito e l'implicito, tra il formale e l'informale. Una modalità tendenzialmente irenista e pacatamente realista.

Un quarto modo è la convivenza. È questa una modalità animata dall'interdipendenza. Il problema degli obiettivi e della possibile tensione tra obiettivi differenti viene verbalizzato, sia con il committente che con i partecipanti. Vengono esplicitate e discusse le rispettive intenzioni ed opzioni, ed il formatore cerca di svolgere il proprio ruolo congruentemente con le reciproche aspettative. Cerca cioè di comportarsi secondo il proprio punto di vista, tenendo conto che esistono anche gli altri, con le loro ragioni ed i loro scopi.

Tranne la prima, che oltretutto è quella esteticamente ed eticamente meno apprezzabile, ciascuna delle altre tre modalità può risultare efficace per ridurre la stupidità. Ma è la quarta, cioè la convivenza, la modalità che sembra più adeguata per rispondere costruttivamente alle aspettative – stupide o meno che siano – del sistema cliente. Ed è anche la modalità più congruente con il principio deontologico della trasparenza nei rapporti professionali con la committenza ed i partecipanti (...)."