

Ripensare la formazione

“**S**e questo è il tempo dell'incertezza – recita l'articolo di Francesco Varanini – vero maestro è chi si mostra dubbioso e fomenta dubbi. Le affermazioni di principio generano passività, i dubbi generano invece ricerca, impegno e responsabilità”. Alla luce degli spunti di riflessione contenuti nell'articolo, offriamo a seguire una serie di considerazioni che vengono dal mondo delle imprese alla domanda ‘Come vede la formazione oggi?’.

Antonella D'Apruzzo, Learning & Development Director – Asset Management (a Gi Group Company)



“Il coinvolgente testo di Varanini apre a domande che attualmente sono proprie di chi lavora nella formazione degli adulti. La collocazione del sapere non è più riconducibile a un solo luogo ma dispersa in mille posti diversi, in continua trasformazione e in reciproca alimentazione. Il progettista formativo

deve cimentarsi nel tentativo di arginare e dare forma a questo sapere ‘liquido’ oppure trovare una nuova forma di didattica che permetta la fruizione della conoscenza in rapido divenire?”

Il tentativo di ingabbiamento non produce risultati utili perché nel momento stesso in cui si organizza e sistematizza un contenuto, emergono rapidamente mille altre informazioni: occorre quindi optare per la seconda ipotesi e insegnare ai discenti come accogliere questo fiume di informazioni, tollerando la preoccupazione determinata dall'incertezza. La sola formazione in aula perde di incisività; piuttosto hanno valore percorsi di formazione che si basano su modelli didattici differenti, come ad esempio il modello “70:20:10”: si apprende per il 10% in aula, per il 20% dagli altri e per il 70% dall'esperien-

za. Al discente si insegna quindi il modo di cogliere nei vari contesti che attraversa, il sapere di cui ha necessità, frutto di questo continuo interscambio.

Ma sorge un'altra domanda: accogliere ed elaborare tutte le conoscenze che ci sollecitano non crea il rischio per le persone di disperdersi senza che l'apprendimento risulti utile?

La *mindfulness* può essere una risposta a questa necessità anche nella formazione aziendale poiché insegna alle persone le tecniche per essere ‘centrati’ su se stessi, ovvero ottenere la consapevolezza del presente, esercitandosi a capire come acquisire ciò che è bene per la nostra crescita.

Serve quindi una formazione che, da un lato, aiuta a spalancare la mente ai venti della conoscenza e, dall'altro, insegna a rimanere, con stabile coscienza, centrati sul proprio fabbisogno formativo.”

Barbara Comini, Coordinatore didattico-operativo – Lean Experience Factory



“Oggi la formazione deve cogliere l'individuo nella sua interezza, dando sicuramente strumenti tecnici per il miglioramento delle performance ma agendo contestualmente sui comportamenti necessari a poter utilizzare efficacemente tali strumenti. E deve inoltre facilitare l'acquisizione

di competenze per connessioni e analogie. Mi riferisco, in particolare, alla formazione aziendale: deve incoraggiare l'apprendimento non lineare, favorendo percorsi induttivi che partendo da esperienze concrete portino l'individuo a costruire sintesi originali e strategie innovative, comprendendo anche gli aspetti legati ai sentimenti, alle emozioni e alle passioni.

La lezione di Bush, ma ancor più quella di Nelson nella



sua potente attualità, ci ammonisce dal voler essere solo “nani sulle spalle di giganti”, esortandoci ad aver fiducia nelle nostre potenzialità di esploratori della conoscenza. Percorsi non convenzionali e modalità di apprendimento ardite, basate su intuizioni lontane dalla razionalità comune, possono condurre il ricercatore a formulare i più importanti modelli o le più grandi scoperte scientifiche dell’umanità: la teoria della relatività è a mio avviso l’esempio più straordinario di questo modo di costruire conoscenza. “L’innovazione – come ricorda spesso il Rettore dell’Università di Udine Alberto Felice De Toni – è una disobbedienza andata a buon fine”.

Nel processo attraverso il quale ciascuno forma se stesso, il formatore oggi è strumento, è guida, al massimo è ‘levatrice’, quando maggiore e intenso deve essere l’intervento formativo. Il formatore è un facilitatore del processo di apprendimento che avviene attraverso un percorso fatto di molteplici esperienze, alcune progettate e molte, invece, casuali.”

Carlo Alberto Bisi, Professional Certified Coach PCC ICF – Carriere Italia



“Dal mio punto di vista, la formazione ha due aspetti da sviluppare: focalizzarsi sugli obiettivi che si prefigge e migliorare la percezione presso i discenti. Considero la focalizzazione sugli obiettivi il punto più strategico, in quanto credo che siamo nel pieno passaggio da una formazione che ha l’obiettivo

di sviluppare le conoscenze a una formazione che ha l’obiettivo di generare l’implementazione di nuove modalità operative e di nuovi comportamenti organizzativi. Illuminante in questo senso il libro di K. Blanchard *Metti in pratica ciò che sai*, che ci invita a mettere in pratica ogni nuova conoscenza prima di acquisirne altre. Questo permette di incrementare la percezione di utilità dei discenti, abbattendo barriere ancora esistenti che molte persone hanno verso i percorsi formativi, spesso ritenuti teorici ed erogati in modo poco coinvolgente.

Dell’articolo mi hanno molto colpito due aspetti che il formatore deve tenere sempre presenti: il primo riguarda l’autorevolezza, intesa come la capacità di mettersi in discussione, di mantenere e accogliere le curiosità proprie e dei partecipanti, senza timore di confronto tra docente e discenti; il secondo riguarda il concetto di formare se stessi prima di formare gli altri e che formarsi è accettare la propria differenza e la propria specificità;

anche S. Covey ci ha insegnato a partire da noi stessi per arrivare agli altri e lo sviluppo di se stessi deve essere il pilastro fondamentale per ogni formatore.

Come deve essere il formatore oggi? Credo che debba essere una persona preparata, affamata di curiosità, affamata di innovazione, fortemente etica, focalizzata sull’implementazione che il trasferimento di conoscenze e strumenti genera nel quotidiano di ogni singolo partecipante. Deve essere superiore ai compartimenti stagni di PNL, Coaching, Intelligenza Emotiva e altro ancora, in favore di una visione d’insieme che ha l’obiettivo di accompagnare il partecipante nel mettere in pratica ciò che impara, in funzione degli obiettivi che vuole raggiungere come persona o come azienda.”

Pierluigi Richini, responsabile Studi e Formazione – Quadrifor



“Il tema delle competenze digitali è ancora poco praticato in Italia e ne offrono riscontro le comparazioni internazionali. L’OCSE evidenzia, nel campo dell’istruzione, come nei Paesi dove Internet e le metodologie didattiche digital sono più diffuse si riduca drasticamente la quota di apprendimento

nozionistico, a vantaggio del lavoro di ricerca e approfondimento e della risoluzione di problemi, in applicazione dei principi del *learning by doing* di Dewey.

Maggiormente legata al tema del lavoro, una seconda ricerca OCSE mostra l’Italia al 121° posto nel ranking dei paesi che utilizzano tecnologie digitali nell’organizzazione del lavoro (team virtuali, telecommuting, ecc.). Italia che si posiziona al 111° posto per l’impiego di tecnologie nella progettazione di nuovi prodotti e servizi. Si tratta dunque un *digital divide* di tipo nuovo per le nostre imprese e per i lavoratori italiani, sulla cui urgenza vi è ancora scarsa consapevolezza. Anche l’*Agenda digitale* italiana sta ponendo scarsa attenzione al problema delle competenze.

Come nella strada indicata da Nelson e Bush, va progettata una pluralità di contesti e di processi di apprendimento corrispondenti alla reale individualizzazione dei percorsi personali e professionali dei singoli. Formare tramite le tecnologie digitali significa riprodurre la variabilità e la eccezione, l’individualizzazione e la contaminazione, in coerenza con processi di trasformazione che potremmo definire, senza tema di essere smentiti, “antropologici”.

Saper operare (e apprendere) nei contesti digitali significa innanzitutto saper cercare le informazioni che servono, saper selezionare e organizzare i contenuti acquisiti, condividere le informazioni e collaborare a distanza per il loro più efficace impiego, interagire con nuove modalità di sintesi che privilegiano la sintesi, l'ipertestualità, l'infografica.

In questo contesto, l'aula diventa l'ambiente in cui 'cucire' le individualità, dove facilitare l'integrazione e restituire calore ed emozioni alle interazioni."

Tiziano Botteri, HR Director – Cegos Italia



"L'articolo del prof. Varani, al di là degli interessanti riferimenti culturali che ne costituiscono il potente sfondo, mi pare rappresenti una preziosa cornice di un rilevante momento di transizione. La formazione è una sorta di KPI del disagio trasformazionale che ha colpito da anni persone e

organizzazioni giacché ha progressivamente perduto la propria identità metodologica, strumentale e, in parte, contenutistica. Le ragioni di tale disagio sono arcinote e la luce rossa della spia del nostro cruscotto si configura in quante volte abbiamo pronunciato negli ultimi lustri il termine 'cambiamento': di proprietà, di strategia, di comportamenti, di tool. E il tool tecnologico è diventato così evidente e prepotente da diventare espressione quotidiana di una nuova cultura in tutti gli compartimenti della nostra vita. Ecco allora comparire all'orizzonte un doppio nuovo ruolo per formazione e formatori. Da un lato, la funzione di rifondare la conoscenza utile secondo nuove trame di apprendimento e in grado di contrastare il fenomeno della 'igno-crazia', che sorge quando il predetto disagio dell'individuo si unisce al disamore verso una formazione che non sa cogliere gli stimoli del presente e leggere la chiave evolutiva del domani che sarà presto presente. Dall'altro lato, il ruolo di contribuire – in ossequio alla lezione di Vannevar Bush – al senso e alla responsabilizzazione dell'individuo per l'auto-formazione: chi meglio di noi stessi sa ciò che gli serve anche in termini di conoscenza reperibile tramite la classicità tradizionale dell'aula, del confronto, della lettura, l'esplorazione dei propri stili di apprendimento, la sterminata nuvola del Web. E in tutto ciò il formatore dovrà esplorare la strada verso il 'regno dei devianti', possibile terreno fertile delle imprese del futuro dove la fallace idea di padroneggiarlo si scontrerà con la neces-

sità dell'indisciplina creativa. Una vera trasformazione per sguardi liberi in realtà instabili."

Andrea Volpe, partner – ISMO



"La formazione si confronta con un'importante sfida di discontinuità, perché cambia il suo reciproco: l'apprendimento. Se, da un lato, nuovi sono i bisogni di apprendimento, dall'altro, rinnovate sono anche le modalità e i setting disponibili per apprendere. Gli strumenti digitali si sono infatti piegati

al modo di apprendere dell'uomo, superando l'"eccesso di ordine e di classificazione" e incontrando il crescente bisogno di "indisciplina", utile a sostenere un apprendimento non "lineare e sequenziale", ma capace di accogliere "diversi percorsi di senso".

Stare nell'incertezza e nella complessità del contesto attuale richiede un approccio diverso. L'"inconcludenza" della formazione diviene specchio della realtà in cui viviamo. La formazione per il futuro è quella che aiuta a porsi domande piuttosto che fornire risposte.

Al di là di setting e strumenti, occorrono contenuti meno disciplinari e più vitali, collegati all'interpretazione del presente, alla presenza e al suo potere di influenza del contesto, all'immaginazione come pensiero per la flessibilità, l'innovazione, il futuro.

Il Web può efficacemente coniugarsi con l'aula, il libro e altro ancora, moltiplicando, potenzialmente all'infinito, le fonti di conoscenza e i canali di scambio. La formazione ha da tempo colto l'opportunità di avvalersi di setting misti e di modalità che permettano lo sviluppo del sé più che fornire saperi preconstituiti. Sarebbe ottuso non riconoscere l'attuale contributo all'apprendimento degli strumenti digitali, ma sarebbe altrettanto insano appaltare al Web la responsabilità del nostro apprendimento e della conoscenza. Gli "eroi del web" non sono per forza buoni maestri. Serve allora mettere al centro dell'apprendimento la persona e non lo strumento, stimolando senso e capacità critica, specie in una situazione in cui la figura del formatore è frammentata nella rete e occultata da interfacce tecnologiche.

Guardiamoci da una logica 'push' dove altri sono padroni del nostro apprendimento. Manteniamo salda la guida del nostro progetto formativo, ricercando nell'infinita libreria del Web ('pull') spunti e contenuti da sottoporre al senso critico. Manteniamo un ruolo attivo e responsabile nelle aule come in rete. La formazione per

il futuro ha bisogno di immaginazione, non di miti: anche la tecnologia può diventare un mito o un idolo, non un mezzo per le persone e il loro fare legame.”

Ettore Maraschi, Amministratore Delegato – Consulman



“Viviamo momenti difficili per Francesco Varanini. E in questo contesto l'autore afferma che oggi senza i computer e la Rete le esperienze di apprendimento sarebbero impraticabili. Ebbene le metafore sono valide, ma quanto è di fatto oggetto di pratica? Quanta attenzione è posta oggi alla formazione

aziendale e quale competenza hanno le persone che decidono in merito? Quante volte è capitato che la delega a decidere su aspetti che oggi si rivelano sempre più strategici e importanti per il futuro delle aziende sia stata lasciata nelle mani di responsabili di sviluppo inadeguati e non qualificati o che si trovano in quella posizione come ripiego? La cattiva gestione in questo ambito ha creato danni e carenze; in termini di competenze, soprattutto manageriali, l'Italia si trova oggi in posizione subalterna a troppe altre realtà.

Manca un modello di riferimento per iniziative fondate sull'analisi di effettivi fabbisogni formativi che portino allo sviluppo delle reali competenze professionali necessarie.

Spesso la formazione, in particolare quella manageriale, è stata proposta come un benefit per portare i dirigenti coinvolti in luoghi ameni ove si propongono improbabili *workshop*, convegni e sessioni di *action learning* in località di vacanza. Che questo genere di attività apporti un ritorno in termini di competenza è quantomeno improbabile. Si tratta spesso di vetrine più che di *case history* reali: dietro il format proposto c'è l'idea ma manca la professionalità.

La formazione esperienziale metaforica ha assoluto bisogno di differenziarsi da attività di 'animazione' e va progettata e realizzata da formatori esperti nella gestione dell'apprendimento degli adulti.

La formazione deve tenere conto anche delle nuove pratiche di fruizione sempre più diffuse legate alle tecnologie di Rete e in movimento, che inducono modalità di interazione e ascolto diverse dal passato; personalizzandole in base ai destinatari e ai contesti.

Questi cambiamenti ridefiniscono l'intero processo formativo, andando a coinvolgere i luoghi e i tempi della

formazione, la modalità di fruizione dei contenuti, il ruolo degli attori coinvolti, gli approcci docente-formatando e gli strumenti disponibili.

Oggi in particolare formare significa avere la capacità di saper progettare strumenti che coniughino i tempi variabili del lavoro con i tempi della formazione, all'interno dei quali il discente partecipa alla creazione di contenuto.”