

Quando la formazione non risolve i problemi

Marina Capizzi *



Da decenni facciamo formazione per risolvere criticità che non si risolvono mai. L'efficacia della leadership, la delega, l'ascolto, il lavoro di squadra, il feedback, l'orientamento al cliente. C'è qualcuno che può affermare - dopo le migliaia e migliaia di corsi - che le organizzazioni si siano trasformate in modo significativo? Le aziende continuano a investire perché questi temi sono legati a bisogni veri: più ascolto, delega e lavoro di squadra rendono più veloce la percezione e la risposta a fronte di opportunità e criticità, stimolano l'iniziativa, la responsabilità e generano maggiori soddisfazioni per tutti. Anche se continuano a imperversare sessioni formative basate solo sulle slide, molti operatori della formazione si sono dati da fare negli ultimi decenni per innovare le modalità di erogazione, investendo sulla tecnologia (pillole formative, video, radio), sugli strumenti di coinvolgimento (utilizzo dell'arte e di prassi sportive, culinarie, musicali, ricorso al Lego, world café), sui format di intrattenimento (cacce al tesoro, team building nelle più svariate location), sulla testimonianza di personaggi famosi. Sembra, però, che l'ottenimento di risultati duraturi non dipenda tanto dai modi innovativi, ancorché spettacolari, di fare formazione.

E allora, due domande: perché questi investimenti non producono risultati significativi? E cosa dovremmo fare per passare dalla formazione alla trasformazione? Partiamo dalla prima. La formazione lavora sui comportamenti, ma la causa della scarsità di ascolto, delega, orientamento al cliente ecc., risiede innanzitutto nel modello gerarchico tradizionale che ancora struttura le nostre organizzazioni. In questo modello, nato in mondi che non esistono più, il potere decisionale aumenta salendo: in pratica, chi ha a che fare con clienti e utenti tutti i giorni - e quindi è in presa diretta con opportunità e criticità - ha meno potere decisionale. E siccome chi conta è in alto, il vero cliente della piramide è il capo, non clienti e utenti che pagano i prodotti e i servizi. Inoltre, la vecchia logica gerarchica si basa sull'individuo perché nella piramide l'unità minima dell'organizzazione è il singolo, non il team.

E cosa dovremmo fare per passare dalla formazione alla trasformazione? Tre mosse. Primo. Costruire percorsi evolutivi basati sulla sperimentazione diretta e consapevole: noi umani, per trasformare le situazioni, dobbiamo far evolvere innanzitutto il nostro modo di inquadrare le cose, i vissuti, i timori e aumentare il nostro senso di sicurezza, se no continuiamo ad agire nello stesso modo. Secondo. Collocare i percorsi evolutivi nel contesto professionale di tutti i giorni, altrimenti non supereremo mai il gap tra aula e realtà. Terzo. Dare la possibilità alle persone che lavorano insieme di partecipare insieme a questi percorsi. Come fare praticamente lo sappiamo, perché lo abbiamo già sperimentato. Dove si opera in questo modo, i risultati si vedono.

* *Consulente di evoluzione organizzativa*