

Studio Carlo Luigi Ciapetti
24° CONVEGNO SUL RISCHIO BENE NEL LEASING
Verso la ripresa, senza rischi...
Hotel Albani - Firenze - 17 Ottobre 2013

La formazione di dirigenti e operatori: elementi di impulso allo sviluppo

Dr. Paolo Boschi - Presidente Agenzia formativa Apogeo (www.apogeoform.net)

Ha un senso profondo che questo intervento - collegato a quello di Alessandro Bertirotti, antropologo della mente e autore del volume *La mente ama* (Il Pozzo di Micene, 2011) - arrivi alla fine della mattinata di un convegno caratterizzato da visione sistemica e spinta programmatica, dal promettente titolo “Verso la ripresa, senza rischi...”. Il sostegno della formazione è infatti ineludibile se vogliamo davvero edificare i cambiamenti attesi. Come ha sintetizzato Carlo Ciapetti nella sua relazione di apertura, “...sarebbe l’ideale una bella sfera di cristallo come quella dei maghi delle leggende, ma non essendo ancora reperibile sul mercato, bisogna armarsi di pazienza, fantasia ed umiltà. E se si lavora con una serietà professionale unita ad uno scrupoloso rispetto di protocolli metodologici continuamente aggiornati, si può giungere all’ottenimento di una analisi di rischio massimamente attendibile”.

Tutto questo si collega con forza al discorso formativo, poiché quando manca la sfera di cristallo le soluzioni non arrivano già fatte ma bisogna trovarle, evitando gli estremi del tipo “abbiamo sempre fatto così” e “innoviamo perché nuovo è meglio”. Nel pomeriggio, vedremo con Bertirotti come mai l’essere umano sia portato a infilarsi in queste trappole e parleremo insieme di come uscirne. Come se non bastasse, anche l’aggiornamento continuo dei protocolli che menziona Ciapetti implica uno sforzo di sviluppo, dato che le riunioni di analisi, condivisione e trasferimento sul piano operativo hanno l’insana tendenza a trasformarsi in un tour nell’antinferno dantesco di cui al canto III, se solo vengono lasciate a se stesse. Anche qui, allora, una buona formazione è d’aiuto.

Da quel primo intervento agli ultimi che mi hanno preceduto, il concetto riappare e si riafferma.

Massimo Bacci individua e ci propone gli elementi utili per lo sviluppo:

- sapersi rapportare all’altro;
- ascoltare le necessità dell’altro;
- saper fare strada insieme con onestà e trasparenza;
- capacità di studio e approfondimento tecnico;
- voglia di innovare;
- agire in base a obiettivi condivisi;
- fare in modo di rimanersi vicino.

Indicazioni forti e importanti, che richiedono lo sviluppo di competenze trasversali e relazionali su base etica. Da sole, già “sapersi rapportare” e “saper ascoltare” aprono un mondo, poiché implicano l’abilità e la volontà di intendere che senso possa avere ogni enunciato dal punto di vista di chi lo propone, quali ne siano le ragioni e le possibili conseguenze, sempre disponibili a rivedere e integrare le proprie posizioni. Affermazioni facili in teoria, declinabili nella pratica professionale e umana solo con un apposito percorso, stante la propensione umana ad arroccarsi sulle proprie posizioni. Riflessioni analoghe valgono per tutti gli altri punti, con una specificazione ancora maggiore per quanto riguarda la “voglia di innovare”, che richiede di saper dove intervenire e come fare a farlo, insieme all’azione per “obiettivi condivisi”, che impone prima di tutto di condividere la definizione del termine stesso.

Bacci conclude il suo intervento ribadendo che “i tempi sono diversi”. Ciò comporta che per tutti noi “ripresa” non significa aumentare il vigore nell’attuare modi antichi - tranello dove cade spesso chi sia dotato di sola buona volontà - quanto, piuttosto, dare un nuovo senso a ciò che si fa e al come.

Dopo di lui, Luciano Nataloni conferma in estrema sintesi che occorrono nuovi strumenti e proattività. Altri due moniti chiari, da sostenere con appositi percorsi formativi per definire quali siano i nuovi strumenti e come vadano utilizzati. Altrimenti la proattività di ciascuno rischia di elidersi con quella di ognuno degli altri o, peggio ancora, tutti possono parlare in modo nuovo per continuare a far le stesse cose di sempre, un po’ come nel Gattopardo verso le ultime pagine.

Eppure, se in ogni affermazione condivisa si vede l’opportunità della formazione, se ufficialmente tutti ne dichiarano l’importanza, come mai sembra così difficile realizzarla?

I dati esperienziali dell’ultimo quinquennio evidenziano alcune spiegazioni ufficiali ricorrenti:

- non siamo attrezzati per organizzarla;
- magari le persone seguissero i corsi ma sono poco sensibili, non ci vogliono venire;
- ci sono altre priorità;
- abbiamo problemi di location (reperimento, costi, distanze....);
- i collaboratori sono troppo diversi per livello culturale e interesse;
- nei corsi scattano meccanismi di competizione/comparazione;
- non c’è il tempo perché bisogna lavorare;
- manca il budget.

A ben guardare, spesso tali affermazioni - più che ragioni per rimandare o evitare la formazione - costituiscono coperture di motivi più profondi o manifestazioni di malessere da esperienze poco appaganti. Si innesta allora un circolo vizioso che tende ad autorinforzarsi.



Alcuni punti di attenzione possono invece contribuire a rendere la formazione attrattiva, adeguata per le esigenze organizzative e budgetarie di ogni struttura e, soprattutto, funzionale a sostenere il divenire. Riepiloghiamo quelli di più immediato riferimento, fermo restando che vari altri costituiscono riferimenti indispensabili per il successo di ogni iniziativa corsuale.

Corretta definizione degli obiettivi. Cosa occorre che le persone in formazione sviluppino in concreto? Ad esempio, parlare pomposamente delle magie di un generico “corso di comunicazione” è inutile e pericoloso. Che si deve comunicare, come e per quale risultato? Prima ancora: siamo tutti d'accordo sulle caratteristiche di un obiettivo e sugli strumenti per misurarne il raggiungimento?

Distinzione dei piani formativi. I livelli apicali si muovono tipicamente sul piano delle strategie, quelli intermedi nella definizione di piani operativi, gli altri in ambito tattico. Occorre che i contenuti formativi siano declinati anche da questo punto di vista, ferma restando la dimensione olistica dell'insieme.

Condivisione al livello superiore. Condurre alla formazione intere popolazioni di lavoratori senza coinvolgere i loro responsabili nella definizione di obiettivi e contenuti si trasforma spesso in un boomerang a entrambi i livelli. Occorre invece che la progettazione sia definita in via ultima proprio con i contributi dei capi, ai quali spetterà poi di verificare che quanto proposto in aula venga applicato in concreto.

Rispetto delle persone. Nel paradigma di Apogeo, corsi dove i partecipanti vengono “stanati, messi a nudo e in crisi” sono giochi al massacro dove vince chi è astuto, manipolatore e in genere di scarso intelletto. Per contro i più intelligenti, sensibili e partecipativi restano schiacciati, con quel che ne consegue. Infatti, il compito di una società di consulenza che sostiene benessere e sviluppo aziendale consiste nel favorire dialogo, condivisione di idee e motivazione nell'agire condiviso.

A queste condizioni fare formazione si conferma un aspetto fondamentale della gestione evolutiva nel Leasing, e naturalmente non solo, poiché favorisce:

- diffusione della conoscenza;
- sviluppo delle professionalità;
- sostegno alle persone;
- tutela dell'immagine dell'impresa;
- presidio del territorio e della clientela;
- manutenzione e sviluppo del business.

L'elemento fondamentale, trasversale a tutto ciò, riguarda però la spinta evolutiva necessaria in ogni corso. Si tratta cioè di condividere alternative a una spinta umana molto forte, identificata da D. Krech e R. S. Crutchfield, psicologi dell'Università di Berkeley (California). I due studiosi hanno infatti misurato che una delle risposte più frequenti e immediate per superare la frustrazione è l'intensificazione dello sforzo, anziché il ri-orientamento (cfr. per tutti P. Boschi e L. Sprugnoli, *Superare l'ansia*, De Vecchi, 2010). Questo sembra essere infatti uno dei motivi principali per cui strumenti nuovi vengono utilizzati per coonestare e rinforzare protocolli obsoleti. Invece, con un'azione formazione adeguata strumenti già noti e nuovi potranno essere utilizzati per procedere nella direzione che il mercato di volta in volta richiede.

Come fare, è tema del seminario del pomeriggio e di incontri specifici che possono essere organizzati in qualunque tempo, per andare verso la ripresa e progettare realisticamente il divenire, sin dove sia possibile.

Letture utili per lo sviluppo del tema:

- P. Boschi e L. Sprugnoli, *Gestire e prevenire conflitti e frustrazioni*, Demetra, 1997
- M. Cordoni e L. Woods, *Formazione e motivazione in azienda*, Demetra, 1999
- P. Boschi e L. Sprugnoli, *Gestire il tempo*, Demetra, 2003
- P. Boschi e L. Sprugnoli, *Colleghi impossibili*, Demetra, 2006
- P. Boschi e L. Sprugnoli, *Gestire i collaboratori*, Demetra, 2008
- P. Boschi e L. Sprugnoli, *Gestire le riunioni*, Demetra, 2008
- P. Boschi e L. Sprugnoli, *Superare l'ansia*, De Vecchi, 2010
- L. Sprugnoli, *Rafforza la logica*, de Vecchi, 2011