

QUALE FORMAZIONE CONTRO LA CRISI: analisi di ottanta sondaggi

Pasquale Marzovilla

Mi sembra utile, in questo momento, mettere a disposizione dei colleghi formatori la sintesi di tre recenti indagini comparate (un focus group, 40 questionari più altre 38 interviste rivolte a formatori aziendali interni ed esterni negli ultimi dieci mesi). Il focus è stato centrato su: analisi delle esigenze di formazione finalizzate all'attuale momento economico ed organizzativo.

La comparazione tra i risultati delle tre rilevazioni e in particolare la loro intersezione, sembrano sottolineare sostanzialmente tre cose.

C'è bisogno di una formazione che:

- 1) realizzi delle **esperienze felici**;
- 2) fornisca dei **contenuti razionali / progettuali**;
- 3) utilizzi delle **metodologie semplici ed innovative**

1. Le **esperienze felici** sono caratterizzate:

dal generare buone relazioni con/tra i colleghi/partecipanti e dal costituirsi di sensazioni di fiducia reciproca (Trust);

dall'essere collegate spesso ad una esperienza "lunga" o comunque protratta nel tempo (Modularità).

E, complessivamente, dall'essere connotate da un vissuto di "noità" supportiva che sostiene l'individuo nella realtà, spesso difficile se non avversa, del quotidiano.

2. I **contenuti razionali / progettuali** si manifestano:

in quanto bisogno/attesa di contributi conoscitivi che aiutino le persone "a tenere il passo" con un cambiamento incalzante;

come richiesta di "bussole" per muoversi in realtà di "riorganizzazione continua" e di pressante "ottimizzazione delle risorse".

In sintesi, si manifesta un'attesa di contenuti "leganti", che diano ragione di una realtà (talvolta opaca) e spesso di difficile decifrazione e che siano strumento/i per formulare diagnosi e ipotesi lungimiranti e pragmatiche.

3. Le metodologie **semplici ed innovative**, malgrado il potenziale ossimoro, si sostanziano, primariamente, nella richiesta di "trattare" andragogicamente l'adulto col rispetto delle sue convinzioni e valori, e sviluppando, a partire dalla sua esperienza (Action Learning), approcci didattici pragmatici e problem solving.

E, in linea con quanto sopra, utilizzare codici congruenti a scolarità e cultura dei destinatari, (che evitino ricercatezze di "lessici alle fonti"), e che, senza rinunciare alla proprietà di linguaggio, mantengano una buona e diffusa comprensione.

Metodologie innovative per la capacità di cogliere coi diversi mezzi "i canali dell'apprendimento" delle popolazioni destinatarie, ricorrendo al codice culturale che mobili più attenzione e apprendimento (filmati, narrazione, autocasi, discussioni finalizzate,..) per gli specifici partecipanti: "ogni gruppo ha un suo linguaggio nel quale si riconosce".

In termini più analitici l'indagine ha individuato alcune esigenze più proprie di diverse popolazioni: Dirigenti, Quadri, Professional, Formatori.

Con riferimento alle tre aree summenzionate vengono identificate due capacità che trasversalmente sembrano accomunare, in termini di bisogno formativo, le popolazioni in osservazione: **capacità di ascolto e flessibilità**.

Capacità di ascolto intesa non solo in quanto skill interpersonale, ma anche in quanto capacità di utilizzare strumenti di ascolto e di diagnosi (più o meno) predittive dello stato dei sistemi organizzativi e/o sociali es.: Balance scorecard, Matrici SWOT, Field Force Analysis, etc... Le Bussole per capire dove siamo ed orientarci...

Flessibilità intesa in quanto capacità di mettere in atto comportamenti diversi e/o lontani dalle nostre più "naturali" propensioni. Quindi capacità di identificare l'inadeguatezza di alcune risposte più immediatamente disponibili del nostro repertorio, e conseguentemente di saper riprodurre (copiare) o progettarne e metterne in atto di alternative più adeguate al contesto/situazione.

Per i **Dirigenti**... Le competenze più appetite (oltre quelle in comune con gli altri ruoli considerati) sembrano essere : **lungimiranza e regia**, strettamente tra loro connesse.

Per Lungimiranza si intende la capacità vedere e progettare con uno sguardo a lungo termine; col quale si pensa agli stati/equilibri futuri del sistema azienda - mercati con l'obiettivo di mettersi in grado di agire congruentemente e con più probabile successo.

La Regia viene intesa come la capacità di integrare, coordinare gli sforzi e pianificare le diverse componenti socio-tecniche individuate come funzionali agli equilibri futuri (v.di Lungimiranza)

Per i **Quadri**... **pragmaticità, integrazione e tenacia**.

Pragmaticità come capacità di individuare/valutare e scegliere la soluzione più conveniente/praticabile per il conseguimento degli obiettivi o la soluzione dei problemi.

Integrazione delle persone, per utilizzare al meglio le diverse competenze ed inclinazioni degli individui presenti nel proprio gruppo.

Tenacia per "provarci" con impegno "senza demordere" con la perseveranza nel proporre, con resilienza a tutta prova.

Per i **Professional** nuovamente **pragmaticità e capacità di lavorare in Team**, intendendo con quest'ultima, la capacità di contribuire sapendosi autoregolare tra proposizione delle proprie idee e valorizzazione: "saper fare l'avvocato dell'angelo", dei contributi dei colleghi.

Per i **Formatori**: **lungimiranza, tenacia, pragmatismo** e, new entry: **ottimismo**.

Mentre tenacia e pragmatismo vengono declinate con funzionalità analoghe agli altri ruoli, per i formatori la Lungimiranza si esprime nella capacità di mantenere una posizione di "lettura critica", terza parte, non schierata, o come ha detto qualcuno: "testimone della realtà delle cose".

Questa competenza, forse un po' appannata dalla modesta forza contrattuale disponibile in tante organizzazioni, torna ad essere richiesta a fronte di una realtà complessa che è sempre più difficile dirimere da ruoli specifici di "line". Torna la necessità di una garanzia di letture autenticamente sistemiche e non aprioristicamente di parte.

I formatori, in ultimo, mostrano l'esigenza di una qualità di difficile apprendimento: l'ottimismo che, tuttavia, riconoscendomi in questo ruolo, mi piace auspicarne l'apprendimento con le parole di chi vorrei ci fossero maestri:

Sapere aude! Abbi il coraggio di servirti della tua intelligenza. Immanuel Kant

Nessuna delle cose che sono in mio potere mi è tanta cara come stringere amicizia con uomini sinceramente amanti della verità. Spinoza

QUALE FORMAZIONE CONTRO LA CRISI: analisi di ottanta sondaggi

Pasquale Marzovilla

Mi sembra utile, in questo momento, mettere a disposizione dei colleghi formatori la sintesi di tre recenti indagini comparate (un focus group, 40 questionari più altre 38 interviste rivolte a formatori aziendali interni ed esterni negli ultimi dieci mesi). Il focus è stato centrato su: analisi delle esigenze di formazione finalizzate all'attuale momento economico ed organizzativo.

La comparazione tra i risultati delle tre rilevazioni e in particolare la loro intersezione, sembrano sottolineare sostanzialmente tre cose.

C'è bisogno di una formazione che:

- 1) realizzi delle **esperienze felici**;
- 2) fornisca dei **contenuti razionali / progettuali**;
- 3) utilizzi delle **metodologie semplici ed innovative**

1. Le **esperienze felici** sono caratterizzate:

dal generare buone relazioni con/tra i colleghi/partecipanti e dal costituirsi di sensazioni di fiducia reciproca (Trust);

dall'essere collegate spesso ad una esperienza "lunga" o comunque protratta nel tempo (Modularità).

E, complessivamente, dall'essere connotate da un vissuto di "noità" supportiva che sostiene l'individuo nella realtà, spesso difficile se non avversa, del quotidiano.

2. I **contenuti razionali / progettuali** si manifestano:

in quanto bisogno/attesa di contributi conoscitivi che aiutino le persone "a tenere il passo" con un cambiamento incalzante;

come richiesta di "bussole" per muoversi in realtà di "riorganizzazione continua" e di pressante "ottimizzazione delle risorse".

In sintesi, si manifesta un'attesa di contenuti "leganti", che diano ragione di una realtà (talvolta opaca) e spesso di difficile decifrazione e che siano strumento/i per formulare diagnosi e ipotesi lungimiranti e pragmatiche.

3. Le metodologie **semplici ed innovative**, malgrado il potenziale ossimoro, si sostanziano, primariamente, nella richiesta di "trattare" andragogicamente l'adulto col rispetto delle sue convinzioni e valori, e sviluppando, a partire dalla sua esperienza (Action Learning), approcci didattici pragmatici e problem solving.

E, in linea con quanto sopra, utilizzare codici congruenti a scolarità e cultura dei destinatari, (che evitino ricercatezze di "lessici alle fonti"), e che, senza rinunciare alla proprietà di linguaggio, mantengano una buona e diffusa comprensione.

Metodologie innovative per la capacità di cogliere coi diversi mezzi "i canali dell'apprendimento" delle popolazioni destinatarie, ricorrendo al codice culturale che mobili più attenzione e apprendimento (filmati, narrazione, autocasi, discussioni finalizzate,..) per gli specifici partecipanti: "ogni gruppo ha un suo linguaggio nel quale si riconosce".

In termini più analitici l'indagine ha individuato alcune esigenze più proprie di diverse popolazioni: Dirigenti, Quadri, Professional, Formatori.

Con riferimento alle tre aree summenzionate vengono identificate due capacità che trasversalmente sembrano accomunare, in termini di bisogno formativo, le popolazioni in osservazione: **capacità di ascolto e flessibilità**.

Capacità di ascolto intesa non solo in quanto skill interpersonale, ma anche in quanto capacità di utilizzare strumenti di ascolto e di diagnosi (più o meno) predittive dello stato dei sistemi organizzativi e/o sociali es.: Balance scorecard, Matrici SWOT, Field Force Analysis, etc... Le Bussole per capire dove siamo ed orientarci...

Flessibilità intesa in quanto capacità di mettere in atto comportamenti diversi e/o lontani dalle nostre più "naturali" propensioni. Quindi capacità di identificare l'inadeguatezza di alcune risposte più immediatamente disponibili del nostro repertorio, e conseguentemente di saper riprodurre (copiare) o progettarne e metterne in atto di alternative più adeguate al contesto/situazione.

Per i **Dirigenti**... Le competenze più appetite (oltre quelle in comune con gli altri ruoli considerati) sembrano essere : **lungimiranza e regia**, strettamente tra loro connesse.

Per Lungimiranza si intende la capacità vedere e progettare con uno sguardo a lungo termine; col quale si pensa agli stati/equilibri futuri del sistema azienda - mercati con l'obiettivo di mettersi in grado di agire congruentemente e con più probabile successo.

La Regia viene intesa come la capacità di integrare, coordinare gli sforzi e pianificare le diverse componenti socio-tecniche individuate come funzionali agli equilibri futuri (v.di Lungimiranza)

Per i **Quadri**... **pragmaticità, integrazione e tenacia**.

Pragmaticità come capacità di individuare/valutare e scegliere la soluzione più conveniente/praticabile per il conseguimento degli obiettivi o la soluzione dei problemi.

Integrazione delle persone, per utilizzare al meglio le diverse competenze ed inclinazioni degli individui presenti nel proprio gruppo.

Tenacia per "provarci" con impegno "senza demordere" con la perseveranza nel proporre, con resilienza a tutta prova.

Per i **Professional** nuovamente **pragmaticità e capacità di lavorare in Team**, intendendo con quest'ultima, la capacità di contribuire sapendosi autoregolare tra proposizione delle proprie idee e valorizzazione: "saper fare l'avvocato dell'angelo", dei contributi dei colleghi.

Per i **Formatori**: **lungimiranza, tenacia, pragmatismo** e, new entry: **ottimismo**.

Mentre tenacia e pragmatismo vengono declinate con funzionalità analoghe agli altri ruoli, per i formatori la Lungimiranza si esprime nella capacità di mantenere una posizione di "lettura critica", terza parte, non schierata, o come ha detto qualcuno: "testimone della realtà delle cose".

Questa competenza, forse un po' appannata dalla modesta forza contrattuale disponibile in tante organizzazioni, torna ad essere richiesta a fronte di una realtà complessa che è sempre più difficile dirimere da ruoli specifici di "line". Torna la necessità di una garanzia di letture autenticamente sistemiche e non aprioristicamente di parte.

I formatori, in ultimo, mostrano l'esigenza di una qualità di difficile apprendimento: l'ottimismo che, tuttavia, riconoscendomi in questo ruolo, mi piace auspicarne l'apprendimento con le parole di chi vorrei ci fossero maestri:

Sapere aude! Abbi il coraggio di servirti della tua intelligenza. Immanuel Kant

Nessuna delle cose che sono in mio potere mi è tanta cara come stringere amicizia con uomini sinceramente amanti della verità. Spinoza

QUALE FORMAZIONE CONTRO LA CRISI: analisi di ottanta sondaggi

Pasquale Marzovilla

Mi sembra utile, in questo momento, mettere a disposizione dei colleghi formatori la sintesi di tre recenti indagini comparate (un focus group, 40 questionari più altre 38 interviste rivolte a formatori aziendali interni ed esterni negli ultimi dieci mesi). Il focus è stato centrato su: analisi delle esigenze di formazione finalizzate all'attuale momento economico ed organizzativo.

La comparazione tra i risultati delle tre rilevazioni .e in particolare la loro intersezione, sembrano sottolineare sostanzialmente tre cose.

C'è bisogno di una formazione che:

- 1) realizzi delle **esperienze felici**;
- 2) fornisca dei **contenuti razionali / progettuali**;
- 3) utilizzi delle **metodologie semplici ed innovative**

1. Le **esperienze felici** sono caratterizzate:

dal generare buone relazioni con/tra i colleghi/partecipanti e dal costituirsi di sensazioni di fiducia reciproca (Trust);

dall'essere collegate spesso ad una esperienza "lunga" o comunque protratta nel tempo (Modularità).

E, complessivamente, dall'essere connotate da un vissuto di "noità" supportiva che sostiene l'individuo nella realtà, spesso difficile se non avversa, del quotidiano.

2. I **contenuti razionali / progettuali** si manifestano:

in quanto bisogno/attesa di contributi conoscitivi che aiutino le persone "a tenere il passo" con un cambiamento incalzante;

come richiesta di "bussole" per muoversi in realtà di "riorganizzazione continua" e di pressante "ottimizzazione delle risorse".

In sintesi, si manifesta un'attesa di contenuti "leganti", che diano ragione di una realtà (talvolta opaca) e spesso di difficile decifrazione e che siano strumento/i per formulare diagnosi e ipotesi lungimiranti e pragmatiche.

3. Le metodologie **semplici ed innovative**, malgrado il potenziale ossimoro, si sostanziano, primariamente, nella richiesta di "trattare" andragogicamente l'adulto col rispetto delle sue convinzioni e valori, e sviluppando, a partire dalla sua esperienza (Action Learning), approcci didattici pragmatici e problem solving.

E, in linea con quanto sopra, utilizzare codici congruenti a scolarità e cultura dei destinatari, (che evitino ricercatezze di "lessici alle fonti"), e che, senza rinunciare alla proprietà di linguaggio, mantengano una buona e diffusa comprensione.

Metodologie innovative per la capacità di cogliere coi diversi mezzi "i canali dell'apprendimento" delle popolazioni destinarie, ricorrendo al codice culturale che mobili più attenzione e apprendimento (filmati, narrazione, autocasi, discussioni finalizzate,..) per gli specifici partecipanti: "ogni gruppo ha un suo linguaggio nel quale si riconosce".

In termini più analitici l'indagine ha individuato alcune esigenze più proprie di diverse popolazioni: Dirigenti, Quadri, Professional, Formatori.

Con riferimento alle tre aree summenzionate vengono identificate due capacità che trasversalmente sembrano accomunare, in termini di bisogno formativo, le popolazioni in osservazione: **capacità di ascolto e flessibilità**.

Capacità di ascolto intesa non solo in quanto skill interpersonale, ma anche in quanto capacità di utilizzare strumenti di ascolto e di diagnosi (più o meno) predittive dello stato dei sistemi organizzativi e/o sociali es.: Balance scorecard, Matrici SWOT, Field Force Analysis, etc... Le Bussole per capire dove siamo ed orientarci...

Flessibilità intesa in quanto capacità di mettere in atto comportamenti diversi e/o lontani dalle nostre più "naturali" propensioni. Quindi capacità di identificare l'inadeguatezza di alcune risposte più immediatamente disponibili del nostro repertorio, e conseguentemente di saper riprodurre (copiare) o progettarne e metterne in atto di alternative più adeguate al contesto/situazione.

Per i **Dirigenti**... Le competenze più appetite (oltre quelle in comune con gli altri ruoli considerati) sembrano essere : **lungimiranza e regia**, strettamente tra loro connesse.

Per Lungimiranza si intende la capacità vedere e progettare con uno sguardo a lungo termine; col quale si pensa agli stati/equilibri futuri del sistema azienda - mercati con l'obiettivo di mettersi in grado di agire congruentemente e con più probabile successo.

La Regia viene intesa come la capacità di integrare, coordinare gli sforzi e pianificare le diverse componenti socio-tecniche individuate come funzionali agli equilibri futuri (v.di Lungimiranza)

Per i **Quadri**... **pragmaticità, integrazione e tenacia**.

Pragmaticità come capacità di individuare/valutare e scegliere la soluzione più conveniente/praticabile per il conseguimento degli obiettivi o la soluzione dei problemi.

Integrazione delle persone, per utilizzare al meglio le diverse competenze ed inclinazioni degli individui presenti nel proprio gruppo.

Tenacia per "provarci" con impegno "senza demordere" con la perseveranza nel proporre, con resilienza a tutta prova.

Per i **Professional** nuovamente **pragmaticità e capacità di lavorare in Team**, intendendo con quest'ultima, la capacità di contribuire sapendosi autoregolare tra proposizione delle proprie idee e valorizzazione: "saper fare l'avvocato dell'angelo", dei contributi dei colleghi.

Per i **Formatori**: **lungimiranza, tenacia, pragmatismo** e, new entry: **ottimismo**.

Mentre tenacia e pragmatismo vengono declinate con funzionalità analoghe agli altri ruoli, per i formatori la Lungimiranza si esprime nella capacità di mantenere una posizione di "lettura critica", terza parte, non schierata, o come ha detto qualcuno: "testimone della realtà delle cose".

Questa competenza, forse un po' appannata dalla modesta forza contrattuale disponibile in tante organizzazioni, torna ad essere richiesta a fronte di una realtà complessa che è sempre più difficile dirimere da ruoli specifici di "line". Torna la necessità di una garanzia di letture autenticamente sistemiche e non aprioristicamente di parte.

I formatori, in ultimo, mostrano l'esigenza di una qualità di difficile apprendimento: l'ottimismo che, tuttavia, riconoscendomi in questo ruolo, mi piace auspicarne l'apprendimento con le parole di chi vorrei ci fossero maestri:

Sapere aude! Abbi il coraggio di servirti della tua intelligenza. Immanuel Kant

Nessuna delle cose che sono in mio potere mi è tanta cara come stringere amicizia con uomini sinceramente amanti della verità. Spinoza