*Ugo Clima**

Formare le persone è una delle più difficili attività umane; formare in azienda lo è ancora di più, soprattutto se si fa formazione comportamentale. Bisogna quindi fare attenzione a non commettere errori

Eliminare la scarsa motivazione e il malcelato scetticismo dei "discepoli"

Formazione aziendale: i peccati capitali

Chi dice che "formare" le persone sia una delle più difficili attività umane, ha perfettamente ragione. Se non fosse così, l'umanità sarebbe migliore di quella che è. Lo stesso neologismo "formatore", perfino un po' buffo nel suo estremismo, è spesso sostituito da termini più rassicuranti, come istruttore, educatore, insegnante, docente e così via.
Ma se formare è difficile, come dimostra la scuola, formare in azienda lo è certamente di più: soprattutto la formazione comportamentale, che mette in causa tutta la personalità degli attori.
In primo luogo quella del docente, che si sente sotto esame e mette in atto una quantità di meccanismi di difesa che gli complicano la vita.

Poca motivazione, malcelato scetticismo

Ma soprattutto quella dei partecipanti, che affrontano l'esperienza con scarsa motivazione e malcelato scetticismo.
"Sentiamo cosa ci verranno a raccontare questa volta!"
Quest'atteggiamento sintetizza un certo numero di resistenze giustificate sia dalla natura umana, sia dalle numerose precedenti esperienze, che hanno lasciato cicatrici indelebili in chi le ha vissute, vale a dire la maggior parte dei dipendenti aziendali.
Normalmente adulti, spesso competenti nel loro mestiere e quindi titolari dei propri metodi di lavoro, anche quando questi non sono propriamente ortodossi e coerenti con le esigenze aziendali.
In generale, chi fa formazione pretende comportamenti nuovi, più complicati dei vecchi e dalla non evidente utilità.
Un metodo di lavoro è considerato utile quando risolve un problema, non quando lo crea, come spesso avviene.
D'altra parte, un problema non è un problema, se non è percepito come tale, e nella maggior parte dei casi la situazione è proprio questa.

Formazione contro

Così, senza saperlo, ci si trova a fare formazione "contro" chi deve essere formato, che non arriva a comprendere perché dovrebbe sostituire un comportamento

* *Presidente Mercurio Misura*

MERCURIO MISURA Srl
CONSULENTI DI DIREZIONE, MARKETING & DIRECT MARKETING

di successo, con un altro, più complicato, meno spontaneo del proprio e la cui efficacia è tutta da dimostrare.
Anche perché, secondo ogni dipendente, le attività di formazione sono indirizzate quasi sempre a lui stesso e solo molto raramente ai suoi capi.
Queste frequenti difficoltà inducono così errori in chi progetta e realizza iniziative di formazione. Errori che spiegano la frequente ambivalenza dei manager verso queste iniziative.
Poiché, come noto, la via della virtù è stretta e in salita, mentre quella del vizio è larga e in pendenza, la teologia ci può aiutare a riconoscere i più frequenti errori che i formatori commettono.
E che commette anche chi li sceglie: veri e propri ***Peccati Capitali*** della formazione aziendale.

1.Peccati in Pensieri
Si fa formazione senza finalità. Si trasforma una speranza in un obiettivo. Si spera che la formazione risolva problemi organizzativi, carenze di leadership, errori di politica aziendale.
Non c'è più sicura catastrofe di una perfetta esecuzione di una politica sbagliata. Si vogliono persone migliori, invece che più adatte ad un certo ruolo, in un certo momento.

2.Peccati in Parole
La formazione richiede una grande capacità di comunicazione. Richiede generosità e altruismo, interesse per gli altri. E anche rispetto.
Se il gruppo non capisce o non accetta, non è necessariamente stupido o resistente: forse il messaggio è stato porto male.
E' il narcisismo del relatore. "Guardate come sono bravo e intelligente. E anche colto. Sarebbe bello se riusciste a capire quello che dico".

3. Peccati in Opere
Spesso si ritiene che un esperto, solo per questo, sia capace d'insegnare.
Si confonde il sapere o il saper fare, con il saper trasmettere. Si ritiene, sbagliando, che si possano trasmettere le proprie esperienze, mentre, e solo a certe condizioni, si possono trasmettere idee, concetti, tecniche, princìpi.
E così si sbaglia a scegliere i docenti.

4. Peccati in Omissioni
Sono i più frequenti e meno evidenti. Il più diffuso consiste nell'evitare di fare formazione.
I motivi sono numerosi: non c'è tempo, costa troppo, la gente deve lavorare, facciano come fanno gli altri.
L'equivoco consiste nel ritenere che l'ambiente di lavoro e la qualità dei capi, sostituisca la mancanza di formazione istituzionale. Questo purtroppo è vero, ma in modo del tutto diverso da quello sperato.
E' più frequente, infatti, che si trasmettano i trucchi, le furbate, i mezzi per evitare di esporsi, anzichè le regole che le direzioni vorrebbero. Come per le lingue straniere le prime cose che si imparano sono le parolacce, così nell'impresa si impara ogni trucco per garantirsi l'impunità. Inoltre, si spera di utilizzare la formazione fatta da altri, affidando alla selezione il compito di importare personale qualificato.
Qui l'omissione consiste nell'utilizzare gli investimenti degli altri, dimenticando che ogni azienda ha una particolare e unica fisionomia, che spesso rende incompatibili metodi di lavoro perfettamente normali in altre imprese. Le difficoltà d'integrazione in occasione d'acquisizioni e fusioni aziendali, sono esempi eloquenti al riguardo.
Per fortuna, le mille difficoltà che incontrano i docenti nell'insegnare, sono in parte risolte dai discenti, dal loro desiderio d'apprendere, dalla loro motivazione, dai loro obiettivi di crescita professionale.
In quanti casi, tutti noi abbiamo imparato, nonostante i nostri maestri? dmc