

Gli effetti della formazione riscontrati dai lavoratori

Valeria Friso

1. *Il contesto della ricerca*

La pedagogia, quale disciplina che studia la crescita dell'uomo, non può che essere inserita in un contesto storico con riferimenti al territorio inteso non solo in termini naturali, ma soprattutto in termini di luogo nel quale agiscono reti che lo vanno a costituire e che ne danno il senso. Questo discorso vale ancora di più per quella parte di pedagogia che ha per focus privilegiato la formazione continua quale strumento che può aiutare la persona ad uscire dalla propria nicchia e che può stimolare l'adulto nel suo processo di maturazione. La storia, il contesto e le relazioni possono costituire il senso dell'essere se sussistono determinate condizioni che di seguito analizzeremo vedendo come queste sono valutate da lavoratori che hanno usufruito di formazione continua.

Il contesto italiano, nonché quello mondiale, vede una dirompente complessità che sta mettendo in crisi quegli elementi che caratterizzavano tradizionalmente la cittadinanza e il capitale sociale¹: i diritti sociali (es. crisi del welfare, della giustizia, ecc.), l'appartenenza (es. identità multiple, globalizzazione, ecc.), la partecipazione (es. crisi dei partiti, della rappresentanza)

Anche le forme istituzionali pensate e attuate nel contesto Stato-nazione sono in oggi in crisi e con loro le forme associative. Pur restando forti, soprattutto in determinati territori come il Veneto o la Toscana², le associazioni continuano ad essere portatrici della fiducia dei cittadini³, ma risentono in modo sempre più intenso delle difficoltà di dialogo con le istituzioni deputate a coordinare e governare. Potremmo quindi, in breve, dichiarare che oggi-giorno nel nostro Paese va indebolendo il capitale sociale, inteso quale insieme di legami di reciproca fiducia e interdipendenza che connettono le persone

¹ G. Moro, *Cittadini in Europa. L'attivismo civico e l'esperimento democratico comunitario*, Carocci, Roma, 2009. Premio Capalbio per l'Europa 2010

² M. Almagisti, *La qualità della democrazia in Italia. Capitale sociale e politica*, Roma, Carocci, 2011

³ Veneto Responsabile, *Partnership, comunità e sviluppo locale. Costruire, comunicare e valutare le partnership*, FrancoAngeli, Milano, 2011

che appartengono ad una stessa collettività (Fonte: sondaggio Demos per La Repubblica, dicembre 2011).

Questi e altri elementi, un tempo inossidabili e oggi in crisi, hanno portato ad uno status in divenire di non semplice lettura e ovvietà come la routine precedente probabilmente ci aveva abituati. E questa non è certo una novità se consideriamo che già nel 2009 si riconosceva nel lavoro un elemento in profonda trasformazione: «l'intreccio tra cambiamenti della popolazione e modificazioni del lavoro è probabilmente il processo che, più di ogni altro, descrive le novità degli ultimi 20 anni e che si proietta nel futuro»⁴.

2. L'oggetto.

La presente ricerca considera concetti chiave quali la *persona*, il significato e l'organizzazione del *lavoro*, la concezione del *lavoratore*, la *formazione* e li fa dialogare con quanto sta avvenendo oggi in Italia; dando voce a lavoratori che hanno partecipato ad interventi di formazione e a testimoni privilegiati che ci hanno condotto nella lettura del reale.

Al concetto di persona noi attribuiamo il significato di *volume totale dell'uomo* indicato da Mounier quale unica modalità per poter definire un individuo che non può venire limitato alla sua condizione di singolo, in quanto è inserito in un contesto che lo fa essere tale nella relazione con gli altri, con il territorio e con la storia. A partire da un veloce excursus storico (Fig. 1), infatti, abbiamo scelto questa definizione perché permette una comunione di aspetti relativi il diritto, la responsabilità, la legge morale e il rapporto con il mondo. Siamo, comunque, d'accordo con lo stesso Mounier quando ci ammonisce di fronte alle prese di posizioni

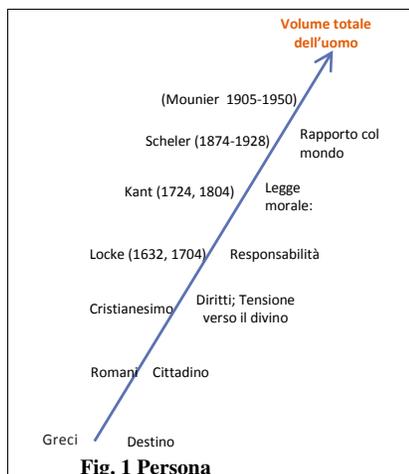


Fig. 1 Persona

tout court, ricordandoci che non si può produrre una definizione di persona, altrimenti la si coglierebbe in una sorta di conoscenza oggettiva, ma il solo accesso alla persona è *l'esperienza progressiva di una vita, la vita personale*.

Il concetto di lavoro, avendo accompagnato l'essere umano fin dalla sua comparsa sulla terra (Fig. 2), è evoluto con esso ed ha assunto diverse accezioni pur significando sempre di fondo un'attività dell'uomo nella quale sia presente la finalizzazione alla produzione di beni di qualche tipo (materiale, artistico, culturale, ecc.).

⁴ Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, Il lavoro che cambia. Contributi tematici e Raccomandazioni, 2009 <http://www.portalecnel.it/Portale/IndLavrapportiFinali.nsf/vwCapitoli?OpenView&Count=40>



Il concetto di lavoro, quindi, coincide con quello dello svolgere attività il cui scopo primario è il risultato finale, l'output, l'esito, la conseguenza in cui sempre esistono, più o meno latenti, due principali emozioni tipiche: «il sentimento finale di autoapprezzamento per aver costruito qualcosa, per aver generato un risultato utile; il sentimento inevitabile di limitazione della propria

libertà e di costrizione»⁵. Ma il lavoro ha anche diverse funzioni latenti, come quella di strutturare e organizzare il tempo di vita delle persone, permettere e facilitare i contatti sociali, permettere di sentirsi partecipi della costruzione del bene comune, rinforzare la possibilità di svolgere attività, fino a contribuire alla costruzione del ruolo sociale e quindi dell'identità delle persone.

La formazione continua, nata come accessorio del lavoro e momento di addestramento (Fig. 3), viene oggi considerata quale «motore dello sviluppo delle capacità tecniche, gestionali e professionali dell'individuo»⁶. Le si riconosce una funzione di rilievo «nel far crescere la consapevolezza si sé, del proprio ruolo, dell'ambiente in cui si agisce, secondo i principi della meta cognizione. La persona che partecipa alla formazione diventa più sapiente, più capace, più motivata ad apprendere»⁷, ma direi ancora di più, può diventare in grado di governare i processi complessi. L'importanza poi di sottolineare la caratteristica del processo morfogenetico continuo della formazione è evidenziata sempre più anche da alte cariche dirigenziali, perché, come ha detto pochi mesi da il governatore della Banca d'Italia, «il capi-



⁵ M. Brusciaglioni, *Per una formazione vitalizzante*, FrancoAngeli, Milano, 2005, p. 143.

⁶ A. Pedon, F. Sprega, *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Armando, Roma, 2008, p. 29

⁷ *Ibidem*, p. 38.

tale umano non si acquisisce più, una volta per tutte, sui banchi di scuola, per poi applicarlo in modo standard durante l'intera vita lavorativa»⁸.

3. *Gli obiettivi.*

Come abbiamo avuto modo di anticipare, questo contributo, riporta risultati che permettono di identificare quali siano le principali energie che l'educazione degli adulti sveglia, attiva, rinnova e di identificare alcuni elementi di qualità della formazione continua presso le aziende italiane attraverso la percezione dei lavoratori rispetto agli effetti della formazione stessa.

Tre gli interrogativi specifici che qui prenderemo in esame:

Le persone che lavorano quali ricadute positive per l'organizzazione percepiscono rispetto alla formazione da loro esperita?

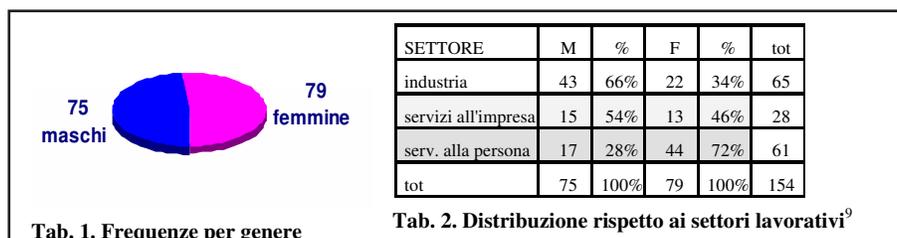
Le persone che lavorano quali ricadute positive per loro stessi percepiscono rispetto alla formazione da loro esperita?

Quali effetti della formazione vengono valutati dai lavoratori quali elementi di qualità?

4. *La metodologia*

Il presente contributo presenta dati che scaturiscono dall'analisi di un questionario semistrutturato sottoposto a persone che lavorano in più di sessanta aziende italiane, e di interviste a testimoni privilegiati: cinque Responsabili di Risorse Umane di Aziende Private; quattro Presidenti o Segretari Generali di Associazioni di Formazione; quattro Presidenti o Consulenti Senior di Enti di Formazione; due Dirigenti di Enti Pubblici. Per costruire il questionario ci siamo avvalsi della collaborazione dell'ISTAT e per la costruzione della scaletta dell'intervista siamo partiti dalle principali evidenze emerse dall'analisi dei questionari.

I lavoratori raggiunti con il questionario sono state 154 persone partecipanti ad interventi di formazione che provenivano e sarebbero tornate allo stesso ruolo lavorativo suddivise in questo modo⁹.



⁸ I. Visco, *Investire in conoscenza: giovani e cittadini, formazione e lavoro*, Intervento in occasione del XXX Congresso nazionale dell'AIMMF, Catania 25 novembre 2011

⁹ Facendo riferimento alle percentuali ISTAT all'ultimo censimento del 2007 i settori vedono questa presenza di lavoratori: industria: 76% maschi e 24% femmine; servizi all'impresa: 57% maschi e 43% femmine; servizi alla persona: 44% maschi e 56% femmine. Fonte: <http://dawinci.istat.it>

Il gruppo dei testimoni privilegiati invece viene riassunto nella Tab. 3.

	RUOLO	AZIENDE (Nome e ragione sociale)
1	Dealer Services International Sr. Director-Business Partner HR Southern Europe	ADP – Gestione Risorse per Aziende Multinazionali
2	Organizational & Development Manager	IKEA – Arredamento
3	Responsabile Risorse Umane	ANGELANTONI – Refrigerazione ad alta tecnologia
4	Comunicazione ed immagine	UNIFLAIR – progettazione, produzione e distribuzione di sistemi complessi di condizionamento di precisione per locali tecnologici
5	Responsabile Risorse Umane	ACTP ROMA – Trasporti

	RUOLO	ASSOCIAZIONI
1	Vicepresidente	AIF (Associazione Formatori Italiani)
2	Segretario Generale	ASFOR (Associazione Manageriale per la Formazione Manageriale)
3	Presidente	AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale)
4	Presidente	FORM-AUPI (Formazione Associazione Psicologi Italiani)

	RUOLO	ENTI DI FORMAZIONE
1	General Manager	Adecco Formazione
2	Formatore Consulente	Vinci facendoli vincere
3	Coordinatore	Centro di Ricerche e Servizi sul Bilancio di competenze (CRES BdC) del Dipartimento di Studi dei Processi Formativi, Culturali e Interculturali nella Società Contemporanea – Roma Tre
4	Presidente	Teatrodimpresa

	RUOLO	ENTI PUBBLICI
1	Dirigente	Provincia di Napoli
2	Direttore generale	Provincia Terni

Tab. 3. I testimoni privilegiati

La triangolazione tra approccio quantitativo e qualitativo ha permesso di analizzare in profondità una molteplicità di dati inediti nel loro accostamento. Non esistono ad oggi ricerche in Italia che accostino la voce dei lavoratori a quella delle persone deputate a progettare ed offrire la formazione agli stessi. Questo ha reso essenziale un primo momento di studio di letteratura trasversale a più campi disciplinari (storico, filosofico, sociologico, psicologico, economico) per arrivare a declinare un'indagine che accentuasse l'attenzione nel campo pedagogico facendo riferimento in modo preciso alle relazioni tra il mondo del lavoro e la formazione continua.

Altre strategie di ricerca seguite sono state quelle di mantenere rapporti costanti con enti di formazione per adulti, di visionare periodicamente siti di enti di formazione e di iscriversi a newsletter dedicate ai responsabili delle risorse umane.

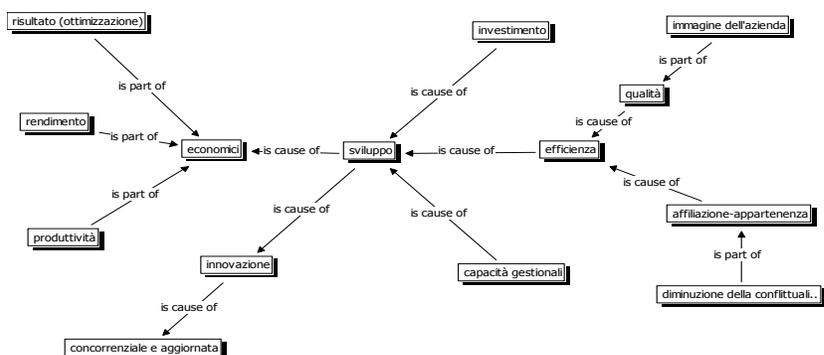
5. *Le ricadute di qualità della formazione nell'organizzazione*

Quando la formazione è intesa e pensata come un'opportunità di crescita piuttosto che come un costo; un investimento lungimirante piuttosto che un motivo di dispersione e quando viene pianificata e si rivolge a persone nella loro interezza i lavoratori dichiarano che la formazione può avere una ricaduta positiva per l'organizzazione rispetto a diversi ambiti. In particolare, questi

aspetti possono essere raggruppati in aree quali la possibilità di apprendere nuove conoscenze e mettere in pratica nuove capacità, ma anche la possibilità di correggersi e di migliorarsi.

Secondo i lavoratori, quindi, l'azienda/ente può trarre dei veri e propri vantaggi dall'aver personale competente ed aggiornato.

In particolare ne beneficerebbe lo sviluppo stesso (Tab. 4) in termini di costante innovazione e maggiori benefici economici derivanti da maggiore produttività, miglior rendimento e ottimizzazione dei risultati. Questo sviluppo è possibile quando c'è investimento, non solo in attrezzature, ma anche investimento formativo, quando c'è efficienza e la gestione è in grado di coltivare tutti gli aspetti appena richiamati.

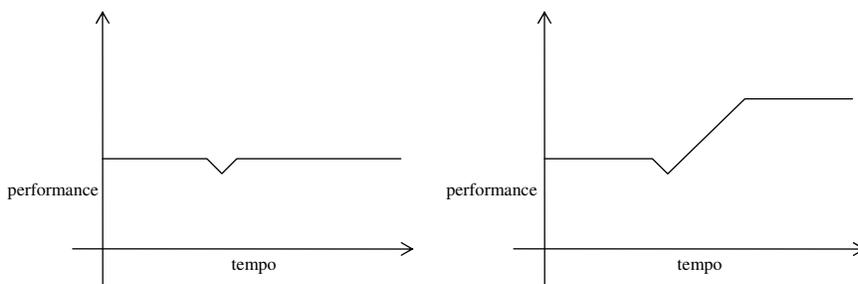


Tab. 4. Gli effetti positivi della formazione per le aziende/enti

I testimoni privilegiati ne sottolineano gli effetti positivi, con alcune avvertenze. È possibile cercare di misurare e valutare la formazione dei propri lavoratori se alla partenza c'è stata una buona analisi dei bisogni formativi. Diversi sono gli strumenti che possono essere utilizzati per questo scopo, ma è indispensabile che ciascuno di essi permetta di avere una visione d'insieme a maglie larghe che permetta una risposta in tempi rapidi alle continue trasformazioni che il mercato globale richiede.

In realtà, oltre a strumenti standard quali potrebbero essere questionari, colloqui, customer satisfaction o analisi di clima, quello che non deve mai mancare da parte della direzione, per permettere una valutazione, è l'atteggiamento dell'ascolto. Se poi questo è seguito da un vero e proprio accompagnamento nel momento in cui le persone rientrano dalla formazione al proprio ruolo lavorativo, allora la valutazione diverrà gioco forza positiva.

Nella tab. 5 vediamo illustrate proprio due situazioni antitetiche che si riferiscono a quest'aspetto fondamentale. In entrambi i grafici vediamo ciò che accade ad un lavoratore volonteroso nel rientro dalla formazione: c'è un tentativo di applicare quanto imparato, tentativo che sicuramente rallenta la sua performance normale in quanto deve andare per tentativi ed errori. Nel primo grafico della tab. 5 notiamo come, dopo questo periodo di sperimentazione, il



Tab. 5 La performance e l'accompagnamento

lavoratore ritorni al suo normale apporto, mentre nella seconda vediamo che c'è una crescita. Da cosa è data la differenza? Uno dei nostri testimoni privilegiati dichiara che la differenza è data dall'accompagnamento o meno del lavoratore nel momento in cui rientra al lavoro. La persona che lavora che ha modo di dare dei feedback, che ha la possibilità di esplicitare i vissuti dei tentativi ed errori che va facendo nella sperimentazione di ciò che ha imparato durante la formazione, ancor meglio, la persona che lavora che proprio in quei tentativi ed errori è accolta, motivata e incoraggiata dal suo responsabile, è quella persona che può innalzare la sua performance andando così ad incidere non solo nel suo bagaglio di competenze, ma anche nel suo gruppo di riferimento dell'azienda e, quindi, nell'azienda stessa. Nel momento in cui torna al lavoro, la persona *ridiscute i suoi schemi e quindi – per un breve periodo, paradossalmente, potremmo vedersi abbassare la sua performance: perché la persona non ritorna al suo modo di lavorare abitudinario, benché bene o male funzionasse, ma prova a lavorare in modo nuovo per tentativi ed errori. Logicamente allora, c'è il rischio che si scoraggi e torni all'abitudinario, ma se questo fenomeno è previsto e guidato allora torna a imparare, e si assesta su un livello superiore di performance, altrimenti la formazione fallisce. Nei modi di pensare, negli atteggiamenti, vale lo stesso principio*¹⁰. Certo, nella realtà tutto ciò non avviene in modo così lineare, ma il concetto è sempre quello in cui la formazione può dare risultati se concepita non tanto come un evento, quanto piuttosto parte di un processo ancorato al ruolo, alle mansioni¹¹ e ai compiti di ciascuno quale persona che lavora e, quindi, inserita in un contesto produttivo preciso e situato nel tempo.

6. Le ricadute di qualità della formazione per le persone che lavorano

I lavoratori dichiarano che la formazione può avere una ricaduta positiva per la persona che lavora, diventando strumento di generatività quando la formazione è inserita in un processo.

¹⁰ Il corsivo da qui in avanti indica frasi esplicitamente espresse dai testimoni privilegiati e da noi lasciate tali senza alcun tipo di intervento.

¹¹ E. Auteri, *Management delle risorse umane. Fondamenti professionali*, Milano, Guerini, IV ed. aggiornata e ampliata 2005, p. 157.

Quando un lavoratore si sente stimolato di fronte a proposte di formazione generalmente dichiara di impegnarsi maggiormente in questa e ciò comporta come prima conseguenza quella di avere una preparazione sicuramente più significativa. Per questo motivo abbiamo voluto analizzare il concetto preparazione espresso dai lavoratori e approfondirne la quantità e qualità di legami con altri concetti dichiarati dai lavoratori.

L'essere preparati, cioè avere competenze tecniche e professionali, ma anche trasversali, porta sicuramente come primi effetti quelli di sentirsi gratificati e soddisfatti del proprio operato incidendo così non solo sul piano strettamente operativo legato al proprio ruolo lavorativo, ma anche sulla propria autostima e autorealizzazione. Gli studi sulla ricaduta che l'esperienza ha sulla persona adulta ci insegnano come ogni contesto di vita può dare la possibilità di aumentare la consapevolezza del proprio valore e della propria identità. Un contesto di vita che si presenta preponderante per gli adulti da noi intervistati è sicuramente l'ambito professionale. Già nelle fasi in cui un adulto si propone nel mercato del lavoro è il senso di soddisfazione, di gratificazione, di ricchezza e di pienezza che porta a dare ciò che maggiormente motiva a scegliere una strada professionale piuttosto che un'altra.

Da una parte i lavoratori dicono che il lavoro, in questo modo, permette una soddisfazione intrinseca relativa la propria autorealizzazione, cosa che permette di vivere la sfera professionale come un'opportunità anche per conoscere se stessi, rendendosi consapevoli delle proprie potenzialità e avendo l'opportunità di individuare strade che permettano una crescita di fronte alle proprie lacune. Dall'altra, dichiarano di essere convinti di non poter bastare a se stessi e, quindi, sottolineano come ci sia necessità di una formazione che stimoli ad aumentare quei comportamenti che nascono da un aggiornamento e da un approfondimento di conoscenze non solo pratiche e teoriche, ma anche relazionali.

La preparazione, oltre ad una rinnovata consapevolezza, aumenta l'atteggiamento positivo nei confronti del lavoro che dà la spinta al lavoratore nel proprio essere propositivo in uno spazio lavorativo che fa sempre più proprio nel momento stesso in cui ci può vivere come persona globale.

Inoltre, è interessante notare come alla preparazione viene associata l'apertura mentale. Un lavoratore competente, professionalmente preparato e capace di relazioni positive, è spesso in effetti portato a non restare chiuso nelle proprie convinzioni, ma al contrario ad avere larghe vedute, essere lungimirante e curioso. Essendo sempre alla ricerca di nuove conoscenze e aperto all'esperienza, egli stesso aumenta le proprie possibilità di crescita, instaurando così una sorta di circolo virtuoso.

I testimoni privilegiati sottolineano i principali ruoli attuali della formazione in azienda facendo riferimento a molte aree. I principali nodi che vanno a distinguere la qualità degli interventi formativi vengono da loro indicati nei seguenti: aiuto al cambiamento; stimolatore di motivazione, elemento di coinvolgimento e condivisione; veicolo per diffondere la cultura aziendale e motore di produttività.

Il cambiamento fa parte del ciclo della vita aziendale e «la persona idonea a poter indirizzare il cambiamento è chi governa le popolazioni aziendali. (...) Si dovrebbe candidare ad essere l'architetto delle scelte dell'impresa, ovvero colui che ha la responsabilità e la sensibilità di organizzare il contesto nel quale la proprietà ed i manager prendono decisioni per il nuovo futuro dell'azienda»¹². Noi aggiungiamo che per dare all'azienda nuove possibilità, l'azienda che propone interventi di formazione ai propri lavoratori deve per lo meno creare delle buone premesse perché da parte dei lavoratori ci sia la disponibilità a mettersi in gioco, ponendo attenzione a tutti i momenti e le situazioni, utili a questo a partire dalla comunicazione fino alla creazione e al mantenimento di un clima permeato dal benessere organizzativo.

Di cambiamento poi si può parlare anche in termini culturali: supportare il cambiamento culturale in azienda non è banale, «bisogna tener conto dei ruoli, delle professionalità, dei contesti lavorativi e soprattutto delle sensibilità personali»¹³ ricordando che in questo si va a toccare la persona anche nei suoi valori più profondi.

Il cambiamento crea sicuramente anche incertezza, discontinuità e turbolenza e con questo una conseguente vita breve dei saperi e, quindi, una formazione a rischio di invecchiamento. Ma il cambiamento è anche portatore di nuove opportunità: il tutto sta nel cogliere le novità e nel gestire oculatamente il nuovo. La premessa affinché il cambiamento positivo sia possibile, come abbiamo avuto modo di argomentare precedentemente, è una buona comunicazione che abbia come soggetti interlocutori tutte le persone che lavorano.

L'adulto, nella formazione, non cerca più tanto la semplice acquisizione di conoscenze, quanto una pratica riflessiva verso il miglioramento delle proprie capacità. La formazione assume, quindi, un ruolo di presidio dei processi di creazione e sviluppo delle conoscenze, ma allo stesso tempo aggiunge alla dimensione apprenditiva quella dell'autoformazione quale motivazione intrinseca ad apprendere¹⁴. Le persone possono essere portatrici di autonomia progettuale e possono essere messe nelle condizioni di mettere a frutto, nell'azienda cui fanno parte, le proprie capacità di innovazione al fine di poter sviluppare e gestire nuovo valore. Compito non facile, eppure vincente, dato a chi queste risorse è chiamato a governarle. L'integrare queste persone nella struttura e nella strategia è una modalità utile per dare modo al lavoratore di comportarsi come un soggetto portatore di un valore originario e autonomo; il dare una collocazione che le valorizzi, è un compito che, se ben condotto, permetterà di sviluppare e rigenerare competenze e relazioni¹⁵.

¹² L. Rendina, M. Fulle, S. Greco, *Persone, organizzazione, innovazione. Percorsi di cambiamento in azienda*, Milano, Piccola Biblioteca d'Impresa Inaz, 2009, pp. 16-17.

¹³ Ibidem, p. 35.

¹⁴ G. Alessandrini (a cura di), *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*, Milano, Guerini, 2004, p. 29.

¹⁵ G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane*, Milano, McGraw-Hill, 2005, p. 9.

Le considerazioni emerse dai testimoni privilegiati e dai lavoratori indicano gli elementi del processo formativo quali momenti singoli, eppure completi, solo nella presenza di ciascuno che permettono di stimolare l'intenzionalità, la responsabilizzazione, l'appartenenza, la voglia di migliorare dei lavoratori fino a farlo divenire un processo che corrisponde ad una reale molla che determina nei lavoratori la volontà di acquisire nuovi saperi da mettere a disposizione dell'organizzazione.

I lavoratori ritengono inoltre che, quando vengono inseriti in un processo formativo, il loro impegno ad apprendere e quindi poi i risultati nel processo valutativo aumentano di valore. Impegno è stato declinato dai lavoratori stessi in partecipazione, consapevolezza e coinvolgimento ed è, a loro detta, maggiore quanto maggiore è la libertà di esprimere i loro bisogni formativi all'azienda e da parte di questa vi è un reale riconoscimento del valore di ciascuno di loro. La disponibilità ad apprendere quindi è messa maggiormente in gioco quando si sente di contare. A questo proposito ci pare opportuno citare una breve eppure efficace equazione che un lavoratore ci ha proposto: miglior clima = meno burnout = maggior produttività = miglior prestazione professionale = miglior approccio con l'utenza = minor assenteismo

7. Gli elementi di qualità negli effetti della formazione

Nella stesura del presente paper abbiamo avuto più volte l'occasione di ribadire quanto per i lavoratori sia importante essere considerati all'interno di tutto il processo formativo. In questo l'azione propria di una buona comunicazione appare fondamentale accompagnatrice delle azioni che vengono messe in atto a partire dall'analisi dei bisogni fino alla valutazione dei risultati raggiunti. In questo processo un ruolo strategico, che la stessa formazione può contribuire a raggiungere lo giocano le relazioni interpersonali.

Nella Fig. 4 abbiamo voluto analizzare proprio il nucleo tematico delle relazioni utilizzando le informazioni dateci esclusivamente dai lavoratori. L'idea dalla quale sono partiti è che la formazione, non solo quella comportamentale o trasversale, ma anche quella più prettamente tecnica, aiuta a migliorare le relazioni aumentando così il benessere e il ben stare sul proprio luogo di lavoro.

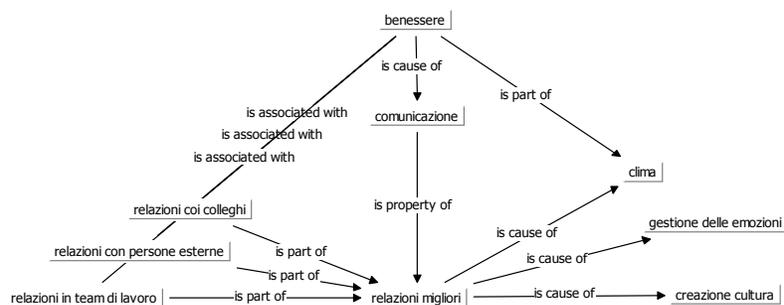


Fig. 4 Le relazioni nel mondo del lavoro

ro. Per relazioni interpersonali non si sono accontentati di esaminare quelle con gli altri colleghi che hanno partecipato alla formazione insieme a loro, ma hanno individuato miglioramenti anche con l'esterno e anche con quei lavoratori con cui non hanno condiviso esperienze formative. I lavoratori hanno valutato molto forte l'impatto che la formazione ha quindi nel loro saper essere nei confronti dell'altro.

Le persone che lavorano quando sono coinvolte sentono di contribuire al successo dell'azienda stessa aggiungendo valore attraverso il senso di fiducia, migliorando il clima e sentendosi soprattutto corresponsabili dell'andamento dell'azienda.

La formazione si può offrire quale opportunità di riflessione e, come campo di osservazione riflessiva, incide sul benessere e ben stare nel proprio lavoro e quindi gli stessi lavoratori esprimono con energia che percepiscono il valore aggiunto di un'esperienza formativa nella propria vita se vi è un buon processo comunicativo della formazione in tutte le sue fasi. Il punto di partenza quindi sta nell'ascolto reale dei bisogni formativi e dei desideri dei lavoratori per procedere in un processo comunicativo in cui viene data la possibilità alla formazione stessa di divenire lo strumento principe di sviluppo dell'organizzazione. Gli obiettivi, quindi, non possono prescindere dalle persone e la loro crescita professionale non è così divisibile da quella personale in un interscambio di osmosi reciproca. Anzi, si potrebbe aggiungere che le persone che lavorano possono divenire «consulenti» che attuano energie per implementare il processo formativo, chiarire obiettivi, diventare vere risorse per l'organizzazione.

Si sente l'esigenza che la formazione venga vista come un processo attento da una parte alle esigenze formative delle persone e dall'altra ai veloci meccanismi di cambiamento visibili nel nostro tempo presente accompagnando quindi la snellezza e l'adattabilità ad un ancoraggio a valori quali il rispetto della dignità delle persone.

8. Conclusioni

Il presente lavoro ha avuto quale ambito di attenzione la formazione continua, in particolare nella sua esplicitazione per le persone che lavorano, in un'ottica di superamento della concezione delle Risorse Umane a favore del concetto di persona, così com'è inteso nella corrente del pensiero personalistico.

I diversi interrogativi di ricerca sono nati e si sono sviluppati intorno al grande tema della formazione per le persone che lavorano in aziende italiane, dagli approfondimenti teorici e dalla relazione con i diretti interessati: i lavoratori. Elemento che ha caratterizzato lo sfondo della ricerca è stato senza dubbio il grado sempre più veloce ed imprevedibile di cambiamento e trasformazione del mercato del lavoro sfociato in diverse circostanze in crisi ad oggi in certi casi ancora aperte.

Questa ricerca, dando voce ai lavoratori, ha avuto modo di scorgere molta consapevolezza da parte dei lavoratori di quali siano gli elementi di qualità

nella formazione continua e all'importanza di una valutazione inserita in un processo che li coinvolga in tutte le fasi.

In particolare, hanno esplicitato come questo coinvolgimento porti dei considerevoli vantaggi a partire dall'attivazione più efficace di energie proficue dall'offerta di un giusto orientamento alla formazione già prevista o dal chiarimento di obiettivi considerati non solo a tavolino.

I dati raccolti ci permettono di affermare che, quando le aziende nelle loro proposte formative tengono conto dei desideri e delle aspettative dei lavoratori, vi è una maggiore consapevolezza degli effetti della stessa sulla vita professionale e personale delle persone che lavorano. La consapevolezza da parte delle persone di questo le porta a chiedere di essere protagoniste nella scelta della formazione e di poter essere considerate lungo tutto il processo che vi sta intorno con un'attivazione della motivazione e della responsabilizzazione che incidono significativamente sui risultati stessi dell'apprendimento. In particolare, il processo comunicativo che accompagna la formazione è ritenuto, sia dai lavoratori sia dai testimoni privilegiati intervistati, elemento strategico per la riuscita o meno della stessa formazione.

Dalle persone che abbiamo coinvolto sono emersi diversi nodi tematici, non solo elementi di imprescindibilità per una buona formazione, ma anche aspetti per una formazione di qualità.

È sicuramente stato posto un forte accento sull'importanza di esplicitare sempre in maniera chiara la natura propria della formazione nel momento in cui si va di lei parlando e ragionando. Essenziale diviene, quindi, il differenziarla dall'addestramento, l'individuare la natura del contenuto ed esplicitare gli obiettivi specifici di volta in volta al centro dell'intervento. Come abbiamo visto, gli obiettivi non possono prescindere dalle persone e la loro crescita professionale non è sempre divisibile da quella personale.

Aspetto, infine, che gli stessi lavoratori hanno esplicitato in diverse occasioni e che li rende soggetti che esplicitamente si dichiarano intenzionati a dedicare più risorse, in termini talora di tempo e qualche volta anche in termini pecuniari, alla propria formazione risiede nel sentirsi al centro del processo. Quando le aziende, nelle loro proposte formative, considerano i lavoratori e i loro bisogni, quindi, personalizzano gli interventi non solo garantiscono una migliore motivazione alla formazione, ma le persone sentono di contribuire al successo dell'azienda stessa aggiungendo valore attraverso senso di fiducia, migliorando il clima e sentendosi soprattutto co-responsabili dell'andamento dell'azienda.

Questi risultati ci portano ad aprire nuovi orizzonti e a dar spazio a nuovi interrogativi, a domande di ricerca che, a partire da quanto emerso, ruotano però intorno ad un fondamentale nodo: come mai, nonostante ci sia una buona consapevolezza anche da parte delle organizzazioni sugli effetti che la formazione porta in termini positivi non solo per le persone che vi partecipano e per la loro efficacia poi nel loro lavoro, ma anche per i processi organizzativi nel loro insieme, raramente le imprese sono disposte ad investire nella stessa formazione nei momenti di crisi, cioè proprio nei momenti topici.

Bibliografia di riferimento:

- G. Alessandrini (a cura di), *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*, Milano, Guerini, 2004.
- M. Almagisti, *La qualità della democrazia in Italia. Capitale sociale e politica*, Roma, Carocci, 2011.
- Associazione Veneto Responsabile, *Partnership, comunità e sviluppo locale. Costruire, comunicare e valutare le partnership*, Milano, FrancoAngeli, 2011.
- E. Auteri, *Management delle risorse umane. Fondamenti professionali*, Milano, Guerini, 2005.
- G. Bocca, *Pedagogia del lavoro. Itinerari*, Brescia, La Scuola, 1998.
- F. Bochicchio, *Titoli di credito e finanziamenti di massa alle imprese tra disciplina dei beni e disciplina contratti*, Padova, Cedam, 1998.
- M. Brusciaglioni, *Per una formazione vitalizzante*, Milano, FrancoAngeli, 2005.
- E. N. Chapman, B. Wingfield, *Le strategie vincenti nelle relazioni umane. Nei rapporti di lavoro (con colleghi, superiori, collaboratori, clienti) e nella vita private*, Milano, FrancoAngeli, 2004.
- R. Di Nubila (a cura di), *Professione formatore. Il ruolo, le competenze, i luoghi e le prospettive*, Napoli, Ed. Scientifiche Italiane, 2005.
- G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane*, Milano, McGraw-Hill, 2005.
- L. Gallino, *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Roma, Laterza, 2007.
- G. Moro, *Cittadini in Europa. L'attivismo civico e l'esperimento democratico comunitario*, Roma, Carocci, 2009.
- E. Mounier, *Il personalismo*, Roma, AVE, 1978; in *Rivoluzione personalista e comunitaria*, Milano, ed. Comunità, 1955.
- P. Orefice, A. Carullo, S. Calaprice (a cura di), *Le professioni educative e formative : dalla domanda sociale alla risposta legislativa. Il processo scientifico, professionale e normativo del riconoscimento nazionale ed europeo*, Padova, Cedam, 2001.
- N. Paparella, A. Perucca (a cura di), *Indagini e strumenti*, Roma, Armando, 2006.
- A. Pedon, F. Sprega, *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Roma, Armando, 2008.
- L. Rendina, M. Fulle, S. Greco, *Persone, organizzazione, innovazione. Percorsi di cambiamento in azienda*, Milano, Piccola Biblioteca d'Impresa Inaz, 2009.
- I. Visco, *Investire in conoscenza: giovani e cittadini, formazione e lavoro*, Intervento in occasione del XXX Congresso nazionale dell'AIMMF, Catania 25 novembre 2011
- <http://www.portalecnel.it>
<http://dawinci.istat.it>
<http://demos.it>