



Andrea Castiello d'Antonio

Come, quando e perché la formazione non funziona

Cause e rimedi per una formazione
utile e sostenibile

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Andrea Castiello d'Antonio

Come, quando e perché la formazione non funziona

Cause e rimedi per una formazione
utile e sostenibile

 FrancoAngeli

TOOLS

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Dedico queste pagine alle persone incontrate nelle aule di formazione.
Ai “soggetti difficili” che, non volendo, mi hanno permesso di riflettere
su ambivalenze e difficoltà dell’essere-in-formazione. E alle persone che,
“lavorando” in aula, hanno creduto che questo mondo, un giorno, potrà essere
migliore di com’è oggi: anche per merito della formazione.*

Indice

Al lettore. I limiti della formazione	pag. 11
--	---------

Parte prima – Formazione: uno sguardo di insieme

1. Il mondo in cui viviamo e lo spazio della formazione	» 17
1. Slogan, mode, prodotti da vendere e “mercato”	» 19
2. Congressi e convegni: conoscenza o aria fritta?	» 22
3. La formazione nella Pubblica Amministrazione e nelle imprese	» 29
4. Non sempre funziona...	» 31
5. L’orgoglio organizzativo e il consulente-conquistador	» 35
2. Formazione e deformazione delle risorse umane	» 39
1. La formazione ripetitiva	» 40
2. Vedi alla voce “Formazione”	» 41
3. Conoscere prima di “fare”!	» 44
4. Un “mestiere” da tuttologi...?	» 46
5. Commenti (provvisoriamente) conclusivi	» 49

Parte seconda – La formazione distruttiva

3. Le cause principali dei fallimenti formativi (con vignette illustrative)	» 55
1. Il contesto nel quale si attua la formazione	» 57
2. La pianificazione delle attività di formazione	» 59
3. Le esperienze di formazione e il loro condizionamento sul presente	» 61
4. L’affidamento delle attività di formazione	» 62
5. L’utilità percepita e vissuta della formazione	» 64
6. La convocazione dei partecipanti	» 65

7. L'organizzazione del setting formativo	pag.	67
8. La composizione del gruppo di formazione	»	68
9. L'apertura dei setting formativi e la presentazione del corso	»	69
10. Il docente	»	70
11. Il programma di aula	»	72
12. Le modalità didattiche	»	73
13. Il "fantasma" della valutazione	»	74
14. Testimonial e Best Guest	»	76
15. Le voci di corridoio	»	77
16. La "falsa formazione"	»	78
17. Bullismo d'aula	»	80
18. L'approccio TAC	»	81
19. La limitata cultura diffusa nel nostro Paese...	»	82
4. Le collusioni del docente con i partecipanti nella formazione manageriale	»	85
1. Idee circa la formazione	»	85
2. Tipologie collusive e modalità di funzionamento psichico difensivo	»	88
3. Il formatore venditore	»	89
4. Il formatore evitante	»	92
5. La negazione del ruolo di formatore e la disidentificazione professionale	»	94
6. La dinamica dei meccanismi psicologici di sicurezza	»	97
7. Commenti conclusivi	»	100
5. Cinquanta modi per de-formare le persone in training	»	103
1. Un punto di vista diverso dal solito	»	104
2. Come le persone possono essere de-formate	»	108
3. Considerazioni conclusive	»	116

Parte terza – Tre casi organizzativi

6. Formazione manageriale, rievocazione dei contenuti e apprendimento evolutivo	»	127
1. Lo studio originario	»	127
2. Indicatori di memorizzazione e apprendimento nei due gruppi di differente livello di potenzialità	»	130
3. Indicatori di miglioramento delle capacità gestionali nei due gruppi di differente livello di potenzialità	»	131

4. Osservazioni sul gruppo di medio-alta potenzialità	pag. 134
5. Conclusioni	» 137
7. Gli stili di formazione	» 139
1. I Gruppo. Formatori lassisti-elusivi	» 140
2. II Gruppo. Formatori autoritari-vendicativi	» 141
3. III Gruppo. Formatori partecipativi-interpretativi	» 142
4. IV Gruppo. Formatori partecipativi-conduttori	» 143
5. Commenti conclusivi	» 145
8. Valutare la formazione. Il questionario di fine corso	» 147
1. Il Timing	» 149
2. Le istruzioni	» 150
3. Nomen?	» 150
4. La “reazione”	» 151
5. La personalità del partecipante	» 151
6. Lo stile didattico	» 152
7. Da “interessante” a “divertente”: il Circo Barnum del gradimento dei partecipanti	» 153
 Parte quarta – Formazione e scienze umane. Per una formazione a dimensione umana e di efficacia organizzativa	
9. Bonificare e risanare la formazione	» 159
1. C’era una volta...	» 160
2. Per una formazione sostenibile, efficace e efficiente: il contesto	» 162
3. Formazione e sviluppo del benessere soggettivo	» 166
4. Parametri per l’efficacia della formazione	» 168
5. Il professionista di formazione	» 171
6. Il primo motore immobile: la motivazione	» 175
7. L’Andragogia come teoria di riferimento	» 181
8. L’etica personale e professionale	» 187
10. Conclusioni: 10.000 ore di formazione	» 195
Guardando al futuro	» 197
 Bibliografia	 » 203
 L’autore	 » 217

Al lettore. I limiti della formazione

Tutto quello che si può dire, si può dire chiaramente.
(Wittgenstein, 1922, p. 113)

È raro avere tra le mani un libro che espone delle considerazioni critiche sulle attività di formazione e sul ruolo dei formatori: questa è una di quelle rare occasioni.

Come si leggerà nelle pagine seguenti, il panorama delle pubblicazioni sulla formazione nel nostro Paese è assai vario e sicuramente ricco di stimoli, riflessioni e di opinioni, ma anche (purtroppo) ricco di noiose ripetizioni, messaggi pubblicitari, auto-promozioni, slogan, banalità, truffe intellettuali ed “aria fritta”...

Quasi mai chi opera nella formazione ha parlato in modo autocritico del proprio mestiere o ha espresso osservazioni critiche su ciò che ha visto fare e che ha vissuto in prima persona nei diversi luoghi in cui si esercita l’attività professionale. Credo che si tratti di uno dei tanti esempi di larvato corporativismo a cui siamo così abituati nel nostro Paese: un male che affligge la gran parte dei mestieri e delle professioni. Come alcuni dicono con parole pesanti ma efficaci, “cane non morde cane”, e ciò vale probabilmente anche per la comunità di coloro che si occupano di gestione e sviluppo delle risorse umane e, in specie, per chi “vive” di formazione.

Personalmente non ho mai vissuto di formazione o, con le parole con le quali si esprimeva un collega tempo fa, non ho mai “mangiato pane & formazione...”, avendo sempre avuto interesse ad occuparmi di gestione e sviluppo delle persone nelle organizzazioni a 360 gradi, seguendo l’intero arco della loro vita di lavoro. Eppure, nel contempo, potrei dire che ho sempre “fatto formazione” – l’espressione “fare formazione” è abbastanza di moda e incontra il favore di chi legge in tale concetto l’operatività e la concretezza... – tenendo fuori da tale attività soltanto i miei primi anni di vita di lavoro (la seconda metà degli Anni Settanta) in cui mi sono occupato soprattutto di selezione, orientamento selettivo e valutazione. Ma a ben vedere ciò non è del tutto vero, in quanto fin dagli ultimi anni di università ho iniziato a tenere seminari specialistici presso il Corso di Laurea di Psicologia

dell'Università La Sapienza di Roma e, poco dopo, ad organizzare riunioni e dibattiti nelle scuole superiori sul problema (allora emergente e scottante) delle tossicodipendenze.

In realtà, ad un certo punto della propria vita, ci si rende conto di aver svolto “formazione” a diversi livelli, e non solo al livello “formale” di chi se ne occupa professionalmente, organizzando, pianificando e, come si dice con orrido termine, “erogando” la formazione. Infatti, vi è anche una sorta di “formazione implicita” che è svolta sempre, con i committenti e con i clienti diretti, nelle riunioni, nelle analisi e nelle riflessioni sul lavoro svolto o da svolgere; per non dire, poi, della formazione collegata alle sedute di feedback, alle attività di *OC (Organizational Counseling)* e di executive coaching, e a tutto ciò che passa attraverso la cosiddetta “consulenza di alta direzione”.

Al fine di eliminare ogni dubbio, in questo libro si rifletterà sulla formazione propriamente detta e, in particolare (ma non soltanto), su ciò che è pragmaticamente definito il “corso di formazione”, in tutte le sue diverse declinazioni e sfumature (con una speciale attenzione alle fasi pre-aula). Ma, naturalmente, ciò che si dirà sul ruolo e sulla figura del formatore potrà essere esteso a numerose altre figure professionali: penso a coloro che nell'ambito della DPO – Direzione del personale e dell'organizzazione (o, come si usa oggi, dell'*HRD (Human Resources Department)*) si occupano della gestione/sviluppo delle persone al lavoro, ma anche a chi svolge ruoli di addestramento, aggiornamento, educazione e consiglio degli adulti.

Spero, pertanto, che ciò che il lettore sta per leggere possa contribuire a un confronto e a un dibattito sulla professione non solo di formatore, ma anche del professionista che dedica il proprio impegno a studiare (sottolineo “studia-re”) e ad intervenire sulle problematiche delle *persone-al-lavoro*.

Anticipando, a mo' di flash, alcune delle sintesi che il lettore incontrerà nel corso delle pagine seguenti, vorrei affermare che una delle **cause principali dei fallimenti formativi** risiede nel fatto che alla “formazione” – alle sue possibilità di cambiare le persone rendendole, in qualche misura, “migliori” – non ci crede quasi nessuno! Non ci credono molti manager delle risorse umane e, spesso, nemmeno i responsabili della formazione & sviluppo, ma soprattutto non ci credono le persone, coloro che dovrebbero essere i clienti diretti: non è una convinzione presente nella nostra cultura.

Le cause specifiche di tale disaffezione sono numerose: una tra tutte è la diffidenza verso “colui che parla”, delle parole, delle dichiarazioni, dei progetti o intendimenti: una diffidenza profonda alla quale ci ha abituato la pessima gestione della cosa pubblica, dello Stato e della politica nel corso dei decenni. Dato che in un'aula di formazione si può sostanzialmente sviluppare idee e sperimentare nuove abilità personali *in nuce* attraverso il

dialogo, tale forma di diffidenza recide alla base la possibilità di edificare qualcosa di buono. Ma vi sono tante altre cause più specifiche: il livello culturale generalmente contenuto delle persone, la tendenza al fatalismo, al pensare in termini di caso e fortuna – è preferibile giocare al lotto, tentare il videopoker, o rivolgersi alla cartomante, piuttosto che impegnarsi in un percorso evolutivo e realizzativo personale... – la diffidenza verso tutto ciò che può avvicinarsi alla dimensione psicologica, l'esempio pessimo del funzionamento dei grandi sistemi sociali di base (istruzione, sanità, sicurezza, giustizia), la limitatissima cultura e pratica meritocratica diffusa nel mondo del lavoro, quel *carattere mediterraneo* che induce le persone verso uno stile di vita socializzante, ma anche e troppo spesso banalizzante e superficiale, l'idea che “siamo fatti così...” e che cambiare sia praticamente impossibile (soprattutto se si ha una certa età) e, per concludere questa lista che è solo esemplificativa, l'esempio operativo che il mondo del lavoro manifesta in modo eclatante: la formazione si fa, ma si può anche non fare... Si fa quando si ha tempo, risorse, o semplicemente voglia, o quando a capo di un servizio di risorse umane c'è una persona che “ci crede...”, un *manager illuminato* altrimenti semplicemente non si fa, oppure si interrompe senza motivazioni. E non cambia nulla. L'impresa non crede alla formazione, la pubblica amministrazione ancora meno.

Ecco alcune anticipazioni flash di ciò di cui si tratterà nelle pagine seguenti, modulando gli argomenti secondo una logica non “da elenco” di cause sul perché la formazione non funziona (o meglio: può “non funzionare”), ma centrando di volta in volta l'attenzione su tematiche sufficientemente ampie e variegate.

La struttura del volume è così organizzata.

La **Parte prima**, costituita da due capitoli, offre una visione critica globale sulla formazione, puntando subito l'attenzione sugli aspetti che potrebbero essere diversi e migliori da come attualmente si presentano, e da come sono stati realizzati nei decenni trascorsi. Le riflessioni esposte si indirizzano sia al mondo della PA che a quello dell'impresa. È così presentata una analisi delle relazioni tra formazione, “mestiere” e sapere professionale, nella prospettiva di edificare un “fare formazione” che sia metodologicamente valido ed eticamente sostenibile.

Con la **Parte seconda** si entra nel vivo della ricerca delle cause, attuali e remote, e dei “fallimenti” della formazione. Qui sono proposte delle riflessioni e delle notazioni articolate sui tanti e diversi aspetti che possono causare l'insuccesso della formazione, esplorando sia il processo quadripartito della formazione, sia le situazioni tipicamente “di aula”. La gran parte delle osservazioni che sono proposte in questa sezione sono basate sull'esperienza professionale vissuta e integrate con spunti tratti dalla letteratura.

La **Parte terza** prosegue nell'esaminare le cause e le conseguenze dei fallimenti formativi basandosi su talune "ricerche sul campo" che ho condotto nel corso degli ultimi decenni. Si tratta di rilevazioni empiriche che (per così dire) non hanno il crisma della "scientificità" intesa come applicazione del metodo sperimentale o quasi-sperimentale, come sono sostanzialmente tutte le analisi fondate sul paradigma della *action research*, che utilizzano "dati reali" tratti da interventi operativi. Sicuramente si tratta di ricerche che hanno il pregio di essere uno specchio della realtà, almeno di quella specifica realtà che è stata vissuta dai docenti e dai partecipanti in setting formativi nelle organizzazioni.

Infine, la **Parte quarta** propone alcune considerazioni sul "come" costruire dei percorsi formativi che siano utili ed efficaci sia per la persona, sia per l'organizzazione. In tale contesto sono richiamate diverse tematiche specifiche come le competenze del formatore, l'etica professionale e la motivazione a formare e ad essere formati.

Alcuni capitoli sono frutto di ampie rielaborazioni e di aggiornamenti di lavori pubblicati su riviste di formazione e risorse umane nel corso del tempo, mentre la **Bibliografia** raccoglie tutte le citazioni del testo. Circa queste ultime (le fonti bibliografiche, i rimandi, le connessioni a ciò che altri hanno già detto o scritto) devo dire che il panorama della formazione (italiana e internazionale) è di una vastità incredibile e, talvolta, sconcertante (il panorama internazionale, pur volendo limitarsi alle pubblicazioni in lingua inglese, è praticamente sconfinato). Mi riferisco naturalmente ai contributi "seri & professionali" che sono stati pubblicati, consultando i quali penso che se si fosse riusciti ad applicare con continuità e coerenza anche solo un decimo di ciò che è stato scritto, probabilmente ci troveremmo a vivere in un paese migliore – o, semplicemente, in una condizione "normale" –. Com'è evidente a tutti, così non è stato, ma la letteratura sulla formazione continua a proliferare nel corso del tempo: vi è un grande (incolombabile?) divario tra ciò che si conosce e si espone, e ciò che si riesce ad applicare nella vita reale delle organizzazioni di lavoro. Dunque, devo precisare di aver svolto un'accurata "selezione" delle fonti in ogni parte del testo che ho scritto, a causa della materiale impossibilità di riferirmi a tutte le fonti pur interessanti. In alcune parti del lavoro ho privilegiato fonti che provengono dalle riflessioni internazionali rispetto a ciò che è stato prodotto in Italia: ciò sia perché mi è sembrata una scelta coerente rispetto allo specifico tema trattato – sostanzialmente ignorato nel nostro contesto – sia perché troppo spesso il contributo italiano altro non è che la riproposizione di lavori originali pubblicati altrove.

Parte prima

Formazione: uno sguardo di insieme

It was the best of times, it was the worst of times,
it was the age of wisdom, it was the age of foolishness,
it was the epoch of belief, it was the epoch of incredulity,
it was the season of Light, it was the season of Darkness,
it was the spring of hope, it was the winter of despair,
we had everything before us, we had nothing before us,
we were all going direct to Heaven,
we were all going direct the other way.
(Dickens, 1859, p. 27.)

Ciò che si è scritto nel corso dei decenni in tema di formazione ricorda l'impresa del *Voyager I*, la sonda spaziale lanciata nel 1977 con l'obiettivo di dirigersi ben oltre il nostro sistema solare, verso una stella della costellazione di Ofiuco. Tra circa 40.000 anni il *Voyager I* dovrebbe passare nei pressi di questa lontana stella. La sonda spaziale reca un particolare dispositivo: al suo interno è collocato un disco in oro, su cui sono stati registrati sia immagini, sia suoni, atti a documentare la vita sul nostro pianeta. Oltre a ciò, sul disco d'oro sono incisi i saluti in ben 55 lingue (tra cui il greco antico ed il latino). Se tra qualche decina di migliaia di anni, qualcuno riceverà questi messaggi avrà dunque la possibilità di sapere come si è vissuto sulla terra, almeno in un determinato, limitatissimo, periodo storico.

Nelle situazioni in cui mi è stato chiesto di scrivere sui processi formativi o di intervenire in riunioni sulla formazione per descriverne i capisaldi, mi sono spesso trovato a sperimentare una sensazione di leggerezza: era bello poter parlare della formazione e di cosa essa può realizzare nel mondo del lavoro. La prospettiva era sempre rivolta verso il futuro, come la navicella spaziale lanciata nei mari interstellari. Ma, insieme, a tale emozione, di quando in quando emergeva una sottile sensazione di disappunto: una sensazione talvolta un po' malinconica legata ai ricordi di tante iniziative formative iniziate con grande impeto e speranza e poi, più o meno vistosamente e rapidamente, naufragate.

Naturalmente nella maggior parte dei convegni e delle riunioni dei colleghi formatori non si può parlare di argomenti di questo genere; persino alcune riviste rifiutano di accogliere contributi che possano mettere in crisi i tanti "miti" su cui si regge, o barcolla, la formazione. In genere si offre molto spazio a chi parla di "formazione & benessere", di "bellessere", di società dell'abbondanza, dell'era del piacere e della bellezza, dell'estetica della formazione... Riecheggia il ritornello degli anni Settanta per il quale

“si fa formazione perché la formazione è bella!”. In questo contesto (oggi un po' scalfito dalla crisi iniziata nel corso del primo decennio del Duemila) appare sacrilego solo mettere in dubbio la praticabilità della misurazione della formazione, il cosiddetto *ROI della formazione*.

In tutto ciò a me sembra che si metta in opera uno dei più potenti meccanismi psicologici di difesa che esistono nella mente delle persone: la negazione. Non a caso, Freud (1925) dedicò a tale modalità psicologica di affrontare la realtà un intero saggio, e tutti i clinici con un po' di esperienza sanno bene che la negazione (insieme, certamente, ad altre modalità difensive) rappresenta un potente baluardo che ostacola o blocca il cambiamento delle persone. Dunque, uno degli obiettivi di questo libro è andare oltre il meccanismo difensivo della negazione, e della negazione basata sulla ripetizione (Freud, 1914), evitando illusioni e rimozioni, al fine di accendere i riflettori su ciò che vorrei denominare il *dark side della formazione*.

Il mondo in cui viviamo e lo spazio della formazione

Così parlar conviensi al vostro ingegno,
Però che solo da sensato apprende
Ciò che fa poscia d'intelletto degno
(Dante, La Divina Commedia. Paradiso, IV, 40-42)

Se al mondo non vi fosse il desiderio di apparire,
io credo (e forse lo crederete anche voi)
Che le cose andrebbero molto meglio di adesso
e si starebbe in una compagnia molto più allegra.
(Dickens, 1859, p. 18)

Il miglior modo per entrare nel merito dei contenuti di questo lavoro mi è sembrato quello di proporre come *Introduzione* un lavoro critico sulla formazione, scritto in prima stesura alla fine del 2010, che non a caso è stato inizialmente rifiutato da una delle più importanti riviste di formazione italiane. Le motivazioni – comunicatemi del tutto informalmente, come nessuna rivista internazionale farebbe mai – hanno avuto come oggetto l'eccessiva critica dialettica del contenuto di questo scritto e, in specie, le critiche espresse su talune questioni, come il fantomatico “ROI della formazione”. In effetti, non posso certo dare torto ai referee che hanno letto il manoscritto. L'aspetto critico, volutamente enfaticizzato anche attraverso un tono estremamente colloquiale e “non scientifico”, ma proprio per questo più penetrante – ha forse contribuito al giudizio negativo: naturalmente, per gli “accademici di professione” sarebbe sufficiente tale osservazione per rifiutare la pubblicazione di un qualunque lavoro, e tale triste constatazione costituisce proprio uno dei punti centrali delle osservazioni che saranno svolte nelle pagine che seguono. Ne consegue, che se si rifiuta di considerare un contributo critico *wide range* sulla formazione in tutte le sue forme – e sul ruolo del formatore – diviene impossibile pubblicare un contributo di tal fatta e, di conseguenza, socializzare le idee e innescare un eventuale dibattito.

Il lavoro è poi stato ben accolto e rapidamente pubblicato da un'altra importante rivista (Castiello d'Antonio, 2012a) ma, in un certo senso, il rifiuto (inaspettato, dal mio punto di vista) ricevuto relativamente al primo invio del contributo è stato uno dei motivi che mi ha spinto ad elaborare questo libro. Evidentemente, per affermare con chiarezza ciò che si pensa, non è sempre possibile passare attraverso i periodici della comunità scientifica e/o professionale, dato che – se le idee espresse non sono in linea con la “politica” dell'associazione di riferimento, o del gruppo direttivo-

editoriale – se ne riceve un costante diniego. In ossequio alla pluralità di vedute, al confronto di idee diverse, ed alla democrazia partecipativa!

Ho notato che anche in altri campi della psicologia applicata è avvenuto, ed avviene ancora oggi, qualcosa di simile. Ad esempio André Green (2010), uno dei maggiori psicoanalisti del Novecento, si è sentito “autorizzato” a pubblicare le proprie osservazioni critiche sulla terapia analitica solo, quasi, in punto di morte. Fin dalla fine degli Anni Novanta, ha scritto Green, «avevo in progetto di affrontare la questione dei fallimenti dell’analisi [...] Notai, non senza sorpresa, che la bibliografia era particolarmente scarsa [...] Mi sentivo decisamente solo nell’impresa in cui volevo imbarcarmi. Sarei stato lo psicoanalista che svelava un segreto ben custodito e rischiava di attirare su di sé l’anatema» (Green, 2010, p. 27). Quando non si ha più molto da perdere si diventa per forza più “rocciosi”, si ha meno timore delle reazioni negative e ci si sente più liberi di esprimere finalmente ciò che davvero si pensa (Brenner, 2007; Castiello d’Antonio, 2007c, 2012b; Kernberg, 1998; Strozier, 2001).

La sterminata letteratura in tema di formazione rende difficile per chiunque voglia avvicinarsi a questo campo di ricerca, di studio e di intervento professionale, la creazione di un framework globale per mezzo del quale interpretare le diverse teorie, metodologie, tendenze, tecniche e impostazioni operative delle attività di *training & development*. Di fatto, se sembra non esservi alcun bisogno di “costruire” nuove teorie che siano esplicative dei processi formativi – ciò di cui abbiamo bisogno lo sappiamo già, basti pensare alle conoscenze sviluppate in oltre un secolo di studi psicologici su tematiche quali l’apprendimento, il cambiamento, la dinamica di gruppo – d’altro canto nella formazione si ha l’impressione di un coacervo di applicazioni che non comunicano tra loro. Qualcosa di simile, del resto, lo si trova nell’area della psicologia sociale, un’area in cui sperimentazioni, applicazioni, micro-modelli e simili si rincorrono senza che vi sia la possibilità di formarsi davvero un quadro completo e intellegibile. Tanto è vero che oltre quaranta anni fa uno psicologo sensibile come Gian Franco Minguzzi (1974) già denunciava i rischi dell’accumularsi di “ricerche irrilevanti”. Come si vedrà più avanti nel testo, tutto ciò accade anche a causa della totale incomunicabilità che pervade tali aree di indagine (Castiello d’Antonio, 2011).

La già citata sconfinata letteratura sulla formazione delle risorse umane ha un limite e presenta un problema di fondo: essa trasmette ai lettori un’immagine fondamentalmente parziale e distorta delle pratiche formative, evidenziandone soltanto gli aspetti belli, positivi e “di successo”. Nella realtà è cosa del tutto diversa, come sa bene chi si occupa da anni di formazione.

In termini operativi la domanda centrale è: quali sono le principali cause del limitato impatto, del malfunzionamento, e, addirittura, della tendenziale irrilevanza ed inutilità delle attività di formazione, collocate nel contesto della gestione e sviluppo delle risorse umane? Ma le domande potrebbero essere molte altre: (a) è davvero utile inviare “chiunque” in formazione, oppure con certe tipologie umane è talmente limitata la speranza di un miglioramento che non vale l’impegno? (b) Come si può selezionare adeguatamente l’offerta formativa tra le mille che giungono sulle scrivanie dei direttori delle risorse umane? (c) Perché in determinate situazioni organizzative qualunque intervento di formazione e addestramento, anche il migliore, non produce risultati? E così via.

L’auspicio che formulo è che ciò che il lettore sta per leggere possa contribuire ad un confronto e ad un dibattito sulla professione non solo di formatore – in tutte le sue declinazioni e tecnicità – bensì di professionista-ricercatore che dedica il proprio impegno a studiare le – e poi ad intervenire sulle – problematiche delle *persone-al-lavoro*.

1. Slogan, mode, prodotti da vendere e “mercato”

Probabilmente il “male”, il difetto principale di tutte le attività che ruotano intorno alla cosiddetta “gestione delle risorse umane” è costituito dalla presenza inquinante di elementi che nulla hanno a che fare con la “scienza” e con la “professione”: sono due i fattori distorcanti. Le *mode*, da un lato, e la tendenza a considerare l’attività operativa della consulenza come un *prodotto da vendere ai clienti*, dall’altro. Potrebbero essere davvero innumerevoli gli esempi da portare delle modalità “consumistiche” che affliggono gli interventi di gestione e sviluppo delle risorse umane – dall’Assessment Center al Coaching, dalla valutazione dello stress lavoro-correlato alla formazione outdoor – ma, rimanendo nel contesto della formazione, una delle questioni più controverse è oggi rappresentata dalla ricerca del *ROI della formazione*. Un concetto sicuramente “alto” – nel senso di sfidante e innovativo – basato però su un’idea di difficile comprensione, tanto poco è stata elaborata e criticamente discussa.

L’idea-base del ROI è molto semplice ed è presto detta: a fronte di un impegno economico l’organizzazione vuole avere un “ritorno”, e fin qui non vi è assolutamente nulla di strano. Si richiede, però, che il ritorno debba essere misurabile in denaro. E dunque: qual è il ritorno economico (profitto) sull’investimento in formazione? La questione, posta nei termini suddetti, può apparire lineare e semplice (si potrebbe dire: come una partita doppia...), ma il problema è che nel campo della formazione non si lavora