



Dal volume di Trevisani, Daniele (2007)

**Regie di Cambiamento. Approcci integrati alle risorse umane, allo sviluppo personale e organizzativo, e al coaching.** FrancoAngeli, Milano.

Diritti di riproduzione riservati. Sono possibili gli utilizzi per fini formativi, didattici e di ricerca, previa citazione dell'autore e della fonte.

Altri materiali inerenti le *Regie* al sito [www.studiotrevisani.it/hpm1](http://www.studiotrevisani.it/hpm1)

## Differenza tra corsi e percorsi

Trattare il cambiamento significa entrare nella crescita “vera” di una persona, di un’organizzazione, o di interi sistemi. Parlare dei metodi seri per farlo – e differenziarli da quelli superficiali e inutili (a volte ipocriti) è l’obiettivo di questo lavoro.

---

**Quarta definizione: nel modello registico, il cambiamento è un “percorso di sviluppo” composto da tappe intermedie, direzionato verso la maturazione del potenziale (personale, o organizzativo).**

---

Armando Marchi, promotore di una forte rivisitazione del senso stesso di formazione, ci pone questa riflessione che vogliamo condividere come materiale di studio:

### Training o Bildung?

“Bildung” è una parola tedesca che sta per crescita, culturale e morale prima che professionale. In campo letterario si parla di “Bildungsroman” per definire il racconto di un’evoluzione fatta di ambizioni e fallimenti, scoperta di contraddizioni, sviluppo di una maturità modellata sul carattere. Possiamo introdurre e applicare al mondo attuale della formazione il concetto di “Bildung”?

Quando dalla “formazione funzionale” si passa ad attività più complesse, la formazione si trova spesso schiacciata tra le certezze “ready to use” del managerialismo e aziende che diventano sempre più associazioni di interessi individuali e sempre meno “comunità” di obiettivi e intenti.

La formazione che aiuta gli individui a diventare “persone”, punta particolarmente sul “saper essere”, oltre che sul “saper fare”. Si tratta quindi di superare visioni della vicenda umana e lavorativa che, invece di toccare le persone e i comportamenti di ruolo, fanno circolare poca riflessione e si riducono talvolta in benefit che rischiano di mortificare l’intelligenza.

Spesso l’azione è stata considerata attore primario della trasformazione. Ma, di fatto, è l’interazione tra azione e riflessione che permette di diventare “pensatori” in proprio anziché portatori di pensieri altrui, e quindi agenti di cambiamenti strutturali.

La capacità di fare business dipende dal carattere, dalla passione, dalla soggettiva ragione accanto al potenziamento delle “skill”: in tal modo la persona globale, con la “mente adulta” che ciascuno adopera nelle decisioni responsabili della vita privata, entra in azienda.

È questa la sfida del momento attuale<sup>1</sup>.

**Se l’obiettivo della formazione è avere automi stupidi da ri-addestrare ad ogni missione, il contributo della *Bildung* diventa inutile, non serve nemmeno training, bastano istruzioni. Quando abbiamo bisogno di risorse aziendali pensanti, tutto cambia.**

**La Direzione Risorse Umane deve distinguere chiaramente nel tempo e nello spazio, senza ombra di esitazione, le iniziative di training addestrativo dai momenti in cui**

---

<sup>1</sup> Marchi, A. (2006), *Training o Bildung? Dall’istruzione managerialistica all’educazione manageriale*, Atti del convegno, Barilla Lab for Food Culture, Parma, 5 apr. 2006.

## **vuole invece stimolare crescita intellettuale, maturazione e leadership dei propri manager.**

La testimonianza propone l'interazione forte tra azione e riflessione (un tema registico da noi chiamato convergenza di canali formativi), punta al trasformarsi "pensatori" in proprio anziché portatori forzati di pensieri altrui (autonomia e capacità critica positiva, senza per questo rigettare i valori base e la mission), e costruire persone atte a incidere sui cambiamenti strutturali, non lacchè aziendali.

Il soggetto ideale – al quale sia possibile assegnare deleghe e responsabilità con tranquillità – è un manager preparato, maturo, onesto, riflessivo, consapevole e assertivo. Troppo spesso le aziende medie rifiutano questo soggetto (le "menti") e preferiscono "braccia" in giacca e cravatta. Le "menti" sono pericolose in quanto in grado di smascherare le incongruenze.

Spesso nelle selezioni per manager si scartano i troppo intelligenti, alcune aziende – addirittura per posizioni di rilievo – evitano chi abbia la laurea o master, temendo di non poterli gestire.

Noi continuiamo a portare avanti un modello che promuove la ricerca dei talenti e la *talent retention*, perché esiste un bene superiore, una riflessione che la nostra morale ci impedisce di ignorare: le aziende piene di lacchè e prive di menti chiudono, falliscono, si perdono i posti di lavoro, e questo non è bene.

La fuga dei cervelli è un danno non solo per le nazioni ma anche per le aziende. Se non esiste un piano di *talent-retention*, la fuga è pressoché certa.

Per noi rimane quindi importante dare un contributo che sia in grado di differenziare gli "interventi d'emergenza" (siano essi formazione, terapia, consulenze di superficie) dai veri "percorsi di sviluppo". Dobbiamo distinguere tra un corso di informatica per amministrativi da un intervento per far crescere gli *High-Potentials* di un'impresa, le persone di "alto potenziale" sulle quali l'azienda vuole poter contare davvero, avviando piani di sviluppo seri.

Se il cambiamento è forte e reale, difficilmente un singolo intervento (una sola giornata formativa, o un solo corso) sarà sufficiente. Si pone quindi la questione delle tappe, dei passaggi significativi, dei piccoli e grandi punti di approdo, e persino il gusto stesso del percorso.

---

### **Quinta definizione: il cambiamento è un "percorso" che intende agire sul potenziale profondo dell'individuo e del gruppo, non solo su competenze addestrative.**

---

Il problema va oltre lo sviluppo di abilità professionali e tocca l'intero ambito della maturazione dell'individuo intesa come sviluppo del suo potenziale, del suo essere, e la sua responsabilità morale.

#### **Principio 1 – Promozione della crescita intellettuale, morale, riflessiva**

Il cambiamento positivo viene **favorito** dai seguenti fattori:

- coltivazione delle capacità più profonde dell'individuo;
- collegamento degli obiettivi personali e aziendali a valori morali.
- uso di strumenti atti a favorire la riflessione e non solo addestramento meccanico.

Il cambiamento viene **bloccato** o ostacolato da:

- azioni che toccano solo la superficie del target di cambiamento;
- perdita di riferimento sul motivo di esistere, sul "perché" impegnarsi in un progetto;

- strumenti formativi che favoriscono unicamente la memorizzazione o “copiatura” meccanica-comportamentale.

Vorremmo cogliere la differenza che esiste tra crescere all'interno di un progetto di “**sviluppo del potenziale**” e invece acquisire abilità pratiche pronte per l'uso entro un ruolo rigido, preconfezionato.

La formazione non si limita all'azienda, chiunque può sempre considerarsi in formazione per il gusto stesso di crescere, al di là di quale sia l'impresa per cui lavora.

Il problema della propria formazione – vista come piacere e non obbligo – va oltre il diventare strumento per lavorare, il tempo speso per crescere è prima di tutto un tempo vitale dell'esistenza personale.

Anche campo aziendale, è importante distinguere tra (1) formazione di breve termine, centrata solo sul ruolo del momento (cosa faccio oggi), su un progetto o task da compiere (su cosa lavorerò domani), e (2) una formazione che punti a creare risorse aziendali (*asset*) e capitale umano.

La **formazione di ruolo**, la **formazione di progetto**, sono diverse dalla formazione dell'individuo intesa come **maturazione umanistica**. In questo senso è estremamente condivisibile il bisogno – proposto da Marchi – di distinguere tra *Training* e *Bildung*, istruzione managerialistica vs. educazione manageriale. È indispensabile, urgente, chiarire quando sia adeguato ricorrere all'una e quando all'altra. Ne va del futuro delle aziende e dell'intero tessuto sociale, delle famiglie, delle scuole, delle imprese, di chiunque ci interessi veramente.

Nelle aziende e nelle nostre istituzioni (pubbliche, formative) è sempre più incalzante – e meno praticato – trattare la formazione profonda, e le sue diverse accezioni – coaching in profondità, mentoring, didattica impegnata, management assertivo, e più in generale interrogarsi sulla direzione del cambiamento. Abbiamo invece bisogno di menti pensanti, e non di “incrostazioni di competenze” appoggiate su automi lobotomizzati\_\_\_\_\_

*Materiale utilizzabile per fini divulgativi e di ricerca solo previa con citazione della fonte.*