

The business consultant, role and functions in the learning process within organizational contexts

Il consulente aziendale, ruolo e funzioni nel processo di apprendimento nei contesti organizzativi

Gabriella Campanile^a

^a Daxo Group s.r.l., gabriella.campanile@daxogroup.it

Abstract

The business consultant in the learning process in organizational contexts is not clearly defined and still constantly in evolution. This comes from my professional career as a business consultant. According to my experience, I try to highlight the central elements of the function performed in businesses, mainly within Small and Medium Enterprises (SMEs) and the role played by the expert in learning processes. Furthermore an issue is related to the development of professional skills as well as which are the key competences needed by these professionals. Culture is changing about experts in learning processes and their role that is constantly evolving.

Keywords: organizational learning; business training; business consultant; embedded learning.

Sintesi

Il consulente aziendale nel processo di apprendimento nei contesti organizzativi è una figura dai tratti non chiaramente definiti ed in continua evoluzione. All'interno di questa riflessione, frutto di un'analisi del mio percorso professionale in qualità di consulente aziendale, evidenzio quelle che, secondo la mia esperienza, sono gli elementi centrali della funzione svolta all'interno della consulenza nelle aziende, prevalentemente nelle piccole e medie imprese (PMI) ed il ruolo che svolge il consulente dei processi di apprendimento nelle imprese. La riflessione prosegue sullo sviluppo della professionalità del formatore lasciando aperta la questione delle *key competences* di cui questa figura necessita. Si evidenzia un cambio di passo nella cultura degli esperti dei processi di apprendimento e del loro ruolo che è in continua evoluzione.

Parole chiave: apprendimento organizzativo; formazione aziendale; consulente aziendale; formazione incorporata.

1. Il contesto di riferimento del consulente aziendale

Questa riflessione nasce dall'analisi dell'esperienza ventennale, in qualità di consulente aziendale esperta dei processi di apprendimento nei contesti organizzativi, svolta prevalentemente nelle piccole e medie imprese (PMI).

È sempre stata mia convinzione che anche nelle PMI c'è una richiesta di aiuto e di supporto di competenze esterne, un bisogno, spesso implicito e sotteso, non sempre dichiarato dagli imprenditori. Il ruolo del consulente, anche in contesti di piccole dimensioni, è di supportare la gestione dei processi di cambiamento a cui sono chiamati sempre, al di là di eventi eccezionali. Per qualsiasi azienda è impossibile sopravvivere nel mercato senza acquisire capacità di innovare continuamente i propri prodotti/servizi, processi, competenze e struttura organizzativa.

L'internazionalizzazione dei mercati, le innovazioni tecnologiche e digitali, la crescente competitività impongono alle aziende trasformazioni sempre più veloci e rapide e l'adozione di modelli organizzativi flessibili. Non è difficile introdurre il cambiamento in azienda, è difficile gestirlo prevederne gli effetti sul piano organizzativo e sui processi, capire le reazioni dei soggetti coinvolti, ottenere l'appoggio delle persone, che spesso mettono in campo importanti resistenze.

I processi di cambiamento nelle organizzazioni sono determinati da input per lo più esterni e che vengono filtrati da schemi e valori propri dell'azienda a cui ne consegue un'azione di adattamento. Per quanto oggi la separazione tra esterno ed interno nelle organizzazioni sia sempre più fluida e meno definita, grazie anche alla digitalizzazione, le risposte a cui l'organizzazione è chiamata a fornire risposte sono legate a (Maimone, 2018):

1. fattori esterni: trasformazioni legate al mercato ed ai mutamenti degli scenari economico-finanziari, tecnologici e sociali, che producono degli effetti che impattano sull'organizzazione;
2. fattori interni: cambiamenti di proprietà o avvicendamento generazionale in aziende, conduzione familiare, cambiamenti nel prodotto/servizio, nelle tecnologie e nei processi organizzativi.

L'adeguamento delle organizzazioni alle nuove esigenze produce una nuova visione che incide sulla cultura aziendale in termini di valori e comportamenti del personale interno al contesto organizzativo, richiedendo nuovi comportamenti rispondenti alle nuove strategie di business. La grossa sfida delle aziende non è solo quella di mantenere, sviluppare o riconvertire le competenze interne, ma è anche di semplificare la complessità dei sistemi di governance, dei processi interni. Il disegno progettuale consulenziale deve essere pensato per costruire un servizio che possa veramente rispondere ad esigenze reali dell'organizzazione.

Il tessuto economico italiano è caratterizzato per lo più da PMI a conduzione familiare, che hanno da sempre rappresentato le leve competitive e il valore della nostra economia. Si fa strada sempre più la necessità di una figura consulenziale ad alto contenuto professionale ed interdisciplinare, che sia in grado di mettere in campo un approccio sistemico all'interno dell'organizzazione, capace di valorizzare il capitale umano, vero motore delle organizzazioni.

Il progetto consulenziale deve essere pensato per costruire un servizio con approccio sistemico, dettato da una lettura dell'organizzazione come sistema integrato di persone, processi e strumenti con un approccio partecipativo e trasformativo nella costruzione della relazione consulente/cliente.

2. L'approccio alla consulenza aziendale

La consulenza si configura come *relazione di aiuto* all'interno di un processo di apprendimento, che sia indirizzata ad una persona o ad una organizzazione. Le dinamiche restano comunque simili. Adottare questa prospettiva vuol dire dare valore non solo al *cosa* ma anche al *come* forniamo la consulenza in base agli obiettivi che intendiamo perseguire.

I modelli di consulenza, pur essendo diversi, si devono comunque misurare su determinanti di base, identificandone non solo la loro presenza ma anche il loro livello quantitativo, in relazione a:

- consapevolezza della distinta necessità e bisogno da parte dell'imprenditore o del manager che vuole avvalersi della consulenza;
- capacità di esplicitare e condividere informazioni sui problemi e bisogni reali dell'azienda;
- cognizione sull'impatto che la consulenza può produrre all'interno dell'organizzazione.

Questi fattori sono determinanti nello stabilire la modalità con la quale fornire il servizio consulenziale. Spesso, nei contesti aziendali soprattutto di piccole dimensioni, le determinanti di base ed il loro livello risultano essere molto bassi. Difatti la richiesta di intervento può nascere da input esterni oppure dalla percezione di criticità interne i cui confini non sono sempre identificati e tanto meno esplicitati. In questo caso il ruolo del consulente assume una funzione chiave nel far emergere il bisogno *implicito*, darne i confini ed attivare così quel processo di consapevolizzazione da cui scaturisce tutto il processo di intervento, dalla diagnosi alle azioni correttive.

Prendiamo a riferimento ed analizziamo i modelli di consulenza identificati da Schein (2001):

- *modello expertise*, fa riferimento ad un servizio informativo o specialistico nel quale la competenza verticalizzata del consulente diventa il focus. I fattori di successo di questa modalità di intervento settorializzata sono vincolati dalla presenza delle tre determinanti di base, di cui sopra, che devono in questo caso coesistere;
- *modello medico-paziente*, fa riferimento ad un intervento di tipo osservativo per verificare attraverso l'apporto del consulente, la necessità di porre azioni correttive per il malfunzionamento di un settore dell'azienda. I fattori di successo di questo approccio sono determinati dall'accesso ad informazioni utili per la diagnostica; esse non sono sempre facili da reperire all'interno delle organizzazioni. Poi, la modalità di relazione è asimmetrica e dettata dai ruoli. La figura del consulente/medico rappresenta il generatore della diagnosi così come della cura. La mancata condivisione del processo, dalla diagnosi all'individuazione delle azioni correttive – spesso decontestualizzate e non prossime alla struttura, alla cultura ed alle politiche aziendali – rappresenta il maggior pericolo per il successo di questo approccio;
- *modello consulenza di processo*, fa riferimento alla co-creazione della relazione, finalità ultima della consulenza nella quale il consulente supporta il cliente nel processo di apprendimento nella comprensione e diagnosi, fino alle correzioni utili da implementare all'interno del proprio contesto organizzativo. Il cliente è quindi soggetto attivo, non più passivo, sia nella diagnosi che nell'individuazione delle soluzioni ai problemi da adottare per il miglioramento organizzativo. Questo

approccio consente di condividere con il cliente una lettura sistemica dell'organizzazione, caratterizzata da reti di soggetti impegnati nel perseguimento di obiettivi comuni all'interno di processi, strutture, strumenti e regole di funzionamento, dove la diagnosi e l'intervento sono strettamente legati tra loro.

L'adozione di quest'ultimo approccio diventa particolarmente funzionale in contesti nei quali c'è necessità di far emergere il bisogno non esplicitato, latente del committente. Il focus, in questo caso, è legato all'attivazione del processo di apprendimento all'interno di una dinamica relazionale di aiuto orientata a far emergere il bisogno per renderlo esplicito e condiviso. Questa modalità di approccio consente, nella maggior parte dei casi, l'avvio del percorso consulenziale.

Le capacità del consulente consistono nello scegliere la modalità più utile, nel sapersi adattare al contesto ed all'interlocutore, ma soprattutto nel saper gestire in modo dinamico tutto il processo, alternando il ruolo di esperto al ruolo di attivatore del processo di apprendimento all'interno dell'organizzazione.

3. I processi di apprendimento all'interno dei contesti organizzativi

Il processo di consulenza si avvia già nella fase di analisi della criticità e dei bisogni non esplicitati. È attraverso la relazione che supportiamo il cliente nel fare chiarezza sulla problematica su cui è necessario intervenire. Solo successivamente, si potrà capire il tipo di intervento. Affinché il processo possa iniziare in maniera costruttiva, è necessario che ci sia alla base la volontà di ottenere un miglioramento della situazione e ci sia la disponibilità a chiedere aiuto. Lo stesso processo di consulenza allora supporterà il cliente a individuare già nelle fasi diagnostiche, l'ipotesi di formulazioni di interventi operativi. Il tutto sostenuto dalla volontà di avviare cambiamenti concreti orientati al raggiungimento del miglioramento auspicato.

Il processo di consulenza genera il processo di apprendimento, sia all'interno della relazione con il cliente che nella realizzazione degli interventi nel contesto organizzativo. Quando parliamo di apprendimento in azienda non ci riferiamo solo a percorsi formativi strutturati, come corsi o seminari utili a far sviluppare competenze tecnico professionali o manageriali specifiche, strettamente correlate al lavoro svolto. Ci riferiamo soprattutto a ciò che viene identificato come "quell'insieme di processi che contribuiscono alla produzione di conoscenze direttamente connesse all'attività produttiva ed al suo sviluppo" (Federighi, 2009, p. 18). Quindi, quando parliamo di formazione all'interno dei contesti organizzativi facciamo riferimento a varie tipologie di processi formativi (Federighi, 2009; 2018):

- accidentale, non pianificata che si attiva spontaneamente;
- informale incorporato, che accompagna lo svolgimento dell'attività lavorativa;
- formale, attività intenzionale e strutturata in progetti o percorsi formativi.

L'apprendimento nell'ambito dei contesti lavorativi nei quali un soggetto opera rappresenta la principale fonte di acquisizione di conoscenze e competenze. Pensare quindi ai processi formativi aziendali non vuol dire considerare solo programmi strutturati, frutto della volontà di capi aziendali, ma vuol dire adottare una visione olistica del processo di apprendimento all'interno dell'organizzazione, frutto dell'agire quotidiano del singolo nei processi di produzione all'interno di un sistema fatto di regole implicite ed esplicite. È l'azione che genera conoscenze e competenze, se pur mediata da un'azione riflessiva.

Il livello qualitativo del potenziale educativo dell'azione quotidiana nei contesti organizzativi è determinato da vari fattori quali (Federighi, 2009):

- l'attribuzione di significato al lavoro, che vuol dire svolgerlo avendo consapevolezza non solo del proprio operato e del prodotto, ma anche delle conseguenze che questo genera;
- la posizione nella quale si trova la risorsa all'interno dei processi produttivi;
- la condizione di essere esecutore o trasformatore con la possibilità di generare cambiamenti di svolgimento delle attività, delle conoscenze e dei comportamenti.

4. Dalla domanda alla progettazione dell'intervento di sistema: un metodo di analisi

Il modello di analisi, integrato al contesto aziendale, richiede condotte preparatorie di analisi del contesto attraverso interviste al titolare, ai capi ed ai soggetti coinvolti nei processi interessati dall'area critica individuata nella prima fase diagnostica. Il processo di consulenza prevede tre fasi nell'analisi prima di approdare alla progettazione dell'intervento. Vediamo quali sono:

1. costruzione della relazione con il cliente;
2. analisi del contesto, dei processi lavorativi, dei ruoli e delle funzioni presenti all'interno dei processi interessati all'area individuata nella prima fase;
3. individuazione del target da coinvolgere in percorsi di apprendimento ed analisi delle biografie e dei livelli educativi e degli stili di apprendimento dei soggetti.

La prima fase della consulenza si avvia con la costruzione della relazione di fiducia, basata sull'autorevolezza ed affidabilità, fondamento su cui poggia la relazione stessa di consulenza nel far fronte alla richiesta di fare chiarezza in merito alla criticità su cui è necessario intervenire.

La consulenza fin dalla sua azione diagnostica e di analisi all'interno della relazione, attiva il processo di apprendimento nel cliente che lo porterà, all'interno di una logica condivisa, alla formulazione degli obiettivi di crescita, del programma operativo ed alla definizione dei miglioramenti auspicati.

Il processo di apprendimento con il cliente sin dalla fase di analisi avviene sostanzialmente attraverso due modalità: la prima attraverso la gestione del feedback, con l'intento di consapevolizzare il cliente sui contenuti del problema su cui si sta lavorando e l'altro con interventi di processo, volti a mappare la cultura organizzativa ed esplicitare gli assunti taciti, le regole di funzionamento tra soggetti e gruppi nel contesto.

La seconda fase prevede l'analisi del contesto aziendale, dei suoi processi interni, primari e secondari, delle linee di comando, della struttura gerarchica di funzionamento. L'analisi si configura come una vera e propria attività di ricerca sociale orientata e finalizzata alla conoscenza:

- delle caratteristiche strutturali e dinamiche interne ed esterne all'organizzazione;
- delle caratteristiche dei processi lavorativi e di produzione di riferimento per l'analisi;
- dei bisogni espressi dagli individui coinvolti in termini di competenze possedute, motivazioni e dal sistema di attese reciproche tra organizzazione aziendale e soggetti che la compongono;

- del sistema di attese derivanti dall'organizzazione aziendale.

Questa attività consente la messa in chiaro dei bisogni collegati al processo di consapevolizzazione delle criticità da parte del cliente e da cui scaturisce la finalità ultima, il risultato atteso dell'intervento.

La terza fase è rivolta al target delle persone coinvolte nel problema individuato e circoscritto nelle fasi precedenti. Essa si configura come analisi delle risorse umane interne, dei ruoli e delle funzioni coinvolti nei processi interessati all'obiettivo di miglioramento. Si possono prevedere, attraverso colloqui, la valutazione delle biografie individuali, dei livelli educativi e degli stili di apprendimento dei soggetti. Quest'ultima specifica azione si attiva solo nel caso in cui ci siano soggetti da coinvolgere in azioni formative specifiche. Per lo più la valutazione degli stili di apprendimenti è rivolta agli operativi e meno al management.

Pensare alla progettazione di un intervento con approccio sistemico vuol dire che, oltre a sviluppare interventi formativi per la copertura del gap di conoscenza e competenza, emersa nella fase di analisi, si realizzano dispositivi formativi per attivare la gestione intenzionale dei processi informali di apprendimento nell'organizzazione.

La tipologia di intervento formativo che andiamo ad inserire in fase di progettazione sul target è di tipo *embedded* (Federighi, 2009) ovvero basata sull'alternanza dell'attività lavorativa con la riflessione e la sistematizzazione della performance professionale in base agli obiettivi di apprendimento che vengono stabiliti in fase di progettazione.

L'attivazione di questo dispositivo formativo richiede preventivamente la progettazione di azioni di *engagement* delle persone interne all'organizzazione nella quale, in fase di realizzazione, viene direttamente coinvolta la leadership aziendale.

Si opera affinché l'azienda diventi un contesto funzionale all'apprendimento per le persone e i gruppi attraverso la mediazione di azioni riflessive sul loro operato. In questo modo si agisce sul contesto per renderlo capace di attivare uno sviluppo organizzativo partecipato dalle risorse interne.

5. Il ruolo del consulente nel processo di apprendimento nelle organizzazioni

La definizione del ruolo del consulente nelle PMI è molto flessibile e mutevole perché strettamente collegato alla cultura della formazione presente nelle nostre imprese. Sappiamo quanto ancora oggi la cultura della formazione in azienda, soprattutto di piccole dimensioni, sia ancora relegata ad ambiti strettamente collegati agli adempimenti normativi.

Ecco che la figura del consulente, così come la abbiamo tracciata, appare come agente di cambiamento capace di entrare, leggere e porsi in relazione con il contesto specifico nell'avviare percorsi di sviluppo dell'organizzazione partendo dalle risorse umane.

Le prassi gestionali, sin dalla richiesta di aiuto, in questa tipologia di aziende evidenziano come il ruolo del consulente sia indirizzato a:

- attivare il processo di consapevolizzazione ed esplicitazione del bisogno spesso implicito se pur legato ad una criticità;
- sviluppare la capacità di analisi e di lettura del contesto organizzativo;

- indurre una riflessione critica sulla capacità che può avere la formazione in azienda in risposta alle criticità emerse e che hanno avviato il processo di consulenza;
- integrare ed armonizzare piani di formazione con i processi di apprendimento che hanno luogo nel contesto lavorativo;
- contestualizzare ed integrare l'azione riflessiva all'interno dei processi di apprendimento con i processi di lavoro, i ruoli ed i contenuti professionali delle risorse coinvolte.

Essere *agente di cambiamento* significa, per chi si occupa di processi di apprendimento, entrare nel merito di specifiche questioni di *people strategy* e di sviluppo organizzativo.

Questa riflessione serve a mettere in luce possibili linee di sviluppo della professionalità del formatore in termini di acquisizione di *key competences* che vanno ben oltre lo specifico campo delle teorie dell'apprendimento e delle metodologie formative. Ciò richiede un cambio di passo nella cultura degli esperti dei processi di apprendimento e della stessa concezione del ruolo che è in continua evoluzione.

Ripensare alla figura del formatore nel ruolo di consulente, vuol dire ridefinire l'obiettivo stesso di ruolo, da figura specialistica disciplinare o esperta delle metodologie di apprendimento ad agente di cambiamento della cultura e dello sviluppo delle organizzazioni e delle persone.

Per fare questo è necessario che il professionista superi lo steccato degli specialismi disciplinari e tematici ed esca dai confini dei saperi metodologici, per approdare ad una multidisciplinarietà integrata comprensiva di più conoscenze necessarie per essere riconosciuti come interlocutori credibili dal cliente. Alla base diventa fondamentale superare la visione parziale, disciplinare o metodologica, per approdare ad una visione globale di contesto, utile anche nel facilitare un reale confronto costruttivo con chi ha un punto di vista dell'organizzazione necessariamente diverso e più ampio (Schön, 1993).

Perché ciò accada diventa imprescindibile dotarsi di conoscenze e competenze di lettura sistemica dell'organizzazione, dall'analisi dei processi alle prassi gestionali, alla decodifica della cultura specifica dell'impresa e dei suoi valori costitutivi, al suo modello di governance e dei suoi processi decisionali.

Dotarsi di queste skill permette da una parte, di conquistare la credibilità, l'autorevolezza e la fiducia del cliente, dall'altra di analizzare il contesto organizzativo nelle sue parti costitutive, requisiti base questi per poter stare in una reale condizione di ascolto e di analisi dei problemi dell'organizzazione.

6. L'apprendimento organizzativo, un'ipotesi di intervento in una Piccola Impresa.

Di seguito presento l'impianto metodologico di un intervento di consulenza e di intervento con approccio sistemico realizzato all'interno di una piccola impresa a conduzione familiare operante nel settore dell'attrezzistica e manutenzione del settore industriale.

La richiesta di aiuto, da cui ha avuto inizio il processo di consulenza, era diretta, in un primo momento, alla necessità di migliorare le relazioni tra i capi e sviluppare la proattività di ruolo delle risorse umane interne al contesto aziendale.

Il processo di analisi condiviso con la committenza ha fatto emergere successivamente bisogni latenti non esplicitati in fase di avvio, portando il cliente a spostare il focus sulla

necessità di attivare un reale cambiamento organizzativo per rendere maggiormente efficienti le risorse e per consentire il raggiungimento dell'incremento di fatturato del 30% che l'azienda si era prefissa per l'anno a venire.

Il passaggio successivo è stato quello all'interno della relazione di apprendimento avviato con il cliente, di consapevolizzare la relazione esistente tra gli aspetti di gestione delle risorse interne e lo sviluppo organizzativo.

L'outcome di questo processo di analisi ha permesso l'elaborazione di un progetto d'intervento con una stesura di una roadmap di interventi ad alto impatto, sia a livello organizzativo che culturale, basato sul coinvolgimento attivo di tutte le risorse interne.

L'intervento con approccio sistemico ha previsto due tipi di azioni:

- top-down: approccio strategico per pianificare, in base gli obiettivi di sviluppo aziendale, i driver del modello organizzativo;
- bottom-up; approccio operativo per avviare il processo partecipativo volto a rendere efficiente la produttività e l'organizzazione delle risorse umane attraverso la ridefinizione dei processi interni in base agli obiettivi di sviluppo identificati dalla direzione dell'azienda.

La roadmap ha previsto un impianto metodologico del percorso di sviluppo come di seguito presentato:

- pianificazione strategica del progetto di sviluppo organizzativo con la Direzione aziendale;
- avviamento del processo d'innovazione collaborativo nel contesto aziendale;
- attivazione dell'efficienza delle persone e del team attraverso il coinvolgimento ed il contributo delle risorse umane interne per rendere più efficienti e snelli i processi;
- elaborazione dei piani di miglioramento all'interno dei gruppi di lavoro realizzati con le risorse interne;
- condivisione e validazione dei progetti di miglioramento;
- implementazione dei piani di azione condivisi.

La sequenza di attività ha richiesto la creazione di gruppi di lavoro in modalità bottom-up per definire, in una logica partecipativa, i piani di miglioramento organizzativi in base agli obiettivi di sviluppo emersi dal piano strategico messo a punto dalla direzione aziendale e condivisi con la popolazione aziendale.

Tutto ciò è stato possibile attraverso la realizzazione delle seguenti attività:

- la condivisione del modello organizzativo – To Be – tracciato dalla direzione all'interno di un workshop;
- creazione dei gruppi di lavoro con le risorse umane coinvolte all'interno dei processi definiti nell'ipotesi del nuovo modello organizzativo (disegnato nel workshop);
- analisi dei processi all'interno dei gruppi di lavoro con l'obiettivo di identificare le aree di miglioramento funzionali al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo identificati dalla direzione;
- raccolta dei prodotti emersi dai gruppi di lavoro da sottoporre alla Direzione;
- valutazione da parte della Direzione delle proposte migliorative in relazione ai driver di sviluppo sottoposte dalla Direzione ad avvio attività;
- ri-disegno dei processi interni secondo una logica collaborativa (mappatura analisi as is-to be);

- follow up. Definizione del piano di implementazione da parte della Direzione e condivisione in azienda dei passi da fare e delle tempistiche;
- definizione degli asset di knowledge management in azienda attraverso la condivisione degli strumenti di accesso alle informazioni e delle nuove modalità operative.

Il modello di attività partecipata in azienda ha permesso di rendere la popolazione aziendale attiva nel processo di sviluppo organizzativo e di superare gli ostacoli e le resistenze al cambiamento che le persone avrebbero potuto mettere in atto.

I fattori critici di successo dell'intervento si possono identificare sostanzialmente in due fattori:

1. comunicazione chiara e non ambigua della Direzione ai dipendenti sugli obiettivi che l'azienda intendeva perseguire;
2. coinvolgimento diretto delle persone nel processo di ridefinizione del cambiamento, che ha permesso di rimuovere le resistenze ed attivare quel processo creativo e di proattività all'interno di una logica collaborativa.

Gli outcomes dell'intervento sono stati rilevati con intervista qualitativa realizzata ai capi dell'azienda sei mesi dopo l'intervento. Dalle interviste è emerso quanto segue:

- maggiore collaborazione tra le persone;
- rivisitazione dei ruoli;
- identificazione di diverse modalità operative;
- maggiore comunicazione interna;
- maggiore condivisione delle conoscenze all'interno del contesto aziendale;
- maggiore accesso alle informazioni;
- maggiore efficacia operativa.

Il miglioramento organizzativo emerso ha contribuito ad attivare cambiamenti nei comportamenti all'interno dell'organizzazione, modificando alcuni dei valori dell'organizzazione stessa ed accrescendo le capacità di gestione dei rapporti interpersonali e di ruolo.

7. Conclusioni

A conclusione della riflessione condotta, emergono due considerazioni di ordine generale, importanti ad avviso di chi scrive. La prima è che la mancanza di cultura della formazione nelle aziende, soprattutto di piccole dimensioni, richiede ai player della formazione ed a tutta la comunità professionale di riferimento di ri-pensare alla formazione in una logica, non solo di processo o metodologica, ma di risultato. È da qui che è opportuno ripartire, dalla fine del processo di erogazione della formazione. Ciò vuol dire che la valutazione della qualità non può fermarsi alla misurazione del livello di gradimento degli utenti e nemmeno alla valutazione e alla trasferibilità degli apprendimenti nello svolgimento del lavoro dei singoli o meglio ancora nell'organizzazione, ma deve porsi l'obiettivo di creare risultati tangibili e misurabili, come i business outcomes. Adottare questo approccio, già in fase di progettazione degli interventi, come esperto del settore, vuol dire porsi l'obiettivo di impattare sull'impresa, sull'organizzazione, sulle risorse umane ma anche sul business. Così potremo incidere in modo più efficace su un cambiamento di prospettiva delle imprese in merito alla formazione, al suo valore ed alla sua capacità di portare risultati.

L'altra considerazione è relativa alla definizione della figura del consulente esperto dei processi di apprendimento dai tratti non facilmente delimitabili. La sua funzione di agente del cambiamento rimanda a sé la sfida più complessa, che è quella di creare un percorso di cambiamento nella cultura organizzativa nelle imprese. Avere chiara questa funzione richiede l'abbandono del ruolo del formatore spesso giocato sul terreno dei tecnicismi metodologici di processo formativo o sui contenuti disciplinari. Questo cambio di passo richiede sempre nuove skill per il consulente, una sua formazione articolata e interdisciplinare, multisettoriale ed interconnessa alle sollecitazioni del mercato e delle imprese. Pensiamo alle trasformazioni digitali e tecnologiche a cui le aziende, nell'era Industria 4.0, sono chiamate ad adeguarsi, e pensiamo a come queste impattano nelle organizzazioni, sulla cultura aziendale e sul *mindset* delle persone. Ebbene, in questo percorso di trasformazione delle imprese non basteranno i tecnocrati del mondo digitale e tecnologico o gli architetti delle organizzazioni, ma serviranno esperti capaci di supportare le risorse umane ad apprendere in modo sempre più veloce e rapido, consapevoli dei processi di apprendimento nei quali sono inseriti all'interno della propria quotidianità. In una visione prospettica il consulente dei processi di apprendimento, contaminato sempre più dal mondo delle tecnologie e del digitale, sarà chiamato ad ottimizzare i processi di apprendimento nei contesti lavorativi, nei processi di lavoro in una logica di continuità tra lavoro e apprendimento attraverso una formazione sempre più embedded.

Riferimenti bibliografici

- Federighi, P. (2009). L'educazione incorporata nel lavoro. Studi sulla Formazione/Open Journal of Education, 12(1/2), 133–151.
- Federighi, P. (Ed.) (2018). *Educazione degli Adulti. Ricerche, politiche, luoghi e professioni*. Firenze: FUP.
- Maimone, F. (Ed.) (2018). *Change Management. Gestire il cambiamento organizzativo con approccio human centered*. Milano: Franco Angeli.
- Schein, H. E. (2001). *La consulenza di processo*. Milano: Raffaello Cortina.
- Schön, D. A. (2006). *Formare il professionista riflessivo. Per una nuova prospettiva della formazione e dell'apprendimento nelle professioni*. Milano: FrancoAngeli.