

La formazione: apprendimento e motivazione

di Annalisa Pennini

Direttore Scientifico, FORMAT sas

La formazione nell'adulto e l'apprendimento

Nel mondo professionale odierno è ormai riconosciuta la necessità di apprendere lungo tutto il corso della vita, come una priorità per le organizzazioni e per le persone. È un diritto-dovere, necessario per rispondere ai bisogni continuamente in divenire. È un'esigenza delle organizzazioni che per poter mantenere la competitività hanno necessità di poter contare su risorse umane competenti e aggiornate; è una opportunità che il professionista deve cogliere per rimanere nei contesti, per uno sviluppo continuo e anche per mantenere o aumentare la soddisfazione lavorativa e la motivazione.

Sulla correlazione fra motivazione e soddisfazione lavorativa diverse fonti in letteratura forniscono prospettive interessanti. Come ha ben sintetizzato Ferrari all'inizio di questa Rivista, i due fenomeni risultano molto rilevanti per le organizzazioni e per i professionisti stessi, perché possono spingere il lavoratore ad avere "comportamenti desiderabili, quali efficienza, efficacia, puntualità, disponibilità verso i colleghi". Riprendendo brevemente i concetti possiamo ricordare che: la motivazione è la quota di impegno, la spinta, l'energia che la persona mette in campo nelle azioni che intraprende; la soddisfazione è il livello di gradimento del proprio lavoro. La soddisfazione può essere considerata un predecessore della motivazione, ma non sempre questa correlazione è certa e lineare. Oltre a questo legame incerto, che già viene approfondito in altra sede, si vogliono qui tracciare alcune linee di analisi circa l'apprendimento dell'adulto, come base per proseguire la descrizione della correlazione fra formazione e motivazione.

Il massimo esponente della teoria andragogica è stato Malcom Knowles, che ha indicato alcuni elementi fondamentali che influiscono sull'educazione e sull'apprendimento degli adulti. Li analizziamo di seguito, tenendo in considerazione che lo scopo è quello di contribuire a comprendere come la formazione possa essere motivante in sé, anche in considerazione delle strategie, modalità e approcci che vengono usati per effettuarla agli adulti.

In sintesi, due i tratti fondamentali: l'adulto nell'apprendere e nel partecipare a processi formativi ha necessità di comprendere il motivo per cui lo sta facendo e la sua applicabilità nella sua vita pratica e in particolare lavorativa; ha inoltre necessità di vedere riconosciuta la sua autonomia rispetto alla dipendenza che di norma viene riservata alla formazione in età evolutiva. Questi due elementi fondamentali permeano tutto il suo "stare" in formazione, il proces-

so e il risultato. In quest'ottica, possiamo evidenziare come, rispetto alla motivazione alla formazione, per l'adulto è più importante la spinta interna che non la pressione esterna. Infatti, quando gli adulti apprendono, si evolvono e migliorano la propria competenza o posizione, è perché riescono a dare direzione alla loro autodeterminazione, che consente loro di superare eventuali ostacoli interni o esterni a se stessi.

Ricordiamo i punti essenziali di Knowles, relativi al modello andragogico (Massai *et al.*, 2010).

- *Il bisogno di conoscere*: ovvero sapere perché serve apprendere e a cosa servirà quello che stanno apprendendo. È importante che il formatore degli adulti tenga sempre conto di questo primo principio, aiutando la persona ad acquisire consapevolezza del proprio livello di conoscenza e a contestualizzare i concetti nella sua esperienza pratica.
- *Il concetto di sé*: si tratta di un concetto di sé autonomo o tendenzialmente autonomo, a differenza del bambino che basa questo concetto sulla dipendenza. Non potersi autogovernare, anche nei processi formativi, fa innescare meccanismi di resistenza.
- *Il ruolo dell'esperienza precedente*: è molto rilevante, in quanto l'adulto fa raffronti con il suo vissuto, in modo positivo o negativo. L'esperienza precedente può innescare pregiudizi, così come può essere la base sulla quale integrare nuovi apprendimenti. Per i bambini l'esperienza è qualcosa che succede loro, mentre per gli adulti raffigura chi sono, in quanto la loro identità deriva dall'esperienza. È per questo che fra le metodologie didattiche sono preferibili quelle attive, con analisi di casi e situazioni reali, discussione e riflessione sull'esperienza, laboratori e simulazioni.
- *La disponibilità ad apprendere*: è legata a ciò che serve, per cui in certo senso limitata e contestualizzata. L'adulto deve vedere un vantaggio dall'impegno in termini di apprendimento.
- *L'orientamento verso l'apprendimento*: è legato alla vita reale, alla risoluzione di problemi o all'affrontare attività. L'applicabilità è fondamentale per potersi applicare.
- *La motivazione*: gli adulti sono disponibili a investire energie per formarsi e apprendere, per ragioni interne, quali l'autostima, il desiderio di una migliore posizione o soddisfazione.

Questo ultimo punto, sulla motivazione alla formazione, ci fornisce le basi ed è il collegamento con i prossimi para-

grafi, che indagheranno in modo più approfondito la correlazione fra motivazione e formazione e fra formazione e motivazione, ovvero come la motivazione influisce sulla formazione, e come la formazione può influire sulla motivazione, immaginando un circolo virtuoso: motivazione-formazione-motivazione.

Ancora: avere motivazioni per apprendere, e apprendere per migliorare la motivazione.

Motivazione e formazione: una prospettiva

Per iniziare, una definizione: *“la motivazione alla formazione è la misura in cui il soggetto è stimolato a partecipare al training, apprende dal training e usa le conoscenze e competenze acquisite nel training in seguito nel lavoro”* (Mathieu e Martineau, 1997, in Fraccaroli, 2007, pag. 100).

Secondo Fraccaroli (2007), la *training motivation* (motivazione ad apprendere) comprende in realtà tre tipologie di motivazioni, che influiscono sul comportamento delle persone che si accingono a intraprendere un percorso formativo. Eccone una sintesi:

- a) *Motivazione a partecipare.* Incide sulla decisione di iniziare un percorso formativo, di continuare a frequentarlo, di portarlo a termine. Sono importanti: *“bisogni e aspettative riferite a: socialità (condividere un percorso sociale significativo con altri); riuscita (ottenere risultati, affrontare nuove sfide); realizzazione (portare a termine progetti), strumentalità (vantaggi derivanti dalla partecipazione)”*.
- b) *Motivazione ad apprendere.* Incide sulla partecipazione attiva, sull'impegno durante le attività di formazione. *“È in gioco la voglia, lo sforzo e la disponibilità a seguire le lezioni, portare a termine le esercitazioni, intraprendere uno studio individuale, superare le prove di valutazione, impegnarsi per rendere formativo un tirocinio”*.
- c) *Motivazione a utilizzare i contenuti della formazione.* Incide sull'impegno e lo sforzo a modificare prassi o a rivedere criticamente atteggiamenti e comportamenti professionali, ovvero si traduce nello *“sforzo di abbandonare vecchie routine e adottare nuove pratiche di lavoro”*.

Spesso, queste tipologie sono influenzate una dall'altra, nel senso che la prima può condizionare la seconda e così può fare la seconda con la terza, complessivamente sfociando in un unico livello, come esplicitato nella definizione iniziale. In particolare il terzo livello della motivazione, ovvero quello di utilizzare quanto appreso, è il ponte con il prossimo paragrafo, cioè quello dedicato alla formazione e motivazione.

Formazione e motivazione: quali correlazioni

La prospettiva di connessione qui proposta è fra la formazione e la motivazione, cioè come la formazione possa incidere sulla motivazione dei professionisti. Si è detto che una forte motivazione alla formazione, e in particolare a trasferire quanto appreso, è il collegamento fra i due aspetti. Chi è motivato ad applicare contenuti del proces-

so formativo probabilmente monterrà questo atteggiamento rispetto alla motivazione complessiva. Qui entra in gioco il profilo personale del professionista, che è senz'altro importante, ma per proseguire nell'analisi e riflessione abbiamo necessità di considerare anche i fattori esterni alla persona, ovvero quelli legati al clima e alla cultura organizzativa.

Consideriamo pertanto alcuni elementi già analizzati nei precedenti contributi di questo volume, dove si affermava la correlazione fra la motivazione e una organizzazione e direzione per obiettivi, che contempra la standardizzazione degli *output* piuttosto che delle procedure di lavoro o del controllo.

Se si basa un'organizzazione sui risultati, ovvero su obiettivi raggiungibili, chiari, definiti e condivisi o diffusi, e di conseguenza si progetta una formazione appropriata a questa struttura, è probabile che i livelli motivazionali dei lavoratori aumentino. Questi percorsi formativi, a supporto degli obiettivi, diventano un complemento essenziale per raggiungerli. Il professionista potrà e dovrà prendervi parte attivamente, condividendo obiettivi e modalità, in un processo integrato. Un modello gestionale basato sulla trasparenza degli obiettivi, sia dell'organizzazione che della formazione a supporto del suo sviluppo, potrà contribuire a promuovere comportamenti virtuosi da parte dei lavoratori. Essere parte della *mission*, contribuire alla riuscita di un progetto, al raggiungimento di un obiettivo può davvero fare la differenza. Come ci ricordano Maioli e Mostarda (2008, pag. 55), citando la prospettiva di Drucker (1999): *“i veri fattori motivazionali, specie per i lavoratori professionali, sono gli stessi, che motivano i volontari, i quali devono conoscere la mission e crederci, hanno bisogno di formazione continua, devono sentirsi ‘partner’ e vedere i risultati raggiunti”*. Secondo Campbell e Kuncel (2001, in Fraccaroli, 2007) tre sono le variabili che entrano in gioco per determinare la qualità della prestazione di lavoro: conoscenze, competenze, scelte comportamentali. La formazione può agire su tutte e tre le variabili, anche se comprendiamo che rispetto al nostro argomento di trattazione, è l'ultima variabile che manifesta maggior interesse.

La formazione diventa così una strategia gestionale e *“un'attività organizzativa che mira a rendere il comportamento organizzativo dei membri più efficace e di qualità migliore”* (Fraccaroli, 2007, pag. 196).

Una formazione mirata, concreta, finalizzata, non solo in aula, ma anche sul campo, potrà influire sul livello di motivazione e soddisfazione dei lavoratori. Alcune strategie e approcci saranno illustrati nel prossimo paragrafo.

Come le organizzazioni possono erogare una formazione che motivi chi lavora

Come si è avuto modo di dire, le organizzazioni che erogano una formazione efficace, ma soprattutto, per la finalità di questo contributo, motivante, è necessario mettano in atto strategie, modelli, approcci e tecniche che superino

gli aspetti di obbligatorietà. Secondo Kanfer e McCombs (2000, in Fraccaroli, 2007), la formazione risulta "negativamente condizionata da quegli ambienti formativi che tendono a ridurre il sentimento di agenticità e di controllo delle persone" (pag. 108). Va comunque evidenziato l'aspetto legato al significato che viene attribuito all'obbligo. Per taluni, essere obbligati da un'organizzazione a partecipare a programmi formativi è un segno dell'importanza che questo ha per l'organizzazione a cui appartengono e di quanto seriamente vengano considerati. A questo punto entra in gioco il senso di appartenenza all'organizzazione, come elemento che può dare una direzione diversa al concetto di obbligatorietà.

Il processo o ciclo della formazione non potrà essere accorciato per "fare il corso", ma ogni passaggio, dall'analisi dei fabbisogni, alla progettazione, all'erogazione, alla valutazione (di gradimento, apprendimento e impatto) dovrà essere affrontato con metodo, tempo e dedizione. La formazione andrebbe progettata per le persone e con le persone in modo che partecipino al raggiungimento del risultato e vengano messe nelle condizioni di applicare le conoscenze e competenze acquisite, come base per poterne derivare soddisfazione e motivazione lavorativa. Tre aspetti sono fondamentali a tal proposito: "padronanza, agenticità e autoregolazione. Le persone che potranno beneficiare maggiormente degli esiti della formazione sono quelle che vedono un forte legame tra la loro azione, il loro impegno, l'investimento di risorse e i risultati ottenuti" (Fraccaroli, 2007, pag. 123).

Se è vero, come pare, che, per modificare un comportamento, la persona debba essere libera da costrizioni, è opportuno che anche la formazione "sfidi" se stessa, l'organizzazione e le persone, attraverso obiettivi che possono essere liberamente accettati. Le regole della formazione e dell'apprendimento dell'adulto sono i presupposti per questa strategia, in particolare il concetto di sé, la disponibilità ad apprendere e il ruolo dell'esperienza precedente.

Una formazione "sfidante" è quella che pensa al futuro delle persone e della stessa organizzazione, che si pone obiettivi nuovi, oppure tradizionali, ma visti con un'ottica innovativa.

Molte fonti e ricerche hanno confermato il collegamento fra opportunità formative nei contesti di lavoro o a essi collegati e i livelli motivazionali, anche se non sempre questo legame è diretto e lineare. L'apprendimento è spesso considerato come "l'esito dell'applicazione di altre strategie motivazionali: la progettazione delle attività, l'MBO¹, la valutazione e il feedback, la partecipazione, la socializzazione e il lavoro in gruppo" (Cortese, 2005, pagg. 66-67). Pertanto una formazione come strumento manageriale, come leva e fulcro per la crescita e lo sviluppo. Una formazione che possa dirsi motivante non è attenta solo alla singola conoscenza o com-

petenza, ma a creare una prospettiva, così risulta "motivante soprattutto l'apprendimento che consente di cambiare, di trasformarsi, crescere". Cortese (2005) aggiunge a tal proposito: "è motivante la consapevolezza che l'apprendimento possibile in organizzazione contribuisce al percorso di costruzione e realizzazione del sé" (pag. 86). Secondo questa prospettiva, quindi, vi sono due passaggi che possono costituire un percorso per rendere la formazione veramente motivante e fuori da schemi tecnici o di sola obbligatorietà: passare dall'addestramento alla formazione, e poi passare dalla formazione all'autoformazione (pagg. 86-87). Nel primo passaggio, non solo trasmissione di elementi utili al lavoro e immediatamente spendibili (pur necessari, ma non esclusivi), ma anche azione formativa sulle attitudini soggettive e capacità di relazione, di processo e di sistema. Nel secondo passaggio, un'evoluzione da un modello esterno a uno autogolito, dalla riflessione, dalla volontà, dall'impegno e dalla direzione che si vuole dare alla propria vita personale e professionale. Massai e colleghi (2010) hanno definito l'autoformazione come: "il processo attraverso il quale un soggetto programma e organizza il proprio apprendimento rendendolo coerente a un percorso formativo e di sviluppo personale e/o professionale. Nell'autoformazione la centralità del processo di apprendimento è rappresentata dall'individuo, che in maniera autonoma, sceglie l'oggetto e i contenuti dell'apprendimento sulla base di una pratica di riflessione rispetto al proprio sapere ai propri obiettivi di sviluppo, seguendo dinamiche di autorealizzazione e automotivazione" (pag. 5). In conclusione, una formazione che passi da essere comunque reattiva a qualcuno o qualcosa a essere proattiva, nelle intenzioni, nei metodi e negli strumenti applicativi.

Bibliografia

- AGOSTI A. (a cura di), *La formazione. Interpretazioni pedagogiche e indicazioni operative*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- CORTESE C.G., *Motivare*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005.
- FERRARI F., FORTUNATI F., *Il processo di formazione continua in azienda. Modelli, strumenti ed esperienze di sviluppo del capitale intellettuale*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- FRACCAROLI F., *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 2007.
- GHERARDI S., NICOLINI D., *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Carocci, Roma, 2004.
- MAIOLI S., MOSTARDA M.P., *La formazione continua nelle organizzazioni sanitarie tra contributi pedagogici e modelli operativi*, McGraw-Hill, Milano, 2008.
- MASSAI D., AMERINI A., CORBANI A., MANCINI A., *Metodi e strumenti per la formazione nelle aziende sanitarie*, McGraw-Hill, Milano, 2010.
- QUAGLINO G.P., CAROZZI G.P., *Il processo di formazione. Dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati*, Franco Angeli, Milano, 1996.

¹ Management By Objectives, M.d.A.