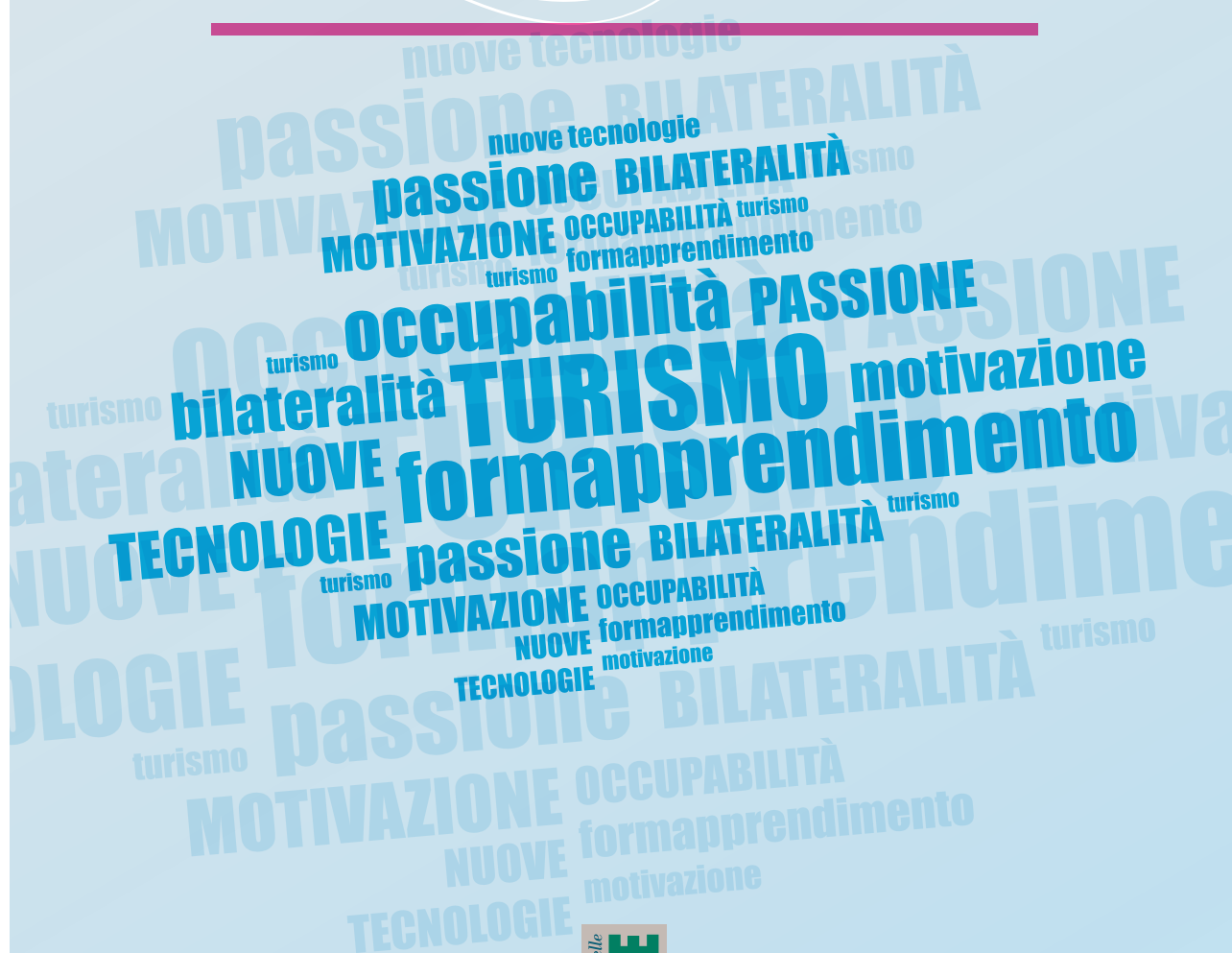




ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

Il Manifesto della formazione bilaterale nel settore del turismo



IL MANIFESTO DELLA FORMAZIONE BILATERALE NEL SETTORE DEL TURISMO

PREMESSA

Il settore turistico deve fare i conti con un contesto che cambia forma, sostanza e sapore, che propone la sua mutazione attraverso accelerazioni e sbalzi sempre più complessi da decodificare e governare, che moltiplica le domande in entrata senza allineare output corrispondenti, che segmenta le emozioni, le percezioni e le sensazioni che accompagnano l'esperienza turistica. Di fronte alla portata del nuovo non sono sufficienti i palliativi, non basta la vocazione degli imprenditori e la predisposizione personale dei collaboratori, se tali presupposti non incrociano un metodo e un punto di vista capaci di cavalcare l'onda del cambiamento, di sfruttarne l'energia motivazionale e di valorizzarne le molteplici spinte che coinvolgono gli umori, i gusti e gli orientamenti dei turisti. Ciò significa che la consapevolezza è il requisito necessario per dare forma alla conoscenza e la conoscenza è la stella fissa attorno a cui ruota l'idea del valore aggiunto e della competitività del sistema. E' infatti l'idea di sistema la chiave di volta della competitività delle imprese e dell'economia, la consapevolezza che non servono vittorie a somma zero degli imprenditori sui lavoratori o dei lavoratori sugli imprenditori ma interventi di tipo partecipativo e cooperativo, che richiedono un sistematico confronto e coinvolgimento nell'individuazione e nella soluzione "win/win" dei problemi. Maggiore è, quindi, la capacità competitiva di un sistema Paese, di una impresa o di un settore, maggiore sarà la loro possibilità di sopravvivenza. Mancanza di competitività significa esclusione, stagnazione, perdita di relazione col futuro e subalternità agli indirizzi degli altri. Ecco allora che consapevolezza, conoscenza e valore si debbono connettere in relazione virtuosa solo attraverso la capacità sinergica e il raccordo della formazione, che non è contenuto ma prevalentemente forma, metodo, approccio interpretativo e relazionale con l'idea stessa del cambiamento e con una visione bilaterale che ne sancisce il valore d'uso, la trasferibilità e il beneficio sociale. E' per queste ragioni che si ritiene necessario proporre un manifesto per la formazione bilaterale che si concretizza nei titoli e nei capitoli di un decalogo.

1) L'ESSENZA DELLA FORMAZIONE BILATERALE

La filosofia della Bilateralità, applicata alla formazione, si adatta perfettamente alle esigenze e ai bisogni di crescita del comparto turistico, perché l'essenza bilaterale risiede interamente nell'idea di un interesse comune tra le esigenze di occupabilità del lavoratore e quelle di competitività e produttività delle imprese. Spetta, quindi, alle istituzioni bilaterali, che incarnano e rappresentano il luogo cardine attraverso il quale dare dignità di cultura e di visione alla convergenza d'interessi, farsi motore, stimolo e spazio naturale per lo sviluppo di questa visione della formazione come asset di sistema in grado di produrre valore nei lavoratori e nelle imprese.

2) DALL'IDEA DI FORMAZIONE A QUELLA DI MIGLIORAMENTO

La parola "formazione" ha subito negli anni, in Italia, una forte obsolescenza rispetto al suo valore concettuale originario. Sono molte le ragioni di questo declino, a partire dal fatto che la formazione è stata gestita in una logica burocratica ma, soprattutto, in un'ottica di sostanziale incapacità di coinvolgere sia le imprese che i lavoratori in quadro di bilateralità vera, finalizzata a produrre un valore aggiunto di sistema. La stessa idea del corso di formazione è entrata in crisi perché, in una società che cambia tanto rapidamente, i bisogni non possono essere soddisfatti da una visione segmentata della formazione ma richiedono un punto di vista più ampio e flessibile, orientato sul "percorso", sulla continuità dell'apprendere, sul protagonismo di chi apprende e sull'indispensabile integrazione della formazione nella quotidianità dei processi aziendali. L'apprendimento declinato nella dimensione d'impresa deve quindi produrre cambiamenti su due versanti distinti e paralleli: quello del miglioramento della qualità del lavoro e della vita del lavoratore e quello della competitività dell'impresa. E' necessario progettare un "tandem formativo", in cui il "coprotagonismo" del formatore e del discente realizza la produzione di nuove energie e valore.

3) IL MIGLIORAMENTO COME CARDINE DI QUALITA' E COMPETITIVITA'

La qualità e la competitività delle imprese non nascono solo nel sistema decisionale dei Consigli di Amministrazione o nella lungimiranza creativa dell'imprenditore, ma soprattutto nella quotidianità del lavoro. E' infatti la quotidianità lo spazio fisico e concettuale del miglioramento perché è nel giorno per giorno che si misura la crescita, la capacità di padroneggiare azioni e procedure, di mettere a frutto l'esperienza e l'apprendimento continuo connesso all'utilizzo e all'applicazione di schemi. L'idea tradizionale del corso non si adatta alle dinamiche e alle esigenze del miglioramento perché si tratta di una modalità più consona ai canoni della formazione obbligatoria, di cui ingloba la logica di una formazione evento che si consuma su un arco temporale breve, perfettamente inquadrato e connesso a elementi di didattica e di metodologia più formali e tradizionali. Nell'idea del percorso si concentra invece una visione legata alla combinazione di diversi momenti e diverse tappe che convergono in direzione del miglioramento. L'idea del miglioramento è infatti basata sulla progressività, sulla molecolarità e sul divenire di un cambiamento che incide nel profondo nel campo dei comportamenti e delle scelte personali e professionali. Ciò significa che la formazione motivazionale deve essere erogata e somministrata in modo pervasivo, come una cura omeopatica che sedimenta nell'organismo e dà il tempo di essere "metabolizzata" e "digerita". La formazione motivazionale diluita consente, inoltre, di sperimentare una possibilità aggiuntiva e cioè creare sistemi e meccanismi di compenetrazione reale tra formazione e lavoro. In questo modo la formazione di caratterizza come "propellente" del miglioramento, come combustibile scelto in base alle caratteristiche della macchina e in relazione al numero di ottani di cui quella macchina ha bisogno per poter ottimizzare il proprio funzionamento e le proprie prestazioni.

4) MIGLIORAMENTO, FORMAZIONE, LAVORO

La formazione orientata al miglioramento e diluita nel tempo consente, inoltre, di sperimentare una possibilità aggiuntiva e cioè creare sistemi e meccanismi di compenetrazione reale tra formazione e lavoro. Mi formo e apprendo mentre lavoro, lavoro mentre mi formo e apprendo. La nuova formazione si configura quindi come una straordinaria opportunità di crescita per il settore che attraverso il learning by doing ha la possibilità di avvalersi di "competenze declinate" e attraverso il lavoro sul sé del lavoratore di catalizzare quell'energia motivazionale che è necessaria a dare forza alla dimensione qualitativa del valore aggiunto. La sfida cruciale è quindi quella di immaginare percorsi e didattiche formative che puntino a determinare un vero e proprio riposizionamento strategico del lavoro e della concezione del lavoro. E in questo contesto, per paradossale che possa risultare, l'area più specifica dei contenuti disciplinari appare oggettivamente meno rilevante rispetto agli elementi motivazionali che costituiscono una premessa essenziale rispetto a qualsiasi tematizzazione dei contenuti.

5) LA DOPPIA SPENDIBILITA'

Il lavoratore deve cogliere nel processo formativo - e di conseguenza anche nella quotidianità del lavoro - un "interesse aggiuntivo", una possibile utilizzazione e valorizzazione di ciò che apprende per sé e per la sua vita personale. Questo concetto di DOPPIA SPENDIBILITA' DELL'APPRENDIMENTO consente lo sviluppo di nuove energie motivazionali che attivano un circolo virtuoso: lavoro, apprendimento, miglioramento, autostima, competitività, occupabilità. L'elemento innovativo è rappresentato dal fatto che il lavoratore, nel momento in cui acquisisce una competenza professionale spendibile anche nella vita privata, raddoppia l'utilità dell'apprendimento e questa consapevolezza è in grado di alimentare la motivazione all'apprendimento e al lavoro, permettendogli così di elaborare una trasformazione cognitiva della propria idea di lavoro, che si caratterizzerà sempre di più come una "palestra" dove

allenarsi per la sua vita e come luogo di crescita e rafforzamento personale. Una formazione intesa come esperienza capace di modificare le zone di comfort e aprire al nuovo, costituisce oggi un elemento strategico per riallineare persone e organizzazioni ai ritmi, ai tempi e alle sortite del cambiamento. Un cambiamento che produce un “caos calmo” in cui nulla è più come prima e si fatica a decifrare gli accadimenti e le loro conseguenze. In questo passaggio non esistono bussole e “soluzioni a pacchetto”, ma solo la possibilità di acquisire un metodo efficace per rivedere e rivoluzionare il proprio punto di vista.

6) LA PARTECIPAZIONE

L’obiettivo di promuovere una nuova visione del lavoro fondata sul miglioramento, funzionale alla crescita della competitività e della motivazione dei lavoratori, non può che affermarsi attraverso un processo di partecipazione consapevole e “calda” alle dinamiche dell’impresa e del settore. Ciò significa fornire al lavoratore gli strumenti per acquisire una nuova consapevolezza fondata su un’idea semplice ma suggestiva e cioè che anche preparare un caffè costituisce uno dei mille fili che compongono il grande disegno di sviluppo aziendale e settoriale. In questo senso i contenuti della formazione possono essere tranquillamente fondati sulla molteplicità delle discipline e degli apporti, a condizione che le modalità con cui vengono sviluppati e proposti, siano orientate a rafforzare e stimolare in senso maieutico il processo di partecipazione attiva e motivazionale del lavoratore, che è il vero protagonista della formazione. Mettere al centro dell’apprendimento il lavoratore significa promuovere un cambiamento nella visione del lavoro sul postulato che lavorare bene migliora olisticamente la qualità della vita dei lavoratori, aumentandone il benessere personale e, di riflesso, la produttività, il senso di appartenenza e la capacità di generare energia positiva nel rapporto peculiare e speciale con l’ambiente di riferimento.

7) IL METODO

La metodologia didattico-formativa deve tener conto delle caratteristiche e delle esigenze dei lavoratori, in quanto adulti e portatori di esperienze, valori, conoscenze e competenze che la formazione ha il compito di far esprimere, rendendole presenti alla consapevolezza dei discenti. La sinergia e lo scambio di esperienze e di buone prassi fra i lavoratori vanno stimolati nell'ottica di una formazione peer to peer, orizzontale e destrutturata, che prosegua oltre i termini temporali della formazione intesa nella sua dimensione logistica e calendariale. Si tratta di una visione della didattica e del metodo che collima perfettamente con le caratteristiche del settore turistico i cui lineamenti essenziali rimandano a un ambito in cui non è possibile trasferire la logica fordista del prodotto assemblato in linea, perché le prestazioni erogate non si configurano come prodotto seriale ma come "servizio polimorfo", difficilmente riconducibile ad unità standardizzabile e replicabile e, quindi, fortemente condizionato dalla capacità di ragionare lateralmente e non secondo i classici schemi verticali. Le nuove dimensioni di un apprendimento flessibile nei tempi, nei modi, negli strumenti e nei formati rendono finalmente possibile fare della formazione un percorso che parte dalla molteplicità dei saperi e li proietta sulla gestione attiva del cambiamento, in una visione evolutiva sia dell'organizzazione che delle persone. In questo modo è possibile fare della formazione uno strumento di competitività e di occupabilità, liberando l'apprendimento da vincoli spazio-temporali e integrandolo armonicamente con la dimensione quotidiana del lavoro e con gli spazi della vita personale, in una indispensabile dimensione sociale e collettiva.

8) IL CONTENUTO

Il primo e più importante contenuto formativo fa riferimento alla capacità/competenza di affrontare il lavoro come occasione di crescita personale ed autorealizzazione, considerando i problemi quotidiani non nella logica stressante del campo minato, ma come gradini per "salire" a livelli superiori di miglioramento. Questo contenuto/ metodologia rappresenta il punto di convergenza bilaterale indispensabile (soprattutto nelle piccole organizzazioni) tra impresa e lavoratore: alleati naturali nel trasformare l'impresa in una LEARNING ORGANIZATION, cioè un'organizzazione "viva", che impara e quindi cambia costantemente alla

ricerca del miglioramento. Investire in una learning organization significa produrre sistemi e modalità organizzative in grado di imparare costantemente dall'ambiente esterno

9) LE MODALITA'

La formazione bilaterale, come si è già accennato, per la sua vocazione a connettersi e a integrarsi intimamente con il lavoro richiede di essere "spalmata" ed integrata con le attività quotidiane; ciò comporta un cambio di paradigma fondato su uno spostamento di pesi, di priorità e di modalità di erogazione: una contrazione consistente dello spazio attribuito alle tradizionali modalità di aula e di trasferimento frontale a vantaggio di una formazione prevalentemente a distanza, incentrata su metodi e processi fortemente interattivi, capace di sfruttare creativamente le opportunità dei "learning social network" e di valorizzare appieno, in termini di mobile learning, l'ampio ventaglio di opportunità di apprendimento interstiziale messe a disposizione dallo sviluppo della telefonia di ultima. Le modalità di erogazione della formazione, ovviamente, sono l'effetto e il risultato empirico di un impegno di progettazione e di condivisione culturale che coinvolge e armonizza le diverse metodologie - aula, FAD, mobile learning, outdoor, esercitazioni, project work, learning by doing, training on the job, ecc. - ma che, innanzitutto, chiama in causa l'esigenza di un chiaro di un percorso metodologico in cui lavoratore ed impresa si trovano a collaborare e a condividere.

10) LA VALENZA STRATEGICA

Il senso più alto e compiuto della formazione bilaterale non può trovare concretezza in una visione limitata e didascalica del corso di formazione ma essa impone all'impresa e ai lavoratori un COMMITMENT forte, una scelta "politica" che individui, in questo processo, un modo concreto per uscire dalla crisi qui ed ora e non una semina generica e futuribile che dispiegherà i suoi effetti in un domani indeterminato. La nuova formazione bilaterale ha quindi senso solo se si connota come un grande ed essenziale contributo alla competitività del sistema Paese, consentendo di attivare una fuoriuscita strategica dal tempo breve del



politicamente corretto, di concorrere allo sviluppo di politiche del lavoro e della crescita ispirate da nuove priorità e trasferendo ai lavoratori e alle imprese la consapevolezza di un destino comune e di comuni finalità.



www.ebnt.it

**Il Manifesto
della formazione bilaterale
nel settore del turismo**

www.labidee.com

Laboratorio delle
IDEE