

## Titolo:

# L'addestramento in azienda

**Premessa:** Mentre proseguono i lavori del GL1 c/o l'UNI, sul progetto di norma: "METODOLOGIA DI TRASFERIMENTO DI INFORMAZIONI TECNICHE", mi soffermo ulteriormente ad analizzare alcuni aspetti ridondanti ed apparentemente marginali che influiscono sui processi di ADDESTRAMENTO del personale. Per il momento la norma suddetta "fissa i metodi e i criteri generali che stanno alla base del trasferimento di informazioni tecniche, finalizzato all'addestramento del personale in azienda".

Nel precedente articolo "IL FORMATORE" sono stati esaminati gli aspetti più tecnici e procedurali, mentre in questo contesto desidero affrontare l'argomento dal punto di vista sociologico-didattico e tentare di esaminare quali sono le problematiche che scaturiscono nell'applicare l'addestramento a qualcosa che in questo contesto definiremo un "**bene**"; altresì definiremo come "**candidato**" il destinatario dell'addestramento.

Alla base dell'addestramento esiste una necessità intrinseca, cioè quella di far acquisire ad un addetto un determinato "*comportamento finale*" consono ed appropriato alle specifiche richieste del bene utilizzato. Tutti, in linea di massima, partono con un "*comportamento iniziale*" che nasce dall'intuizione, dalla cultura o dalle esperienze precedentemente acquisite.

### Comportamento iniziale

Il "comportamento iniziale" quasi sempre scaturisce dalla necessità di utilizzare al più presto il bene e in tal modo prevarica spesso la formazione o l'addestramento guidato, per passare subito alla parte operativa; questa improvvisazione o fretta nell'utilizzo del bene è spesso deleteria.

I fattori che influenzano spesso uno scorretto atteggiamento mentale nei confronti dell'addestramento o dell'addestratore possono essere: l'età del candidato, il ruolo ricoperto in azienda, il titolo di studio, le precedenti esperienze su beni simili, ecc...

In tutti questi fattori un ruolo determinante e poco tangibile lo assumono l'autostima e la curiosità di conoscere del candidato.

Un candidato motivato e con una buona autostima riuscirà senz'altro ad apprendere ed a sua volta a trasmettere i concetti acquisiti con successo, mentre un candidato costretto o conscio delle proprie limitazioni incontrerà sicuramente maggiori difficoltà.

Uno dei maggiori ostacoli nel compiere l'addestramento può essere quello di rimuovere i difetti intrinseci di un comportamento iniziale acquisito dal candidato, su prodotti simili ma antiquati o di modificare esperienze lavorative e/o convinzioni errate.

### Comportamento finale

Il "comportamento finale" deve essere pianificato e definito in maniera inequivocabile, in modo che per chiunque sia chiaro l'obiettivo da raggiungere; ovviamente prevedere il comportamento finale di un addetto non è semplice, in particolare perché chi normalmente addestra è un esperto e/o in ogni caso conosce bene la materia.

Un aspetto marginale ma che può influire sull'apprendimento e quindi sull'addestramento è lo studio ergonomico durante la progettazione e per questo si intende, non solamente l'aspetto funzionale, ma anche quelle sfumature: regole, segnali, colori, ecc... che possono indurre a compiere sistematicamente alcune funzioni.

Nell'addestramento è quindi utile non limitarsi a dire che cosa si deve fare ma anche perché si deve fare in tal modo; motivare la scelta della procedura che si sta applicando, può essere un buon deterrente per evitare di far sperimentare strade apparentemente più semplici ma che possono dare risultati non consoni alle richieste o temporaneamente più produttivi ma a lungo andare pericolosi o distruttivi.

Il comportamento finale deve essere univoco, indipendentemente dal comportamento iniziale del candidato; questo significa che l'addestramento deve essere completo ed esaustivo per qualsiasi livello di competenza del candidato.

Questo risultato però non è facilmente pianificabile ed è subordinato alle caratteristiche stesse del candidato, alle sue motivazioni e al livello di competenza che lo stesso potrà raggiungere; per cui è necessario valutare e produrre tutti i **supporti** possibili al fine di migliorare l'addestramento.

### **Livello di competenza**

Fra il comportamento iniziale e il comportamento finale esistono svariati livelli di competenza, ognuno dei quali può essere più o meno tollerabile in funzione della complessità e/o della pericolosità della funzione da svolgere.

In alcuni casi la differenza di competenza può determinare un diverso livello di produttività del bene sia sotto l'aspetto qualitativo che quantitativo.

In entrambe i casi il miglior risultato si ottiene sempre fornendo informazioni semplici, corrette, e chiare, nonché gratificando l'addetto con qualifiche specifiche o più semplicemente verificando il suo livello di approfondimento.

In molte attività ripetitive sorgono spesso dubbi sulla bontà del sistema di lavoro o sulla procedura applicata ed a volte bastano piccolissimi accorgimenti per migliorarla; questo per dire che non è corretto ignorare i suggerimenti dell'addetto poiché spesso rivelano lacune di progetto facilmente rimediabili o quantomeno ci svelano il suo livello di competenza e/o approfondimento.

La ricerca di una maggior competenza può essere anche stimolata dalla competizione, per diventare il più bravo, il più veloce, il più importante, il più..... per cui, dove possibile, mettere in competizione gli addetti, in alcuni casi può essere una strategia vincente.

### **Analisi comportamentale ed influenze esterne**

Si deve pensare che spesso nella manualistica, in particolare in quella utile all'addestramento del personale, ci si trova di fronte un adulto che deve imparare cose nuove, ma che magari già le conosce o crede di conoscerle completamente; per cui uno dei compiti iniziali dell'addestramento è quello di motivare il trasferimento dell'informazione tecnica, in modo che il candidato sia stimolato a seguire gli insegnamenti.

I riflessi neuro-fisiologici del candidato in azienda sono a volte affievoliti dalla routine o da interessi che non sono propriamente quelli di apprendere: salario, carriera, rivalità, condizione fisica, ecc..., è necessario pertanto che l'approccio didattico-formativo sia affrontato con mezzi di comunicazione idonei a non appesantire il processo di trasferimento dell'informazione tecnica. Per raggiungere buoni risultati è necessario mediare fra teoria e pratica, limitandosi a fornire le informazioni indispensabili ma allo stesso tempo esaurienti; questo è possibile solo con un'analisi preventiva del destinatario, delle sue conoscenze o dell'esperienza che presumibilmente esso ha già ottenuto; essendo però di difficile attuazione è necessario porsi al livello dell'addetto con minori capacità o conoscenze, magari distinguendo le informazioni fra conoscenze di livello base, medio o avanzate.

Altri fattori esterni che a seconda dei casi possono rivelarsi importanti ai fini dell'addestramento possono essere: la lingua, le abitudini, le capacità fisiche o manuali, l'allenamento, la lucidità mentale, la predisposizione o l'attitudine a svolgere la mansione, ecc.....

Dopo l'addestramento l'analisi dei risultati (test, check list, verifiche, ecc....) può fornire variegate realtà e farci comprendere il vero livello di competenza dell'addetto, ma in ogni caso sarà quasi sempre un responso sul comportamento finale, più che un'analisi del comportamento iniziale.

*Si auspica che il lavoro del GL1 ci consenta di avere una guida, magari con una check list da compilare, per poter monitorare l'addestramento, il livello di competenza raggiunto dal candidato e il mantenimento delle stesse conoscenze. Concludo augurando a tutti un felice 2002.*