

Lauro Mattalucci

**Sottoporre ad indagine la cultura della
formazione**



***Anno VII, numero 2,
Dicembre 2016***

Dialoghi

***Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo***

Descrizione immagine di copertina

Giacomo Balla, Costruzione sculturale di rumore e velocità, 1914-1915, (ricostruita nel 1968), Hirschhorn Museum, Washington DC

L'opera tridimensionale (101,8 x 118 x 20 cm) di Giacomo Balla, formata da pannelli di alluminio e di acciaio montati su una struttura in legno dipinto, appartiene al periodo futurista dell'artista: proprio nel 1915 egli pubblicava, con Fortunato Depero, il manifesto *Ricostruzione futurista dell'Universo*.

Si tratta di una composizione che l'immagine scelta per la copertina di Dialoghi riproduce frontalmente, ma che, guardata da diversi angoli visuali, consente all'osservatore di farsi suggestionare dall'idea di movimento trasmesso dalle scaglie metalliche che compongono una geometria irregolare di forme piramidali e di riflessi di luce. L'idea che ci viene affidata è quella di un congegno astratto, fatto di parti meccaniche in movimento, in cui razionalità e inventiva si fondono con eleganza. Il titolo stesso, *Costruzione sculturale di rumore e velocità*, evoca un percorso creativo attraverso il quale l'arte diventa azione, mentre i termini rumore e velocità richiamano l'entusiasmo per il progresso tecnologico comune a tutti i futuristi, e magistralmente celebrato nelle parole di Filippo Tommaso Marinetti:

«[...] canteremo il vibrante fervore notturno degli arsenali e dei cantieri incendiati da violente lune elettriche; le stazioni ingorde, divoratrici di serpi che fumano; [...] i ponti simili a ginnasti giganti che scavalcano i fiumi, balenanti al sole con un luccichio di coltelli; i piroscafi avventurosi che fiutano l'orizzonte, le locomotive dall'ampio petto, che scalpitano sulle rotaie, come enormi cavalli d'acciaio imbrigliati di tubi [...]»
(F. T. Marinetti, *Manifesto del futurismo*, 1909)

Tocca qui spiegare le ragioni della scelta dell'immagine per la copertina di Dialoghi, tenendo conto che sono passati più di cento anni dall'opera realizzata da Balla. Il carattere polisemico che inevitabilmente assume l'arte non figurativa consente a chi guarda un'opera di attribuirgli un proprio significato: è comunque per tutti difficile, credo, non interrogarsi oggi su cosa è cambiato rispetto all'esaltazione futurista per il progresso tecnologico, da quando il mondo della elettromeccanica ha ceduto il passo a quello dell'ICT. La velocità, in tutti i campi, è cresciuta a ritmi impressionanti, mentre il concetto di rumore ha per molti versi cambiato di senso. Si denuncia spesso lo sviluppo abnorme delle forme di inquinamento acustico, ma soprattutto si parla di rumore nel significato della teoria della comunicazione, come fonte di distorsione dei canali in cui viaggiano i messaggi, tanto che si rende problematica la separazione dell'informazione dal rumore.

Forse è quest'ultima la ragione che ci mette in difficoltà o che comunque ci interroga rispetto alle esaltanti e sempre nuove innovazioni tecnologiche: l'esistenza di un'ambiguità di fondo sul loro uso che, per così dire, rischia di collocarle più sul versante del rumore che su quello dell'informazione. Questo, che sembra potersi dire in generale, vale anche per alcuni temi toccati in questo numero di Dialoghi. Tutti quanti vorremmo, parlando di politiche pubbliche, che le enormi possibilità di mettere in comune informazioni e competenze fossero poste al servizio di più efficaci dibattiti pubblici e di una migliore politica deliberativa, ma constatiamo ormai diffusamente quanto distorto possa essere l'utilizzo dei social network, al punto che non si ha ormai remora ad utilizzare il termine "post-verità", che ad altro non serve che a sancire l'inseparabilità di informazione e di rumore. Anche quando si parla di nuove frontiere della formazione *on line*, rese possibili da un impiego intelligente di logiche multicanale, non si può evitare – a costo di una caduta di entusiasmo per tali magnifiche sorti e progressive – di ragionare anche sul difficile cammino che incontra lo sviluppo della cultura della formazione nelle organizzazioni.

Forse oggi il fascino della *Costruzione sculturale di rumore e velocità* sta proprio in questo carattere ambiguo che essa ha finito per assumere: se da un lato ci ricorda la sempre immanente divaricazione tra sogno e realtà che segna il progresso tecnologico, l'opera lascia tuttavia aperta (quando non si ceda alla sfiducia o ad un ripiegamento sentimentale verso il passato) la suggestione di una sfida da affrontare.

Dialoghi

***Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo***

Comitato di Redazione: *Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo*

**Referente Scientifico
*Lauro Mattalucci***

**Direttore Responsabile
*Elena Sarati***

Hanno contribuito a questo numero: *Michael Galster, Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Augusto Vino.*

Si ringrazia per la testimonianza Alessandra Piccinino.

L'opera di Giacomo Balla in copertina è introdotta da Lauro Mattalucci

Sito della rivista:
www.dialoghi.org

SOTTOPORRE A INDAGINE LA CULTURA DELLA FORMAZIONE

di Lauro Mattalucci

1. Alcune sintetiche premesse sul concetto di cultura

Il termine “cultura” ricorre con grande frequenza negli studi organizzativi, e tuttavia va maneggiato con cura. L’espressione “cultura organizzativa” è stata impiegata in accezioni assai diverse, al punto che è difficile coglierne un preciso significato. Si tratta di un’idea che, per come viene prevalentemente impiegata, mostra i suoi debiti verso l’antropologia culturale, riguardando la cultura come sistema di simboli e significati condivisi (Geertz 1973). Una delle definizioni che sono state proposte ci avverte che:

«La cultura organizzativa può essere vista come il collante che tiene insieme l’organizzazione attraverso la condivisione di schemi di significato. La cultura consiste nei valori, nelle credenze e nelle aspettative che i membri si trovano a condividere» (Siehl & Martin, 1984, mia traduzione).

All’idea del “collante”, altre definizioni aggiungono quelle di “fonte di coesione”, di “identità collettiva”, oppure il “DNA dell’impresa” ed altro ancora.

Naturalmente una siffatta idea deve fare i conti con la presenza di valori, credenze ed aspettative diverse che si riscontrano nei vari sottosistemi, gruppi e individui che compongono un sistema organizzativo. Cosa accomuna in termini di valori, credenze ed aspettative i dirigenti di una multinazionale e gli operai che lavorano nei reparti produttivi o gli impiegati che lavorano in contabilità? Ogni gruppo – come ci ha insegnato la scuola delle Human Relations – elabora propri valori di riferimento, vale a dire i “criteri generali di senso” con i quali, all’interno del gruppo, le persone valutano quanto avviene giorno per giorno, cos’è giusto o non giusto fare, etc.

L’idea di una sostanziale condivisione di valori, credenze ed aspettative si identifica con l’aspirazione “politica” di chi occupa posizioni di vertice a ottenere una qualche “egemonia culturale”. Qui il termine cultura – come avviene per il concetto gramsciano di egemonia – assume l’aspetto di un “potere invisibile” attraverso il quale si ottiene il consenso¹. Se il consenso è parziale e controverso parliamo di una “cultura debole”.

Capita spesso, quando falliscono i tentativi di adottare determinate politiche aziendali utilizzando i tradizionali strumenti di governo (regole e disposizioni organizzative, gerarchia di comando, sistemi di ricompense, etc.) di sentire invocata l’esigenza di un “cambiamento culturale”. Con un simile auspicio si palesa il rischio di un discorso che, mentre chiama in

¹ Si ritrova l’idea della cultura come potere invisibile anche nella celebre definizione di Schein (1985) che pone al centro dell’attenzione gli “assunti di base condivisi”, vale dire le ragioni invisibili relative al perché i membri del gruppo percepiscono, pensano e sentono in un loro determinato modo circa i temi della sopravvivenza aziendale, dell’adattamento ai problemi esterni e della integrazione interna; ad es. gli assunti relativi alla *mission*, ai mezzi, alle relazioni, alla realtà, al tempo, allo spazio, alla natura umana, etc.

causa la cultura come forza salvifica, dichiara la propria incapacità di modificarla², oppure – sul piano opposto – l'illusione che la sua modifica passi attraverso qualche idea generale tradotta in una forma di perorazione manageriale, con il suo corredo di retoriche, di disinvolute pratiche di *storytelling*, di slogan ed altro, come se la cultura fosse una risorsa facilmente manipolabile. Ci si risparmia così la fatica di valutare i dissensi rispetto al cambiamento, di comprenderne le motivazioni, e di aprire le riflessioni verso differenti *frame* valoriali e criteri di senso, in modo da poter attivare nuove (e solitamente faticose) strategie di influenza sociale. Se si vuole ottenere qualche forma di effettivo cambiamento di valori, credenze e aspettative capace di durare nel tempo, si ha infatti bisogno di poter contare sulle risorse cognitive, relazionali nonché di motivazione e proattività di una parte significativa delle persone coinvolte.

Se quanto detto è vero, mi pare allora che, quando si parla di “audit della cultura”³ (sia essa la cultura di una organizzazione, di una collettività, di una funzione aziendale o altro) debbano essere tenuti presenti i seguenti requisiti:

- partire da una chiara definizione di cosa si intende per cultura, evitando di considerarla come un insieme di schemi di significato da tutti condiviso, in modo che possano essere oggetto di analisi proprio le assonanze e le dissonanze registrate tra i diversi attori sociali coinvolti;
- pensare ad una modalità di conduzione del progetto che voglia portare alla luce gli assunti di base (sia quelli condivisi sia quelli non condivisi) mettendosi in effettivo ascolto dei vari attori coinvolti⁴ attraverso le opportune tecniche di indagine sociale;
- assumere una finalità del progetto che miri ad una maggior omogeneità di assunti di base (ovvero ad un maggior consenso culturale) in modo che essi possano indurre nuovi comportamenti e suggerire nuove politiche aziendali.

Avendo in mente i requisiti testé richiamati, cerchiamo ora di individuare le ragioni e le modalità con cui impostare un progetto di *audit* della cultura della formazione.

2. Definizione della cultura della formazione e suoi aspetti problematici

Con il termine cultura della formazione intendiamo in questa sede “l'insieme di convinzioni, di idee generali, di retoriche e di valori che – in un dato momento della storia di una organizzazione – legittimano, danno senso, indirizzano le prassi formative all'interno di una organizzazione e che sono utilizzati per giudicarne l'efficacia”⁵.

Può stupire il riferimento alle retoriche⁶, ma si deve tener conto di un dato di esperienza che sembra diffusamente ricorrere tra i formatori: quando si parla di politiche o di investimenti formativi oppure di progetti formativi da intraprendere, si registrano spesso affermazioni enfatiche, quasi a mascherare (o scongiurare) l'incertezza sui risultati. Lo si riscontra spesso nel modo stesso con cui sono declinate le finalità di un progetto formativo o

² Invocare – come avviene spesso nei convegni – l'esigenza di un cambiamento culturale, quando non si sa se e come tale cambiamento possa avvenire, equivale ad esprimere un generico e consolatorio auspicio quando le resistenze incontrate appaiono insuperabili.

³ Il tema dell'audit della cultura organizzativa è stato da molti anni proposto tra le prassi manageriali. Tra le molteplici proposte che sono state elaborate si può vedere Testa, Sipe (2013).

⁴ Non è forse superfluo ricordare che il termine “*audit*” deriva dal verbo latino *audire*, ascoltare, mettersi in ascolto.

⁵ La definizione è tratta da Mattalucci, Sarati (2011).

⁶ Usiamo qui il termine retorica nella sua abituale accezione, come arte del persuadere con strumenti linguistici a prescindere dalla convinzione razionale. In realtà il discorso sulla retorica, com'è noto, è assai più complesso.

in cui sono presentati i contenuti⁷. Si tratta di una retorica che attinge spesso i propri argomenti dai testi di management che hanno successo, e che alimentano vere e proprie “mode manageriali”⁸.

La scarsa diffusione di processi di valutazione dei progetti formativi, l’incertezza con la quale si effettuano indagini sui fabbisogni formativi e con cui si costruiscono (quando si costruiscono) i piani annuali di formazione, la difficoltà ad utilizzare la formazione come leva nei percorsi di cambiamento organizzativo, la problematica implementazione di politiche del personale fondate sul riconoscimento e lo sviluppo delle competenze, la debole integrazione tra contesti di apprendimento formali (i corsi) ed informali (l’apprendimento sul lavoro), sono altrettanti indicatori di una debole cultura formativa, incapace di produrre idee progettuali condivise e di generare consenso e motivazione verso l’impegno richiesto per una efficace fruizione dei percorsi.

Quando si parla di insufficiente cultura della formazione (nel senso della definizione data all’inizio), la prima cosa che si rende evidente è proprio l’incerto quadro di convinzioni e di idee generali condivise; esiste spesso dentro le organizzazioni una significativa eterogeneità dei quadri concettuali e valoriali con cui i vari soggetti interessati – la dirigenza aziendale, i responsabili del Personale, i tecnici della formazione, i fruitori potenziali dei progetti formativi – discutono sul ruolo che può avere la formazione e su cosa sia la formazione di qualità.

Anzi, spesso è proprio l’ambiguità dei discorsi che si registrano attorno alla formazione, o meglio la discrasia tra cosa si dice nei contesti formali e cosa si pensa in privato⁹ che colpisce l’osservatore esterno. La tabella seguente esemplifica le ambiguità di giudizio che capita tal volta di verificare tra la dirigenza aziendale (Tabella 1).

Affermazioni ufficiali	Affermazioni private
<ul style="list-style-type: none"> • La formazione è una leva essenziale per la valorizzazione del capitale umano. • Il capitale umano è la risorsa più importante di cui hanno bisogno le organizzazioni. • La valorizzazione delle risorse umane è un elemento imprescindibile per la crescita complessiva, quantitativa e qualitativa, dei servizi erogati. • Non si può pensare di gestire il cambiamento organizzativo (recuperando efficienza ed efficacia) senza garantire il necessario <i>empowerment</i> delle persone coinvolte 	<ul style="list-style-type: none"> • Il ruolo della formazione per risolvere i miei veri problemi è pressoché nullo. • Con la formazione si sollevano improbabili aspettative tra i partecipanti. • Ciò che servirebbe veramente qui da noi è più impegno e disciplina: questo la formazione non lo può dare. • La formazione, anche ammesso che serva, agisce su un arco di tempo troppo lungo; qui dobbiamo affrontare sempre di corsa i nostri problemi.

Tabella 1

⁷ Il ricorso alla retorica si manifesta spesso in modo latente attraverso l’uso di particolari forme linguistiche. Un esempio è dato dall’impiego del termine “sensibilizzare” negli obiettivi delle iniziative formative: dire ad es. che “il corso si propone di sensibilizzare i quadri intermedi sulla esigenza di...”, non significa nulla in termini operativi, ma vale a dare enfasi a una opzione gestionale, senza cercare davvero di capire come implementarla.

⁸ Capita spesso ad es. di leggere nelle proposte delle società di formazione che determinate tecniche di formazione esperienziale (come può essere l’*outdoor training*) non rispondano per nulla ad un fenomeno di moda quando siano ben utilizzate (sottintendendo che avviene spesso il contrario).

⁹ Si potrebbe anche parlare di “ipocrisia organizzativa” dando a questo termine il senso tecnico (depurato da connotazioni morali) con cui viene utilizzato da Brunsson (1995), vale a dire come termine che sottolinea la divergenza tra ciò che si può o si deve dire e ciò che si può fare dentro l’organizzazione.

In tali condizioni anche il patto formativo, quando sia previsto, smarrisce le sue potenzialità dialogiche per diventare poco più di un rituale.

Proprio la distanza tra “teorie dichiarate” e “teorie praticate” – volendo riprendere la nota distinzione introdotta da Argyris e Schön, (1974) – che si riscontra tra i vari soggetti interessati lascia intendere quanto problematica possa essere l’acquisizione di una cultura formativa, non uniformemente condivisa (cosa impossibile da ottenere e forse neppure desiderabile), ma almeno tale da rendere possibile un produttivo confronto tra i vari onesti e legittimi punti di vista. La difficoltà ad andare oltre la “formazione apparente” – tema di cui si è discusso da oltre tre decenni nei dibattiti e nelle proposte sulla formazione (Boldizzoni, Gagliardi, 1984) – riflette in buona misura gli ostacoli che si incontrano nell’avviare tale confronto.

Si registra allora come la scarsa consistenza della cultura della formazione si traduca in un diffuso scetticismo sulla possibilità di utilizzare la leva formativa per promuovere effettivamente la crescita delle competenze (intese come “sapere in azione”) che i dipendenti utilizzano e per contribuire allo sviluppo organizzativo.

È a partire da tali considerazioni che si può cogliere il senso di un progetto di *audit* finalizzato a produrre, attorno alla formazione, un ambito discorsivo, se non completamente omogeneo, almeno chiaro per tutti, al riparo da stereotipi e da troppo vistose divergenze tra “teorie dichiarate” e “teorie praticate”.

3. Come impostare un progetto di audit della formazione

Parliamo di *audit* della formazione (o meglio della politica formativa adottata da una data organizzazione) in riferimento alle attività di analisi che possono essere effettuate per rilevare, mettere a confronto, i diversi assunti valoriali latenti relativi alla formazione, come punto di avvio di una riflessione congiunta. Cerchiamo qui di seguito di entrare nel merito delle modalità di effettuazione di tali indagini.

È però necessario premettere come il tema *dell’audit* della formazione conti, soprattutto in Francia, su una pratica significativamente diffusa e su numerose proposte metodologiche. L’approccio che diversi autori propongono è prevalentemente tecnico, incentrato sulla coerenza intrinseca riscontrabile nei piani e nei progetti di formazione delle risorse umane che le organizzazioni adottano¹⁰. Vengono allora esaminate le modalità attraverso cui vengono svolti i processi indicati nella seguente tabella.

indagine e definizione dei bisogni formativi;
definizione degli obiettivi;
selezione delle persona da formare;
definizione dei programmi;
scelta dei formatori;
attuazione degli interventi;
valutazione dei risultati

Tabella 2

¹⁰ Una proposta metodologica di questo tipo, dal titolo *Audit de la cohérence interne de la Formation*, è reperibile in rete alla pagina <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/013/adlf.pdf>, sito consultato il 11-12-2016.

L'evidenziazione dei livelli di congruenza tra le modalità con cui si svolge un dato processo rispetto a tutti gli altri mette in rilievo quali sono i punti forti ed i punti deboli della politica formativa che una organizzazione sta attuando. Ad es. si pone in evidenza come la definizione degli obiettivi sia incoerente con le modalità con cui si indagano i bisogni formativi o con la scelta dei formatori. I risultati che si ottengono in questo modo possono assumere la valenza di piani di miglioramento della politica e dei progetti formativi, in un'ottica coerente con l'adozione di un Sistema di Qualità per la formazione.

Pur non sminuendo la rilevanza di simili analisi, quella che qui proponiamo è una diversa accezione dell'*audit* della formazione. Chiamando in causa, come abbiamo fatto nel paragrafo precedente, la cultura della formazione prima ancora dei processi che portano all'attuazione della politica formativa adottata da una organizzazione, si suggerisce qui un approccio finalizzato essenzialmente – come già detto – a provocare un confronto aperto tra i vari soggetti interessati (*stakeholder*), in modo da rendere espliciti i *frame* cognitivi e valoriali utilizzati quando si discorre di politica formativa, o quando si prendono in considerazione specifiche iniziative. Possiamo parlare di un meta-obiettivo che una siffatta indagine di *audit* assume: quello di far sì che i vari *stakeholder* arrivino a parlare di questioni formative condividendo alcuni basilari punti di riferimento: far emergere gli “assunti base” dei vari attori per arrivare ad un denominatore comune di premesse condivise.

Per ottenere tale risultato occorre metter a confronto la cultura formativa, o meglio le diverse culture formative, riscontrabili nei vertici aziendali con le culture degli altri *stakeholder*: il responsabile del Personale e dell'Ufficio Formazione, gli altri formatori interni, il Servizio Organizzazione, il management intermedio, gli utenti di iniziative di formazione, e altri ancora.

Poiché occorre procedere tenendo conto delle discrasie tra discorsi ufficiali e discorsi privati che si fanno sulla formazione, il percorso di *audit* che qui viene proposto non è solo conoscitivo, ma di influenza sociale, o meglio di ricerca di consenso verso un diverso modello di definizione della politica formativa. Non si tratta solo di fotografare l'esistente, ma produrre cambiamento. L'indagine non può allora essere solo di tipo statistico descrittivo, basato su questionari che coinvolgano un campione ampio rappresentativo dei vari *stakeholder*, ma è necessario piuttosto partire da un gruppo ristretto di “testimoni privilegiati”, che abbia sensibilità al tema dello sviluppo delle Risorse Umane e sufficiente prestigio all'interno dell'organizzazione. Le interviste in profondità vanno condotte in modo da superare eventuali discrasie tra affermazioni ufficiali ed affermazioni private.

Si asserisce non senza ragione nelle proposte commerciali relative al *cultural change* che “*culture starts at the top of the firm*”: di qui deriva l'importanza che il gruppo ristretto di testimoni privilegiati dai quali partire sia formato da dirigenti di elevata responsabilità, attentamente selezionati valutando la loro reputazione aziendale e la loro motivazione ad assumere il compito di definire realisticamente il ruolo che la politica di formazione dovrebbe svolgere. Ad essi si affiancheranno i titolari delle funzioni aziendali più direttamente coinvolte dalla problematica che si intende affrontare¹¹.

Le tematiche che in una tale prospettiva l'*audit* dovrebbe toccare (nel merito delle quali per brevità non è qui possibile entrare compiutamente) sono sintetizzabili come nella figura seguente.

¹¹ Ci si riferisce in particolare al responsabile del Servizio Organizzazione, del Personale e dell'Ufficio Formazione.

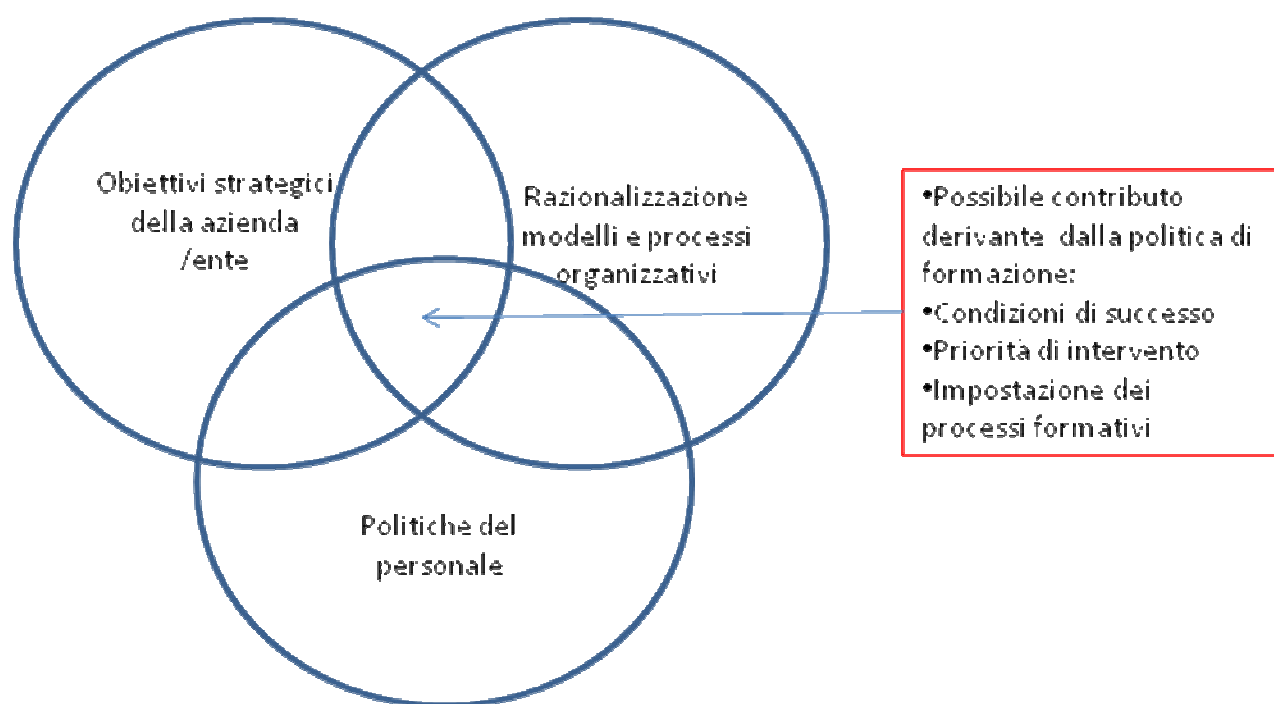


Figura 1

Le modalità di effettuazione dell'indagine possono essere molteplici. Si può ad es. pensare ad un percorso articolato nei seguenti passi:

- interviste individuali alle persone facenti parte del gruppo di testimoni privilegiati;
- stesura di un primo report;
- *panel* di confronto in presenza;
- raccolta *on line* di ulteriori osservazioni e proposte;
- stesura di un primo "referenziale di politica formativa"¹².

Il referenziale che emerge al termine del suddetto percorso dovrà esprimere, come evidenziato nella Figura 1, una serie di proposizioni su quali si ritiene debbano essere:

- I possibili contributi alla crescita del personale ed allo sviluppo organizzativo derivanti dalla politica di formazione;
- Le generali condizioni di successo (specie per superare la formazione apparente);
- Le priorità di intervento;
- Le coordinate d'impostazione dei processi formativi¹³.

Sotto i titoli generali di una siffatta rubrica possono ovviamente trovare spazio indicazioni più specifiche quali ad es. come legare tra loro i contesti di apprendimento formale e on the job, come valorizzare le competenze interne nei progetti formativi, il ricorso alle nuove tecnologie a supporto dei processi di apprendimento, etc.

Vi è da sottolineare ulteriormente come l'indagine in questione non si sviluppi in una dimensione meramente tecnica, ma – mirando ad implementare una nuova cultura della formazione attraverso l'esercizio di una serie di possibili opzioni – assume una finalità "politica", nel senso di una necessaria presa di posizione non solo tra punti di vista differenti sul modo di fare formazione, ma anche tra equilibri aziendali ed interessi potenzialmente antagonisti e conflittuali. La Fig. 1 cerca di mettere in evidenza come non si possa parlare di

¹² L'espressione "referenziale di politica formativa" è mutuata dalla letteratura francese sul tema, dove il termine *référentiel* è da intendersi come sistema di coordinate che debbono selezionare e guidare i progetti formativi.

¹³ Le coordinate presenti in questa sezione possono riferirsi ai processi elencati nella Tabella 2.

politica formativa senza entrare nel merito della *governance* aziendale, della *people strategy*, del ridisegno dei processi e dello sviluppo organizzativo, temi che vedono spesso la funzione del personale *off-limits*. Oltre ad una robusta committenza, vi è la necessità che il lavoro sia coordinato (particolarmente nella stesura referenziale di politica formativa) da persone che abbiano una visione ampia, non solo delle metodologie formative, ma del ruolo che la formazione può giocare come leva del cambiamento.

Dopo essere pervenuti ad un primo referenziale di politica formativa si può, in vista della sua implementazione, estendere il confronto ad altri *stakeholder* al fine di acquisire ulteriori punti di vista, valutare il grado di consenso ed eventuali suggerimenti implementativi.

Anche in questa seconda fare il percorso di indagine (da modulare secondo le specificità del contesto organizzativo) farà appello a metodi di indagine qualitativa, piuttosto che a metodi quantitativi: oltre alle interviste libere, si potrà far ricorso a *focus group*, ricostruzione delle forme linguistiche (effettuata ad es. sulle schede di valutazione di fine corso), richieste di narrazione per iscritto della propria esperienza ed altro ancora.

Il report finale che emergerà al termine del percorso di *audit* della formazione darà conto di quanto complessivamente emerso (anche delle divergenze registrate tra i diversi punti di vista). Eventuali insuccessi nell'attuazione di un percorso di *audit*, per come lo si è voluto qui tratteggiare, rappresentano indicatori di resistenze che si incontrano nel far produttivamente evolvere la cultura della formazione presente all'interno dell'organizzazione presa in esame. Forse, in una simile circostanza, è utile prendere atto di come diventi problematico considerare la formazione come leva per il cambiamento e diventi quindi assai difficile parlare di ritorno degli investimenti formativi.

Bibliografia

Argyris, C., & Schon, D. (1974) *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, Jossey Bass.

Boldizzoni D., Gagliardi P., a cura di (1984), *Oltre la formazione apparente: investimenti in educazione e strategie d'impresa*, Milano, Il Sole 24 Ore.

Brunsson N., *Idee e azioni: la giustificazione e l'ipocrisia come alternative al controllo*, in Bacharach S. B., Gagliardi P., Mundell B. (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*, Milano, Guerini e Associati, 1995.

Geertz C. (1973), *The Interpretation of Culture*, N.Y., Basic Book.

Mattalucci L., Sarati E. (2011), "La cultura della formazione nel panorama aziendale: elementi di criticità, *best practice* e riflessioni possibili", in *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, Anno II, N. 1.

Schein E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass; trad. it.: *Cultura d'azienda e leadership*, Milano, Guerini e Associati, 1990.

Siehl C., Martin J. (1984), "The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?", in Hunt J., Hosking D., Schriesheim C., Stewart R. (eds). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*, Elmsford, N.Y. Pergamon. pp. 227-39.

Testa M.R., Sipe L.J. (2013), "The Organizational Culture Audit: Countering Cultural Ambiguity in the Service Context" in *Open Journal of Leadership*, Vol. 2, N. 2, pp. 36-44, reperibile on line al link: http://file.scirp.org/pdf/OJL_2013061316263104.pdf, sito consultato il 12-12-2016.

