

... ma poiché è essenziale innestare il più possibile la formazione nelle situazioni reali, si va sempre di più verso l'"action learning".

coinvolgimento dei discenti, creatività di pensiero e minor "valutatività" della situazione d'apprendimento.

A cavallo tra il sapere ed il saper fare troviamo la discussione dei casi con le possibili varianti (autocasi, "incidents"...), che si basa su esempi reali tratti dalla realtà e risistemati in modo ordinato, per consentire ai partecipanti di cominciare ad immedesimarsi nelle situazioni, coinvolgersi tra loro e con il docente, esercitare la capacità di analisi: è un metodo, quest'ultimo, che viene ormai utilizzato anche in molte situazioni universitarie, assecondando un processo di progressiva "attivazione" dei metodi didattici per molti aspetti importato dai contesti anglosassoni.

Decisamente orientato all'acquisizione di capacità è il cosiddetto "role-playing", basato sulla teoria dei giochi e sul desiderio delle persone di recitare un ruolo anche teatrale nella realtà: sulla base di un canovaccio, ognuno interpreta un ruolo preso dalla realtà organizzativa, sperimentando e sviluppando "in laboratorio" le sue capacità di rapportarsi, di argomentare, di prendere decisioni e così via.

E sulle strade del gioco degli adulti si colloca anche il "business game", nel quale diversi attori affrontano decisioni aziendali simulate da software progettati appositamente, sperimentando anche le emozioni derivanti dalle prese di decisioni in realtà aziendali con le conseguenze concrete.

Se però la formazione dev'essere sempre più coincidente con la realtà, e sviluppare anche gli atteggiamenti nei confronti delle situazioni, occorre innestarla il più possibile nelle situazioni reali: da questo nasce l'"action learning", vale a dire la metodologia di apprendimento di gruppo attraverso la soluzione di problemi reali, metodologicamente guidata e alternata a momenti di preparazione e formazione metodologica.

Solo un accenno infine, nell'era della multimedialità e delle autostrade informatiche, al "computer based training", che meriterebbe da solo un esame specifico per essere capito ed affrontato nel giusto modo: applicabile in linea di massima più all'addestramento che alla formazione vera e propria, consente un'elevata omogeneità nell'e-

rogazione, un "risparmio" sui docenti ed una possibilità di raggiungere numeri quasi illimitati di discenti.

Alla fine di questa carrellata, vale comunque la pena ricordare che, quale che sia il metodo, formazione è innanzitutto rapporto con "maestri", cioè con persone che insegnano un modo diverso e più adeguato di rapportarsi alla realtà rispetto a quello che ognuno sarebbe capace di sviluppare da solo.

Spostandosi dal piano del metodo a quello del processo, ricordo ciò che dicevo all'inizio, cioè che la formazione è un processo continuo con momenti privilegiati: da questo punto di vista, ogni momento è in se stesso un processo, le cui fasi principali vanno seguite con professionalità ed attenzione. Le fasi principali sono quelle dell'analisi dei bisogni, della progettazione, dell'attuazione e della verifica dei risultati: in queste diverse fasi, i soggetti coinvolti si rapportano tra loro attraverso complesse dinamiche che spesso decidono dell'efficacia dell'azione formativa.

Il "committente", cioè colui che finanzia l'azione, la sponsorizza e beneficia dei risultati, si rapporta con il formatore (interno o esterno), che ha il compito di interpretare i bisogni e trasformarli in progetto efficace; terminale e soggetto al tempo stesso, si collocano poi i partecipanti, coloro che sono chiamati a vivere in prima persona quest'azione di cambiamento della realtà organizzativa.

Fase più importante è l'analisi dei bisogni, azione strategica per eccellenza: in questa fase occorre capire se il sintomo individuato, portatore della necessità di un cambiamento, può trovare una risposta, e quale, nell'azione formativa, o se la risposta risiede in altre iniziative organizzative ed imprenditoriali. La bontà di questa fase si misura se si è riusciti a definire obiettivi didattici chiari, coerenti con la situazione organizzativa, coerenti con i bisogni degli individui e raggiungibili con la formazione: si deve cioè definire in quale diversa situazione si dovranno trovare i partecipanti al termine della attività formativa, che risponda ai bisogni intuiti all'inizio.

Il nodo cruciale non è però tecnico: formazione è anzitutto rapporto con maestri, che insegnano un modo diverso e più adeguato di rapportarsi alla realtà.

Fondamentale è l'analisi dei bisogni di formazione: gli obiettivi aziendali devono essere chiari, coerenti con i bisogni degli individui e con la realtà organizzativa, raggiungibili.