

Il giovane infatti è tendenzialmente motivato (qualche esempio ci porterebbe a contestare questa affermazione), è in grado di produrre specifica concentrazione essendo questo il suo unico compito, e possiede una flessibilità naturale nei confronti dell'apprendimento: l'adulto viceversa crede di sapere già (diceva una scrittrice famosa: «raramente l'uomo apprende ciò che già crede di sapere»), ha altre responsabilità e presenta una anagrafica rigidità verso l'apprendimento. Proprio per questo, le teorie dell'apprendimento hanno sottolineato che l'approccio alla formazione degli adulti nell'impresa deve fondamentalmente privilegiare un taglio pragmatico ed esperienziale: si suole a questo proposito citare il cosiddetto "modello di Kolb", studioso del Massachusetts Institute of Technology, che presenta in forma ciclica il percorso che porta all'apprendimento concreto, partendo dall'esperienza, sviluppando poi osservazioni e riflessioni, dirigendosi ancora verso la concettualizzazione astratta, per arrivare infine alla sperimentazione attiva, il tutto in un ciclo continuo. Dopo queste lunghe premesse, è opportuno comunque cominciare a definire precisamente cos'è la formazione, secondo una definizione generalmente accettata: è l'insieme di azioni e di interventi finalizzati a cambiare conoscenze, capacità ed atteggiamenti, in una logica crescente che va dall'oggetto meno impegnativo, le conoscenze, fino al più profondo, gli atteggiamenti, il tutto naturalmente contestualizzato nel sistema organizzativo. Entriamo comunque più specificamente nei tre diversi piani:

le *conoscenze* ("sapere") sono fatti e teorie che costituiscono un bagaglio informativo necessario per comprendere un dato ordine di problemi e situazioni;

le *capacità* ("saper fare") sono ciò che consente di affrontare un problema, di elaborare alternative, di scegliere, di realizzare linee di azione, ricorrendo a schemi flessibili di conoscenze ed esperienze;

gli *atteggiamenti* ("saper essere") sono ipotesi di valore che determinano l'approccio verso oggetti, persone, problemi, concetti, situazioni (per esempio atteggiamento verso il lavoro, verso la vita in genere, verso l'ambiente...).

Come si può constatare, la scala degli obiettivi di cambiamento è di complessità crescente, e soprattutto richiede di utilizzare metodologie didattiche mirate a ciascuno di essi. Prima di addentrarci in queste ultime, vorrei precisare due aspetti che attengono in particolare alla differenza tra addestramento e formazione ed al problema del cambiamento.

Addestramento è rendere capace ("destro" dal latino) una persona di eseguire determinati compiti in un momento immediatamente successivo, ed opera perciò sul breve termine; formazione invece dà la "forma" mentale per affrontare i problemi, e perciò si concentra sul medio e lungo termine, costituendo così, a volte, pretesto per essere utilizzata con una certa diffidenza, come più avanti preciserò.

Il problema del cambiamento invece è ciò che rende più evidente la distanza tra ciò che so e so fare e ciò che è necessario che sappia e sappia fare: da questo punto di vista la necessità di formazione "scatta" in momenti tipici, quando ci sono cambiamenti importanti, come riprogettazioni organizzative, evoluzioni del business o dei valori, ma più in generale rimane – come sopra accennato – una necessità costante di fronte al processo continuo del cambiamento, magari con momenti nei quali si palesa con più evidenza.

Tornando ai metodi didattici, essi vanno dalla tradizionale lezione fino ai cosiddetti "metodi oltre l'aula", in una scala crescente che consente di intervenire ai diversi livelli precedentemente evidenziati.

Al livello del "sapere" si colloca ovviamente la lezione, forma tradizionale e conosciuta, metodo tendenzialmente "passivo" ma che consente di trasmettere in modo omogeneo molti contenuti in poco tempo a parecchie persone: essa può essere corretta – per tener conto delle oggettive difficoltà a tenere desta l'attenzione – con l'utilizzo di supporti audiovisivi efficaci, con animazione da parte del docente, con una preparazione il più possibile efficace.

Il lavoro di gruppo si colloca anch'esso al livello del sapere, ma con una comunicazione a più vie, consentendo partecipazione e

La formazione è l'insieme di azioni e interventi per cambiare conoscenze (sapere), capacità (saper fare) e atteggiamenti (saper essere) in un contesto organizzativo.

I metodi didattici intervengono differenzialmente a questi tre livelli: si va dalla lezione ai casi, al business game, ...