

LE FASI DELLA PROGETTAZIONE FORMATIVA

► Le linee di orientamento teorico ed operativo del "fare formativo"

Il ruolo ed il significato dell'azione di formazione ha assunto, in un periodo di rapide e travolgenti trasformazioni ed innovazioni, una centralità rilevante e significativa. Il fattore umano si configura sempre di più come una variabile determinante e strategica dei processi di cambiamento e della sopravvivenza dei sistemi organizzativi in genere.

L'evoluzione della professionalità assume un significato e valore di grande attualità ed interesse rispetto alle dinamiche di cambiamento e di trasformazione che investono l'organizzazione del lavoro come anche i sistemi di imprenditorialità o il ruolo dei diversi settori dell'attività sindacale. Le analisi e le riflessioni che interessano questa specifica tematica mettono in chiara evidenza la necessità di comprendere come processi di innovazione e trasformazione radicale implicino una centralità del ruolo individuale, un ripensamento circa la funzione delle disposizioni soggettive nei processi di cambiamento e apprendimento finalizzate alla ridefinizione di un nuovo ruolo del soggetto inserito nel contesto professionale/sindacale.

Le variabili di scenario che "spingono nella direzione dell'innovazione possono essere variamente rintracciate nelle modificazioni politiche e sociali, nella necessaria ridefinizione dei ruoli del sindacato, nel nuovo concetto di rappresentatività, ecc. Ciò che emerge, tuttavia, da questo panorama, per certi e positivi versi "turbolento", è il ritardo con cui il tema dell'adeguamento/riconversione professionale viene affrontato in termini di sviluppo e formazione.

Il tema centrale intorno al quale si sviluppa l'analisi è quello della formazione, delle strategie di intervento per lo sviluppo personale e professionale dei soggetti. Il motivo ispiratore dell'azione formativa può essere espresso e sintetizzato dalla centralità della nozione di cambiamento inteso come processo non riconducibile alla sola dimensione del sistema di conoscenze, o a quella del sistema di competenze professionali, ma esteso all'ambito più propriamente personale riguardante il sistema di comprensione/costruzione della realtà, gli atteggiamenti, la struttura/mappa di organizzazione del rapporto individuo-realtà esterna. Da questo punto di vista, non interessa dilatare lo spessore della nozione di cambiamento, trasformando il concetto in un contenitore semantico omnicomprensivo e di scarsa utilità; l'obiettivo reale è quello di qualificare tale concetto con riferimento alle dimensioni

dell'essere e delle sue individuali e fondamentali articolazioni. Si tratta, cioè, di riferire il concetto di cambiamento alle specifiche implicazioni personali dell'individuo, alle trasformazioni che investono la sua identità, la sua visione del mondo, la sua relazione con la realtà.

La problematica affrontata in questo ambito fa riferimento alla specifica declinazione del "modello" di sviluppo/apprendimento dell'individuo:

- sapere
- saper fare
- saper essere

rispetto al quale si definisce e si progetta l'azione di formazione.

Appare quanto meno accettabile considerare cambiamento una modificazione realizzabile a livello del "sapere" nella misura in cui, anche in questo caso si tratta di una modificazione, di un processo di "sostituzione" e rimpiazzo di dati conoscitivi-informativi. Certamente, in questi termini, il significato del termine cambiamento è fortemente delimitato e si riferisce ad una operazione meramente meccanicistica che può non coinvolgere l'individuo nella sua complessità.

Ciò che, tuttavia, è utile sottolineare riguarda il fatto che i processi di natura psicologica ed organizzativa che caratterizzano questa forma di cambiamento sono di natura diversa rispetto, ad esempio, ai processi presupposti in un contesto in cui la struttura coinvolta è il "saper essere" dell'individuo.

E' in questa ottica che il richiamo ad una qualificazione della nozione di cambiamento si impone; le singole declinazioni del termine nascondono dinamiche processuali molto differenziate.

Un ulteriore elemento di riflessione che risulta ancorato alla problematica del cambiamento nelle sue articolazioni per l'individuo si riferisce alle sue diverse declinazioni possibili rispetto alle prospettive di approccio al problema. Parlare di "sapere", "saper fare", "saper essere" significa fare riferimento ad una specifica concettualizzazione che si caratterizza come un momento della definizione degli obiettivi formativi. Se si assume, invece, una prospettiva basata sulla definizione del profilo professionale, o degli "oggetti" della formazione, la declinazione proposta può risultare del tutto inadeguata nella misura in cui appare rilevante portare l'attenzione su un livello più complesso di analisi che è quello dell'"essere", dell'identità del soggetto; la triade, in questo caso, diventa "saper fare", "saper

essere", "essere". Il modello teorico di analisi globale che ne deriva fa riferimento, dunque, al seguente schema:

AREA DEL LAVORO	SAPER FARE
AREA DEL RUOLO	SAPER ESSERE
AREA DEL SE'	ESSERE

Ciò che può essere evidenziato dallo schema di sintesi è la polarizzazione tra professionalità specifica (lavoro) ed identità (sé) che passa attraverso la molteplicità di posizioni rispetto ad un contesto di rete di relazioni (ruolo) che rendono possibile l'esecuzione di condotte finalizzate all'operatività. Una ulteriore articolazione del discorso può essere specificata nel modo seguente:

PROFESSIONALITA'	RETE DI RELAZIONI	IDENTITA'
LAVORO	RUOLO	SE'

Questo modello di interpretazione della globalità della professionalità, porta a considerare che un intervento formativo mirato al cambiamento parte dal saper fare, punta all'essere, ma si concentra sul saper essere. Ossia si parte dalla sfera più operativa (saper fare) per inglobare progressivamente le altre due dimensioni. Questo presuppone che non sia possibile un intervento formativo mirato prioritariamente ed esclusivamente sull'essere.

In particolare le fasi di attuazione di tale processo orientato allo sviluppo individuale possono essere descritte secondo lo schema seguente:

FASI DEL PROCESSO DI FORMAZIONE

- ▶ **L'ANALISI DELLA DOMANDA DI FORMAZIONE**
- ▶ **LA PROGETTAZIONE DELL'INTERVENTO FORMATIVO**
- ▶ **L'EROGAZIONE DELL'INTERVENTO FORMATIVO**
- ▶ **LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA FORMAZIONE**

▶ L'ANALISI DELLA DOMANDA DI FORMAZIONE

- Il processo di analisi della domanda: contributi teorici -

Una delle ricorrenti considerazioni che vengono proposte all'attenzione nella illustrazione delle problematiche connesse alla formazione, in genere, riguarda la centralità del processo di analisi della domanda, delle esigenze espresse per la costruzione e la realizzazione dell'intervento.

Le ragioni/giustificazioni che motivano tale avvio della discussione possono essere, da un lato, ricondotte alle necessità di rispettare l'impianto e la struttura metodologica di ogni "buon" intervento formativo e, dall'altro, alla complessità dei sistemi organizzativi e delle professionalità ed al loro rapido mutamento e trasformazione. L'esigenza che scaturisce prima di effettuare un intervento formativo è quella di compiere delle riflessioni che consentano di chiarire in quale misura diversi fattori, espliciti o impliciti, possano caratterizzare e intervenire nel processo formativo.

Il modello generale che può essere proposto sulla problematica dell'analisi dei bisogni di formazione deve considerare tutti i fattori che concorrono alla corretta identificazione di tutti gli elementi di ricognizione e conoscenza delle esigenze, delle ragioni che possono rendere problematico il rapporto dell'individuo con il proprio lavoro, con il contesto organizzativo, con l'ambiente più in generale.

La riflessione in tal senso si va sempre più spostando dai fattori/strategie di allocazione degli interventi ai criteri di individuazione e verifica delle necessità formative e delle opportunità di interventi di sviluppo, per una più adeguata ed efficace gestione delle risorse disponibili.

A partire da questa prospettiva/visione del problema, diventa cruciale identificare gli antecedenti, le condizioni ed i pre-requisiti complessivi che rendono possibili ed efficacemente fruibili interventi di professionalizzazione individuale e di sviluppo del sistema organizzativo.

Il dibattito sulle impostazioni teoriche e sulle metodologie di individuazione ed analisi delle necessità di intervento, in parallelo alle istanze di cambiamento e trasformazione che le organizzazioni stanno vivendo, ha messo in chiara evidenza la necessità di comprendere in quale modo l'individuo, con il suo bagaglio psicologico ed esperienziale, sia in grado di recepire ed elaborare modelli di risposta adeguati, in termini di funzionalità e soddisfazione - personale e sindacale - alle stimolazioni provenienti dal contesto e dalla situazione organizzativa. Diventa, allora, necessario orientare l'intero processo di indagine preliminare agli atteggiamenti, alle valutazioni, alle rappresentazioni ed alle mappe cognitive che regolano ed organizzano le informazioni e la condotta professionale degli individui nel contesto dell'organizzazione sindacale.

Ogni intervento di sviluppo/formazione determina e implica, cioè, una rielaborazione di dati, schemi, contenuti già posseduti ed utilizzati dal soggetto; rielaborazione identificata e prefigurata da interventi formativi specifici.

Il modello operativo proposto per l'articolazione dell'indagine sulla domanda di formazione rappresenta lo snodo che congiunge la trattazione teorica con quella metodologica e fa riferimento ad alcuni elementi centrali riconducibili, in sintesi, a:

- lo sviluppo dell'organizzazione (sindacato)
- la dimensione del ruolo e della professionalità individuale

Il modello di analisi della domanda a cui facciamo riferimento si può così sintetizzare:

- ANALISI DELLO SCENARIO
- INDIVIDUAZIONE PUNTI DI CRITICITA'/AREE TEMATICHE
- DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI
- PROGETTAZIONE DEL PIANO FORMATIVO

In altri termini nel quadro di elaborazione delle problematiche sulla formazione, l'analisi dei bisogni può quindi configurarsi come:

- a. raccolta di specifici parametri della situazione organizzativa e dei rapporti tra sistema organizzativo ed ambiente. L'individuazione del

campo di analisi è definito da un insieme di ruoli che emettono richieste. La rilevazione del sistema di attese insoddisfatte consente di raccogliere le informazioni per strutturare l'attività formativa.

- b. analisi riferita ai soggetti individuali intesi come depositari privilegiati della realtà che li riguarda. Sono la fonte di conoscenza rispetto alla quale strutturare l'intervento di formazione che li riguarda. Le carenze di tale approccio fanno riferimento alla confusione che sussiste tra attività di analisi dei bisogni, che è una modalità di ricerca, e attività di progettazione e docenza. Con tale approccio, la rilevazione tende ad essere distorta dalla soggettività degli individui, mentre la prospettiva soggettiva è importante nella fase di progettazione e docenza in quanto consente di considerare le specificità soggettive nell'apprendimento.

Nel nostro caso, nell'analisi del fabbisogno formativo, abbiamo dovuto superare la generalizzata e spesso confusa richiesta di intervento da parte delle varie funzioni della struttura (sindacalisti, quadri e dirigenti) orientandoci, nella prima fase di studio, su una ricerca, effettuata attraverso gli strumenti della osservazione diretta e dell'intervista individuale non sistematica, che ha evidenziato gli ambiti di intervento primari.

Il risultato più evidente è stato quello di non aver riscontrato una necessità univoca sia a livello individui che a livello strategico dell'organizzazione. Abbiamo, quindi, pensato di differenziare l'offerta formativa su tre livelli:

- formazione di base
- formazione specialistica
- formazione continua.

Con l'obiettivo di fornire risposte adeguate alle diverse richieste.

▶ **METODOLOGIA DIDATTICA**

Dopo aver analizzato, facendo riferimento alla formazione all'essere, gli aspetti legati alle modalità di apprendimento degli adulti e le diverse aree di riferimento attraverso cui è possibile descrivere gli obiettivi formativi, il passo successivo da compiere per effettuare una efficace progettazione dell'intervento è quello di individuare e scegliere i metodi attraverso cui esercitare l'azione formativa. In altre parole è necessario stabilire, a fronte di determinati obiettivi e conoscendo come l'adulto impara, cosa bisogna fare in un'aula di formazione per raggiungere quei determinati obiettivi.

Il capitolo delle tecniche formative, o metodologie didattiche rappresenta,

quindi, il punto di confluenza in cui riflessioni teoriche e risultati sperimentali vengono a confrontarsi con la realtà operativa del fare operativo, identificando i vincoli e le opportunità per la costruzione di progetti educativi realmente efficaci nel produrre un cambiamento.

In questo senso la produzione teorica e sperimentale è stata da sempre orientata alla risoluzione di problematiche legate ai metodi ed alla loro capacità di produrre situazioni e stimoli utili all'apprendimento.

L'approfondimento dello studio delle metodologie formative ci permette quindi di fornire risposte efficaci alle seguenti considerazioni:

- Capire come funzionano i diversi metodi di cui si dispone per utilizzarli al meglio ed in modo più selettivo.
- Abbandonare quei metodi che non risultano più giustificabili dal punto di vista dell'apprendimento degli adulti.
- Accelerare la messa a punto d'interventi didattici specifici per problemi specifici.
- Formulare nuovi metodi fondati sull'applicazione della teoria attraverso un processo costitutivo anziché per prova ed errore.

Il moderno approccio del fare educativo riconsiderando l'importanza del ruolo attivo giocato dal discente durante la attività formativa e del legame tra esperienza pregressa e nuovi elementi di apprendimento, comporta uno sviluppo di metodi didattici alternativi che favoriscono, durante il processo formativo del soggetto che apprende.

I progetti formativi si fondano e si caratterizzano per l'utilizzo di un'ampia e diversificata gamma di metodologie "attive" basata su una concezione dell'apprendimento visto non solo come aggiunta di nuovi elementi ma come processo elaborativo che vede l'individuo al centro di un sistema in cui interagiscono esperienza passata ed assimilazione di nuove conoscenze.

Anche per la composizione dei gruppi dei partecipanti ai corsi, secondo le attuali tendenze del fare formativo, si è posta particolare attenzione all'importanza che riveste l'omogeneità delle esperienze di partenza dei singoli individui. Nei casi in cui questa possibilità non è stata raggiunta, per motivi logistici, si è provveduto a dotare il formatore di tutte le informazioni necessarie a calibrare l'intervento attraverso l'utilizzo di un questionario standard compilato preventivamente dai partecipanti.

Nel nostro caso, per descrivere le caratteristiche dei vari metodi, non utilizzeremo un criterio di appartenenza a famiglie di metodi, ma,

seguendo la moderna concezione del fare formativo, descriveremo i diversi metodi considerandoli tutti "attivi", cioè centrati sul gruppo; gruppo inteso come soggetto politico attraverso cui sviluppare il processo di erogazione ed apprendimento dell'intervento formativo.

A partire dalla lezione, verranno presi in esame i principali metodi didattici utilizzati per la progettazione.

E' importante sottolineare che gli strumenti che verranno presentati non esauriscono la gamma dei possibili metodi didattici che il progettista di formazione può escogitare per affrontare quella certa situazione.

I riferimenti proposti rappresentano dei punti di partenza ragionevolmente validi in quanto collaudati in un largo numero di situazioni.

In particolare i metodi utilizzati sono:

- lezione;
- esercitazioni
- giochi di ruolo
- studio dei casi
- questionari
- colloquio con l'aula.

L'importanza che abbiamo attribuito alle esperienze possedute dall'individuo, quale base sulla quale costruire il processo di formazione, ci ha fatto preferire l'utilizzazione di formatori interni alla struttura sindacale, i quali, con una buona preparazione professionale, garantiscono, in più, un rapporto omogeneo tra l'esperienza del formato e quella del formatore.

L'apprendimento che, come abbiamo visto, negli adulti si articola attraverso particolari processi viene, così, favorito e ulteriormente facilitato dall'utilizzo di tutte quelle metodologie didattiche che possiamo definire "attive".

Ogni intervento formativo prevede, inoltre, dei test di autovalutazione dei risultati raggiunti per mettere in condizione i singoli partecipanti di verificare in corso d'opera quali argomenti necessitano di interventi di rinforzo.

► LA VALUTAZIONE DEL PROCESSO DI FORMAZIONE

La valutazione dei risultati è un'attività di ricerca che ha l'obiettivo di misurare il soddisfacimento dei bisogni di formazione, opportunamente

rilevati, a seguito dell'intervento formativo realizzato. L'unico obiettivo per una "reale" attività formativa, che non si risolve cioè in una miriade di scopi "fittizi", consiste nel produrre un cambiamento significativo a livello di sistema o di sottosistema organizzativo (ad esempio, un ruolo specifico). E' questo un modo di ridurre in concreto la complessità del problema, mantenendolo ad un soddisfacente livello analitico.

La formazione deve essere valutata dunque in termini di cambiamento, ma relativo non assoluto, In altri termini bisogna tener conto del livello di partenza posseduto dall'individuo o dal gruppo destinatari dell'azione formativa; è indispensabile pertanto tenere conto delle caratteristiche della popolazione a cui l'intervento è destinato, osservazione forse superflua ma spesso disattesa nella pratica formativa.

Secondo uno schema assai diffuso la formazione può agire a quattro livelli:

- a. reazione, ossia gradimento dei destinatari nei confronti del programma;
- b. apprendimento, ossia acquisizione di conoscenze, capacità, atteggiamenti;
- c. comportamento, ossia esercizio effettivo di conoscenze, capacità ed atteggiamenti;
- d. risultati, ossia il conseguimento di una determinata "performance" come conseguenza del comportamento e come effetto di cambiamento nell'organizzazione.

Generalmente a questo schema viene abbinato un secondo schema che distingue quattro livelli di risultati:

- a. reazioni;
- b. risultati immediati;
- c. risultati intermedi;
- d. risultati finali.

Il singoli passaggi possono essere così individuati: l'azione di formazione provoca nei partecipanti delle reazioni, dalle reazioni si passa alla fase successiva dell'apprendimento che a sua volta produce cambiamenti di comportamento sul lavoro e questi si manifestano con degli effetti sull'organizzazione che sono la premessa indispensabile per il raggiungimento del fine ultimo dell'organizzazione stessa.

La valutazione espressa dai soggetti partecipanti ai corsi della U.G.L., basata sull'impressione dell'impatto immediato dell'esperienza formativa

relativamente alle tre aree dei "supporti formativi", "gestione formativa", "apprendimenti" ci hanno fornito gli elementi per formulare un giudizio metodologico e di merito.

Abbiamo potuto, inoltre, raccogliere in maniera diffusa ulteriori elementi per integrare la proposta formativa con tre nuovi corsi, due nell'area comunicazione e uno nell'area specialistica:

- corso sulle tecniche di negoziazione
- corso per addetti stampa
- corso per addetti al settore vertenze

La valutazione da un punto di vista metaeconomico emerge dalla considerazione che, a differenza dell'istruzione scolastica, la formazione è un mezzo per adeguare le capacità attuali dell'individuo alle esigenze di sviluppo dell'organizzazione alla quale appartiene. Ne deriva che nella formazione si pone maggior rilievo alla quantificazione dei risultati comparandola con i costi sostenuti.

L'obiettivo è realizzabile se l'attività formativa ha scopi solo addestrativi e informativi, cioè interviene a modificare il "saper" e il "saper fare". Nel caso in cui la formazione miri a modificare i comportamenti i risultati non si prestano agevolmente ad essere misurati in standard e convertiti in cifre.

Quindi accanto ad una valutazione economica in termini di costi-benefici è opportuno prendere in considerazione anche gli effetti che possiamo definire metaeconomici, come, ad esempio, effetti sul "clima" e sulla "cultura" dell'organizzazione.

► **Aspetti organizzativi**

Si è raggiunto il superamento delle difficoltà create da un'attività formativa centralizzata creando una struttura centrale di elaborazione e progettazione affiancato da un nucleo mobile di erogazione dei corsi.

Arrivare dove la richiesta formativa è localizzata permette un notevole risparmio di risorse a livello economico e di permessi sindacali, aumentando, nello stesso tempo, le possibilità di fruizione da parte dei sindacalisti.

La struttura centralizzata di valutazione dei bisogni e di elaborazione degli interventi, inoltre, permette un attento monitoraggio della periferia e la creazione di proposte formative omogenee.

