

OSSERVAZIONE E VALUTAZIONI SULLA  
FILOSOFIA, L'ORGANIZZAZIONE E LA  
METODOLOGIA FORMATIVA DELL'  
ISTITUTO VENETO PER IL LAVORO

Dr. Guido Contessa - Aprile 1984

*In questo documento viene riportato un elaborato del dr. Guido Contessa sulla metodologia formativa adottata dall'I.V.L. nella Formazione Imprenditoriale.*

*Il nostro Istituto ha sempre posto particolare attenzione, alla VERIFICA delle attività svolte nella convinzione che solo da un attento ed anche severo "guardarsi alle spalle" potessero derivare indicazioni per il miglioramento di quelle iniziative.*

*Valutazione, quindi, come feedback regolatore.*

*Naturale, pertanto, che si avvertisse l'esigenza di una valutazione complessiva dell'attività formativa: la sua filosofia, la metodologia e l'organizzazione.*

*Questa valutazione è stata affidata al dr. Contessa che da tempo collabora con l'I.V.L. nelle attività di formazione dei formatori.*

*Il dr. Contessa è psicosociologo dell'organizzazione con una specifica competenza di processi formativi. È esperto di psicologia di gruppo e di comunità. Consulente di aziende, associazioni, ed enti locali, ha pubblicato studi e ricerche in riviste e collane editoriali scientifiche.*

## 1° - OSSERVAZIONI GENERALI

Sembra superfluo all'interno di questa relazione, elencare i punti di forza dell'attività fin qui svolta. Non vi è dubbio che la quantità di lavoro svolto, e la precisione nella costruzione di modelli e strumenti formativi, sono un grosso punto di forza.

La richiesta di una mia consulenza credo sopraggiunga in un momento di svolta per l'I.V.L., che, avendo consolidato la sua presenza nel panorama dell'artigianato veneto, desidera forse trovare stimoli innovativi per promuovere un salto in avanti nella qualità delle sue proposte. Le indicazioni che seguono non vanno intese come sottovalutazioni di un lavoro che per dignità non ha molti riscontri. L'impostazione fin qui data non è meno professionale di quella data a suo tempo da grosse multinazionali o grandi imprese italiane.

Tuttavia non possiamo sottovalutare la necessità o la possibilità di operare graduali innovazioni tese a rendere il servizio I.V.L. più articolato, più strategico, più sofisticato.

## 2° - LA FILOSOFIA ATTUALE CONCRETA

Al di là delle intenzioni non vi è dubbio che l'attuale attività formativa fa trasparire una filosofia forse non voluta, ma resa necessaria dai condizionamenti strutturali. I dati portanti di questa filosofia sembrano essere:

1. - obiettivi formativi di "basso profilo" (prima sensibilizzazione, informazione di base, acculturazione aziendale, ecc.);
2. - bassa qualificazione e forte rigidità dei terminali periferici (che peraltro risultano essere la "line" organizzativa portante delle attività);
3. - scarsa professionalità specifica dei docenti (qualificati come "esperti", ma non come esperti di formazione);
4. - bassa quantità di azioni dirette, a livello regionale (e conseguente sottomissione di questo livello a quello periferico);
5. - offerta formativa preconfezionata e generalizzata (con scarse azioni localizzate e mirate al coinvolgimento della massa degli artigiani potenzialmente utenti).

Si intuisce come tale filosofia sia stata determinata da esigenze strutturali ed abbia avuto peraltro molto vantaggi.

Gli obiettivi di basso profilo hanno per esempio consentito l'aggancio relativamente facile di una domanda assai vasta. La rigidità dei gangli periferico ha consentito l'appoggio delle strutture sindacali. La non specificità dei docenti è stata una risposta alla oggettiva carenza sul mercato di professionisti della formazione. La delega ai livelli periferici ha consentito un aggancio più facile all'utenza. Il preconfezionamento ha offerto il vantaggio di non destinare troppe risorse alla progettazione continua ed ai contatti coi gruppi di utenza non ancora motivata.

Naturalmente questi lati positivi della filosofia hanno portato con sè aspetti di debolezza. i quali si possono così sintetizzare:

- a. - forte rigidità della modellistica formativa;
- b. - forte subalternità del coordinamento all'operatività decentrata;
- c. - scarsa flessibilità ed articolazione dell'offerta formativa.

In sostanza possiamo interpretare la "strutturazione" molto accentuata sia dei pacchetti formativi, sia degli strumenti d'aula come la conseguenza di una filosofia o di una situazione che vede nel centro creatività, professionalità, metodologia e vede nella periferia (coordinatori, docenti, utenti) dei meri esecutori, per lo più passivi e sprovveduti.

Una tale situazione risulta come una "profezia che si autoavvera". I coordinatori periferici ed i docenti restano perpetuamente risorse poco creative e responsabili. Gli utenti si selezionano, riducendosi a quelli motivati alla formazione "low profile": restano fuori gli utenti privi della minima motivazione (che potrebbero essere colpiti da azioni più energiche e strategiche) e gli utenti più sofisticati (che forse richiedono azioni formative più "taylor made", rese impossibili dalla rigidità dell'impianto generale).

In pratica mi pare che un'impianto tanto "strutturato" possa rispondere egregiamente ad una fase di insediamento dell'I.V.L., ma sia inadeguato allo sviluppo sia interno che dell'utenza.

L'iperstrutturazione per esempio, del lavoro dei docenti esclude l'elemento flessibilità nella gestione dell'aula che è l'unico fattore adatto ad offrire soddisfazione ai bisogni degli utenti. Un formatore che, per incapacità o per impegno verso il committente, si riduce ad applicare temi, griglie, metodi e tecniche preconfezionati, non potrà né sarà capace di "ascoltare" l'aula, nei suoi bisogni e nelle sue reazioni, e poi cercare quegli interventi che sembrano più consoni ai bisogni espressi. Riducendo la flessibilità del docente, viene automaticamente ridotta l'area degli utenti soddisfatti o interessati a ripetere la partecipazione.

Analogamente, il discorso vale per i coordinatori. Trovandosi e "vendere" programmi molto strutturati, che magari non hanno contribuito a progettare, è facile che ci mettano poco entusiasmo, oppure che non imparino ad avvicinare l'offerta (flessibilizzandola) alla domanda (de-codificare).

Infine è naturale che una modellistica tanto strutturata sia costretta a ridurre al minimo l'attività "attiva" in aula, la quale richiede docenti preparati ad hoc e progettisti esperti e creativi, oltre che capaci di fungere da supporto esterno all'aula.

### 3. LA VALUTAZIONE

Mentre tutti gli aspetti del processo formativo sembrano assai accurati, sia pure all'interno di una filosofia-situazione molto strutturata, l'evaluation appare come la lcunosa.

Anzitutto sorprende la carenza di dati freschi sui parte-

cipanti ed in particolare sulla quantità dei "ritorni", che è l'unico dato oggettivo di valutazione disponibile. Poichè l'I.V.L. offre formazione di primo livello, la richiesta di ulteriore formazione da parte degli utenti è certamente un dato significativo. Nessuna proposta fra quelle fatte dall'I.V.L. si può definire "completa", cioè esaustiva. O si tratta di proposte d'assaggio o di proposte di settore aziendale: in entrambi i casi il partecipante soddisfatto dovrebbe tornare.

Un'altra carenza sembra relativa ad una valutazione circa i livelli di partenza dei partecipanti, il che consente:

a) - di tarare esattamente l'offerta formativa o di raggruppare i richiedenti per livello (ed evitare disfasie fra offerta e livello dei partecipanti);

b) - di mirare i risultati al termine dell'azione formativa.

Infine pare assente l'evaluation "post-aula", cioè al rientro sul lavoro. Tale valutazione consentirebbe sia una migliore ristrutturazione dell'offerta, sia di mantenere un contatto con l'utenza, utile alla progettazione di nuove azioni formative.

#### 4. CONTENUTI FORMAZIONE IMPRENDITORIALE

Questa azione sembra molto precisa nell'ambito delle acquisizioni reattive alle principali funzioni aziendali, mentre sembra assai vaga (se non inesistente) per gli apprendimenti relativi agli atteggiamenti imprenditoriali.

In altre parole mi sembra che, mentre per l'apprendimento (almeno teorico) delle funzioni operative sono investite molte risorse, quasi nessuna è centrata sull'apprendimento di nuovi atteggiamenti.

Questo malgrado, per esempio il CO.GE.IN., indichi espressamente fra i suoi obiettivi i punti a) e b) che sono tipicamente di tipo psico-sociale. Per la verità anche il punto f), meramente addestrativo, trova poca consistenza nella pratica consuale.

In altre parole sembra che, fra gli obiettivi si indichino anche acquisizioni di tipo "saper fare", in realtà i contenuti ed i metodi non vadano oltre un pur utile e necessario "sapere".

Questo discorso rimanda al ruolo che un contributo psico-sociale può avere all'interno di una formazione per artigiani. Esso può essere visto come duplice.

Anzitutto la variabile psico-sociale può offrire un grosso sostegno alla metodologia di aula (lavoro attivo di gruppo). La psicosociologia infatti può essere considerata la disciplina più attrezzata per la gestione dei processi di apprendimento di adulti, specie laddove non si tratti di mero apprendimento cognitivo.

In secondo luogo l'apporto psicosociale può diventare un contenuto sia mediante "lezioni" sui comportamenti umani e lavorativi, sia mediante esercitazioni addestrative (per la formazione a quegli aspetti del ruolo artigiano che riguardano le relazioni, le decisioni, la creatività).

## 5. PROSPETTIVE

Le brevi note sopra esposte richiedono qualche indicazione di prospettiva. Sottolineando che la trasformazione di un sistema complesso come l'I.V.L. non può che essere un'operazione graduale, basata sul principio dell'ET....ET, in-

vece che su quello dell' AUT.

a) UTENZA

Attualmente l'I.V.L. riesce a toccare circa il 15% (forse il 10%) dell'utenza potenziale. Ciò limita il suo potere contrattuale e riduce progressivamente i suoi spazi; perciò sembra utile operare in diverse direzioni, come le seguenti:

1. - articolare meglio l'offerta sia in senso orizzontale che verticale (progettando pacchetti per gruppi e categorie specifiche ed azioni a livelli differenziati di preparazione - primo livello/avanzato/specialistico ecc.).
2. - Affiancare all'attività consuale altre attività promozionali (ricerche attive, convegni, giornate di studio, pubblicazioni ecc.).
3. - Promuovere progetti speciali - sperimentali (per esempio su una micro-area, oppure per categorie in crisi o refrattarie all'innovazione ecc.).
4. - Collegare l'azione formativa verso i neo artigiani a quella verso i vecchi (per esempio progettando un MASTER di base attraverso cui filtrare i giovani, prima della formazione permanente).
5. - Affiancare ai pacchetti di routine gestiti dalla periferia, dei programmi speciali gestiti dal coordinamento direttamente, oppure da questo insieme ad una zona periferica politicamente disponibile.
6. - Varare programmi sperimentali in senso metodologico, in modo da poter poi travasare su larga scala le acquisizioni (vedi progetto a suo tempo presentatovi).

b) - COORDINATORI PERIFERICI

Senza dubbio qui il nodo è prima di tutto politico. Occorre che i coordinatori siano garantiti a tempo pieno e professionalizzati. Essi devono essere in grado di funzionare sia come terminali del centro sia come gestori autonomi di formazione; analogamente il centro può fungere a volte da "line" autonoma, a volte da propulsore e controllore a volte ancora da semplice consulente della periferia. Devono essere in parte omogenei ed in parte diversificati per rispettare le esigenze locali. Devono poter trovare nel centro occasioni di formazione, supervisione e consulenza. La loro selezione e il loro inserimento stabile sono un dato ineludibile per l'efficienza complessiva del sistema I.V.L.

c) - DOCENTI

E' ovvio che un sistema formativo necessita di formatori. Anche qui l'innovazione potrà andare verso una organizzazione mista: in parte fatta di docenti fissi ed in parte a gettone; in parte centrali ed in parte periferici. I docenti fissi garantiscono continuità, professionalità e coerenza metodologica. I docenti a gettone possono invece offrire prestigio oppure contributi di uso troppo saltuario, per diventare fissi. I docenti centrali possono assumere una funzione di responsabilità progettuale e formativa rispetto a quelli periferici, ma questi ultimi garantire maggiore flessibilità. Ma l'innovazione mi pare quella di separare i "docenti", responsabili della progettazione e del trasferimento dei "contenuti", dagli "animatori" responsabili delle esercitazioni, delle applicazioni, della tutorship dei partecipan-

ti. Mentre i primi sono garanti dell'insegnamento, i secondi sono garanti dell'apprendimento.

In termini di efficacia questo modello è assai migliore, come lo è in termine di economie.

L'identità di un sistema formativo è data dai docenti fissi e dagli animatori: le uniche figure alle quali si può chiedere, con buoni risultati, un impegno anche fuori dall'aula e non solo didattico. L'I.V.L. deve anche sviluppare ricerche, studi, pubblicazioni utili ad una costruzione di una filosofia della formazione dell'artigiano. Solo producendo un know-how originale potrà portare un reale contributo allo sviluppo della categoria e quindi aumentare la sua contrattualità. Tale funzione non può che essere garantita da personale stabile, flessibile e professionale.

#### d) - DIDATTICA

L'attuale didattica si mostra come particolarmente rigida. Essa si riduce infatti al rapporto in aula fra docente (per lo più conferenziere) e partecipanti, sia pure con l'arricchimento di sussidi ed esercitazioni.

Tale metodologia riduce l'arco dei possibili obiettivi alla semplice informazione. Addestramento e sensibilizzazione richiedono maggiori tempi e risorse specializzate.

Occorre dunque introdurre assieme ad un più variegato "parco docenti" (affiancando agli attuali anche animatori d'aula, testimoni, consulenti), una maggiore varietà di mezzi didattici. Per esempio affiancando al lavoro d'aula alcuni momenti intensivi seminariati, anche residenziali. Ma soprattutto avviando una azione di "formazione a distanza". Tutto l'aspetto addestrativo infatti più egregiamente essere realizzato "a casa", tramite materiali d'uso, schede autocorrettive, esercitazioni.

*Tale lavoro per evitare che sia trascurato può trovare momenti di verifica collettiva in aula con l'aiuto di addestratori e consulenti specializzati.*