

Giampaolo Redigolo

FORMAZIONE FORMATORI

Comunicazione e didattica

Progettazione e applicazione delle metodologie innovative

Marketing della formazione

Torino 2006

Sommario

APPUNTI DI TEORIA DELLA COMUNICAZIONE	4
LA COMUNICAZIONE DI GRUPPO	16
1. Gruppo e individuo.....	16
Gruppo primario:.....	16
Gruppo secondario:	16
1. Teoria dei gruppi (Evariste Galois, matematico, in Change)	16
2. Teoria dei tipi logici (Whitehead, Russel):	17
Effetti del gruppo sull'individuo	17
A) Aspetti strumentali.....	17
B) Aspetti espressivi	18
2. Dinamica di gruppo.....	18
La formazione del gruppo	18
Perché l'individuo tende a fare gruppo?	18
L'evoluzione del gruppo (Schutz)	19
Le persone e il gruppo	20
1. Le caratteristiche biografiche	21
2. Personalità	21
3. Gruppo e organizzazione	23
Premessa.....	23
Problemi tecnici di gruppo	23
Difese, episodi e fenomeni di gruppo	24
a) Le difese di gruppo:	24
b) Gli episodi di gruppo:	25
c) I fenomeni di gruppo	25
4. Gruppo e comunicazione.....	26
Regole della comunicazione di gruppo e tecniche di gestione del gruppo	27
FORMAZIONE E NUOVE TECNOLOGIE DI COMUNICAZIONE	34
La formazione mediatizzata.....	34
Il sistema formativo tecnologico	34
I cinque fattori chiave.....	37
Conclusione	40
IL MARKETING DEI SERVIZI	42
1. Evoluzione e caratteristiche dei servizi.....	42
2. Il servizio come processo	44
3. Il servizio come sistema.....	44
ALLEGATI.....	53
Formazione concreta e servizi alle imprese	54
Sviluppo delle risorse umane nella formazione professionale	59

**APPUNTI
DI TEORIA
DELLA COMUNICAZIONE**

Concezione relazionale delle persona umana

1. La psicologia e la psichiatria tradizionali, assieme alla cultura dominante, hanno una concezione monadica della persona umana e dei suoi problemi:

- estraniata dal contesto
- dato fisso e strutturato
- il passato (dietro) causa del presente,
- il futuro imprevedibile
- individualità dei problemi (mio e solo mio)
- l'uomo è chiuso dentro la sua pelle.

2. Questo modello spiega alcune cose ma non riesce a spiegare e a risolvere i conflitti, il cambiamento, la devianza.

Essendo impostato sul principio della causalità lineare, tenta di spiegare il **perché** ma non riesce a capire il **come** avvengono certi fenomeni. Ora il senso di un fenomeno dipende dal come non dal perché: quando conosco la causa di un certo effetto non ho in mano alcuna soluzione reale, salvo quella di rimuovere la causa e quindi di negare il problema. Non riesco soprattutto a spiegare come, a parità di causa, si abbiano effetti diversi e come cause diverse producano lo stesso effetto.

Ora è questa la caratteristica specifica dei fenomeni umani: non funzionano come quelli naturali.

3. Il superamento di questa concezione sta nel guardare alla persona nella concretezza della sua esperienza, vederla cioè come un sistema in relazione con sistemi diversi, contesti diversi. Questo significa ipotizzare che la natura umana e l'ordine sociale siano prodotti della comunicazione.

La comunicazione come base del comportamento umano.

Non esiste individuo se non in un contesto interpersonale. La comunicazione è inevitabile. Tutto manda messaggi. Tutto è risposta e domanda.

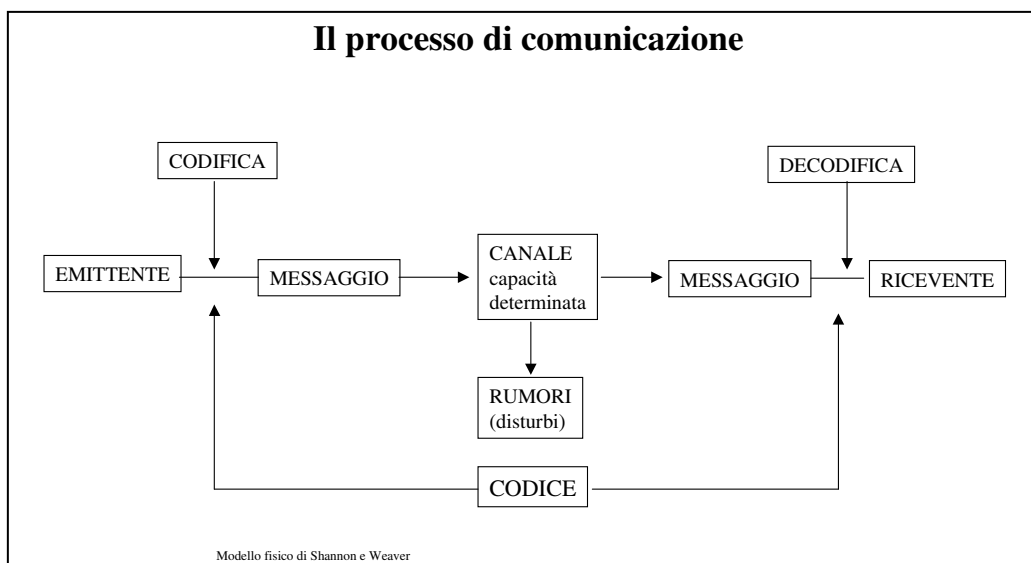
La comunicazione è il nostro comportamento interpersonale e nello stesso tempo il frutto del nostro comportamento.

«Tutto il comportamento, e non soltanto il discorso, è comunicazione e tutta la comunicazione, compresi i segni del contesto interpersonale, influenza il comportamento» (Watzlawick, 1967).

Il comportamento comunicazione segue delle regole, esplicite o implicite

Queste regole presiedono alla formazione dei «codici» di comunicazione, mediante i quali sono organizzati i segni e i simboli dei vari linguaggi (codifica) e le modalità della loro interpretazione (decodifica) e i codici culturali, che qualificano i comportamenti comunicativi propri di un determinato ambiente culturale.

Possiamo rappresentare il processo di comunicazione come segue:



In quanto comportamento la comunicazione non ha un suo opposto: non si può non comunicare. Per cui il ricevente viene modificato dal messaggio che riceve e dunque comunica a sua volta, inviando sempre e comunque una risposta all'emittente.

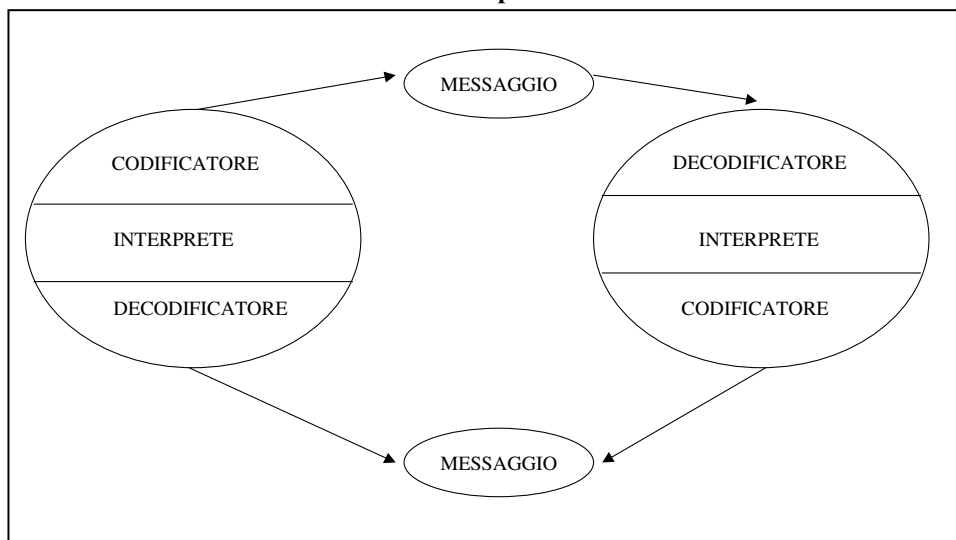
Nel processo comunicativo, quello che conta è il messaggio ricevuto, dal momento che è da esso che dipende il senso di quanto comunicato. Chi invia un messaggio non è mai sicuro che esso venga recepito nel giusto significato fino a che non ne verifica la risposta.

Praticamente, non basta trasmettere i messaggi giusti, ma bisogna che questi messaggi siano recepiti come tali.

Nella comunicazione l'ascolto svolge la funzione più importante.

Per ora basta sottolineare come il processo di comunicazione abbia una andatura circolare: non si ferma al ricevente, ma ritorna all'emittente, sempre e comunque. La comunicazione è sempre a due vie.

Modello circolare del processo comunicativo



Elementi costitutivi della comunicazione

1. Il processo di codifica di un messaggio non riguarda soltanto il contenuto esplicito ma riguarda anche una serie di indicazioni circa il modo di interpretare questo contenuto.

In ogni messaggio c'è:

- una informazione: vero/falso, dato, oggetto, notizia
- un comando: come l'informazione deve essere accolta

Il comando definisce la relazione, crea le aspettative di risposta. È la parte calda, emotiva, del messaggio, quella che modifica il comportamento del ricevente e ne indirizza la risposta, sulla base di una decodifica corretta.

Per realizzare una comunicazione «per l'altro» occorre utilizzare un linguaggio che egli possa comprendere, assumendo il suo punto di vista, mettendosi nei suoi panni.

È quello che viene chiamato *role-taking*, ed è la capacità di:

- comprendere che esiste una prospettiva dell'altro diversa dalla propria
- di discriminare gli attributi di ruolo, cioè le caratteristiche specifiche dell'altro (giovane, adulto, uomo, donna, allievo
- tener presente la prospettiva dell'altro durante l'interazione comunicativa

Questione complessa è quella relativa all'*intenzionalità* nella comunicazione. L'intenzione di comunicare fa parte dell'atto comunicativo. Ma se non è possibile non comunicare questo aspetto è poco rilevante, sostengono i teorici della pragmatica della comunicazione umana (Watzlawick e scuola di Paolo Alto). Secondo altri non è vero che tutto è comunicazione, ma che essa si verifica solo quando una persona intende rendere noto qualche cosa ad un'altra.

In dettaglio nella comunicazione possiamo individuare tre tipi di intenzionalità:

- le intenzioni riguardanti il contenuto, che può essere espressivo, evocativo, impositivo
- le intenzioni riguardanti la consapevolezza di ciò che si sta comunicando e di come lo si comunica; la rilevanza dell'informazione che si intende trasmettere
- le intenzioni strumentali, riguardanti le connessioni tra i vari tipi di contenuto e il comportamento manifesto. Si ottengono integrando comportamento verbale e non verbale (gesti, espressioni facciali, modi di camminare) in maniera strumentale per dare incisività alla comunicazione nel contesto specifico in cui essa avviene.

2. Il processo di decodifica consiste nella percezione del messaggio, nella sua decifrazione (riconoscimento dei segni) e soprattutto nella sua interpretazione. Decodificare significa dare un senso ai dati che si ricevono, riconoscendo il comportamento di un altro (emittente). Il che significa che il ricevente, nella decodifica di un messaggio ci mette del suo per capirlo, dal momento che per decodificare deve selezionare, organizzare e interpretare i segnali ricevuti.

È un processo immediato, spontaneo, che è influenzato da una serie di fattori:

- a) la sensibilità fisica (il nostro fisico pone dei limiti nella ricezione di un messaggio)
- b) attenzione selettiva (i segnali non ricevono lo stesso grado di attenzione)
- c) categorizzazione (tutti i segnali, provenienti dagli organi di senso – vista, udito, tatto, odorato – sono registrati in prima battuta come eventi privi di senso. Solo in secondo momento vengono strutturati in percezioni significative, collegate ai propri schemi o categorie interpretative e caricate di senso).

3. Il canale è il mezzo fisico-ambientale che rende possibile la trasmissione di un messaggio. Ci sono definizioni diverse ma in sostanza la comunicazione ha luogo grazie ad un apparato fisico che trasmette-riceve messaggi, i quali possono essere verbali o non verbali e dunque richiedere processi di decodifica diversi ma che sono indispensabili per comunicare.

Del canale dobbiamo considerare:

- la capacità, la quantità di informazioni che riesce a veicolare
- l'immediatezza, la velocità con cui le informazioni passano e diventano percepibili e decodificabili

Si distinguono canali verbali e canali non verbali, sulla cui rilevanza e importanza comunicativa i ricercatori discutono. Basta tener presente che la comunicazione non verbale, quale che sia il canale che impiega, ha una rilevanza preponderante rispetto a quella verbale, che accompagna sempre. A fare la differenza sono comunque il contenuto e il contesto comunicativo: è ovvio che l'informazione relativa all'orario di un treno è «neutrale» rispetto all'informazione relativa ad un lutto che riguarda l'interlocutore, dove a parità di valenza informativa la componente emotiva caricherà notevolmente il linguaggio non verbale dell'emittente.

È nella fase di trasmissione dall'emittente al ricevente che il processo di comunicazione può essere disturbato da alterazioni, da *rumori* che ne rendono difficoltosa la percezione e l'interpretazione. Pensate ai disturbi di una trasmissione via-radio.

Questi disturbi nella comunicazione sono sempre presenti e possono dipendere da varie cause:

- problemi di linguaggio e di percezione
- livello di astrattezza e di organizzazione dei ragionamenti
- gioco di elementi inconsci
- meccanismi di difesa connaturati con la personalità, da far risalire alla famiglia ma anche al gruppo di appartenenza.
- ambiente in cui avviene la comunicazione

4. Il contesto è la *scena* in cui avviene la comunicazione. La comunicazione è un comportamento personale ma anche un processo sociale e dunque è influenzata dalla situazione sociale nella quale avviene: in strada, allo stadio, in un gruppo di amici, in casa tra parenti, in aula o dal medico.

Una *situazione sociale* è definita da tre categorie:

- l'ambiente (piazza, aula, sala medica, cucina)
- i partecipanti (che si conoscono o meno, parenti, estranei, stranieri)
- lo scopo, che è rappresentato dai tipi di attività comunicativa che si adottano e dai tipi di attività connessi all'argomento specifico di conversazione (sport, matematica, impegni familiari, scherzi tra amici)

Il contesto è un sistema di relazioni che si forma nel momento della comunicazione. Ha una sua versione esplicita che è quella discorsiva, verbale: le singole parole, le frasi e il discorso creano un insieme di segnali che, integrati con quelli gestuali, mimici, rappresenta appunto il contesto esplicito di una comunicazione.

Ma c'è anche un contesto implicito, che è quello cui il ricevente si riferisce collocando quanto ascolta in un contesto più ampio, che gli viene indicato con allusioni e gesti vari dall'emittente. È un contesto non dichiarato ma che segna ogni segnale, ogni parola. È il modo di decodificare il «comando» che accompagna ogni informazione in un messaggio: chi ascolta colloca ciò che riceve in una scena più ampia di quella esplicitamente indicata dall'emittente.

In & Out s.r.l. - Torino

Contesto implicito e contesto esplicito formano il contesto totale di una comunicazione, che può essere noto o solo all'emittente o solo al ricevente. In ogni comunicazione uno dei due interlocutori, ma anche il gruppo, sa più di quanto non esprima verbalmente e lo adopera per interpretare il messaggio che riceve o che invia. Si tratti di comunicazione interpersonale o di comunicazione di gruppo, il sistema che si forma non risulta dalla somma aritmetica dei componenti ma da un di più determinato appunto dal contesto, in cui la comunicazione avviene.

Da questo punto di vista le funzioni del contesto nella comunicazione sono diverse:

- a) il contesto determina la scelta di una determinata parola
- b) il contesto precisa il senso della comunicazione
- c) il contesto completa il senso della comunicazione
- d) il contesto crea il significato di una parola o di una espressione nel caso in cui solo il contesto ne rende possibile la corretta comprensione
- e) il contesto trasforma un significato
- f) il contesto orienta la parola a un significato sbagliato, che può entrare nell'uso comune.

L'importanza rilevante del contesto nella comunicazione evidenzia come essa sia un comportamento complesso, per la quantità di interconnessioni che si verificano tra i vari elementi costitutive della comunicazione e gli attori della stessa.

Tipologie di comunicazione

Sul fronte del linguaggio, la comunicazione può essere:

Verbale: fondata sulla parola o su un segno decodificabile a parole

Non verbale: corpo

ambiente

atteggiamenti

La comunicazione non verbale è prevalente sul piano del comando.

Sul piano dei contenuti la comunicazione può essere:

Logico-razionale: informazioni

dati

ordini di servizio

Emotiva: trasmette emozioni

La comunicazione ha poi una sua temperatura (clima comunicativo), determinata da tutta una serie di fattori tecnici, ambientali, psicologici, che la possono far identificare come comunicazione:

A corrente fredda: distaccata, poco partecipata, oggettiva, operativa, logico-razionale

A corrente calda: interessata, coinvolgente, relazionale, emotiva

Modelli di comunicazione

1. La comunicazione interpersonale

È la comunicazione tra due persone.

In questo tipo di comunicazione giocano questi fattori:

- ***l'immagine di sé***. Nel rapporto comunicativo a due, ognuno degli interlocutori cerca di dare di sé l'immagine più favorevole o più funzionale allo scopo dell'incontro. La percezione che l'interlocutore ne ricava determina la qualità della comunicazione e i suoi effetti. L'immagine di sé è rilevante sia nella fase di proposizione che nella fase di **ascolto**.

Ci sono tre stili fondamentali nel comportamento di ascolto:

a) *negativo - passivo*

- emotivo
- rifiutante
- umiliante
- giudicante
- distratto
- timoroso
- ansioso
- apatico
- impulsivo.

Questi aspetti si dimostrano non solo verbalmente ma soprattutto con il linguaggio corporeo e sono spesso frutto di elaborazioni mentali con cui si cerca di far fronte all'interlocutore, senza cercare di capirlo.

b) *neutrale*

Si raccolgono informazioni, non si fanno commenti, si ripetono i punti più importanti ascoltati per verificare se si è capito bene

c) *positivo*

- non fa diagnosi, accetta i silenzi, non cerca di interpretare le intenzioni ma ascolta le comunicazioni
- non fa critiche mentre l'interlocutore parla
- accetta gli errori
- rimanda i commenti e le correzioni
- è empatico a livello emotivo, partecipa sinceramente alla situazione emotiva dell'interlocutore anche quando ci sono in ballo sentimenti tristi
- non fa domande vaghe, banali, troppo complesse che disorientano o che ammettono una sola risposta; fa domande ampie, dà tempo per ricevere le risposte.

Le domande che si fanno danno la dimensione della capacità di ascolto che si ha oltre che della nostra intelligenza.

Mettere l'altro a proprio agio, quando ci viene a parlare, è essenziale, per venire a conoscenza di tutto quello che ci deve dire, il che si traduce in un risparmio di tempo: quante volte chi parla ad un superiore cerca in tutti i modi di riuscire a dire tutto perdendo il filo del discorso perché non è messo a suo agio o è interrotto da domande che cercano di tagliare corto, finiscono con l'allungare i tempi perché l'altro non si sente compreso come vuole lui.

Quando l'incontro diventa logorroico, sono le domande ben poste che consentono di stringere i tempi non gli atteggiamenti di nervosismo, i rifiuti, ecc...

Ascoltare non significa mettersi in balia dell'interlocutore ma dominarlo.

- **la motivazione dell'incontro.** Influisce sulla dinamica della comunicazione perché ne determina gli obiettivi, alimenta le aspettative, stabilisce il linguaggio e il codice di interpretazione. Può essere causa di disturbi comunicativi, dal momento che può innescare meccanismi di precomprensione e distorsioni percettive dei messaggi in circolazione.

- **i meccanismi di difesa che innescano il gioco soggetto/oggetto**

In ogni relazione interpersonale, l'altro in quanto esterno è in un certo senso avvertito come minaccia, come uno con cui fare i conti, che entra nel tuo territorio, che instaura con te un rapporto della cui qualità non sai niente. L'altro è sempre un enigma e questo instaura, non solo a livello inconscio, delle azioni difensive. Le elenchiamo con una breve descrizione:

Negazione:

Si nega a se stessi di vivere quello che si sta vivendo (paura, gelosia...)

Scissione:

Si divide forzatamente l'unità della situazione in cui ci si viene a trovare, facendo delle distinzioni che non sono reali, negando che ci siano dei rapporti tra gli elementi: io e mia madre, io e mio padre...

Spostamento:

Si cambia l'oggetto, la persona (odio il capo, diventa odio il collega).

Sostituzione:

Si vede una cosa al posto di un'altra, quello che non si vuole vedere.

Proiezione:

Dall'interno all'esterno

Introiezione:

Dall'esterno all'interno

Razionalizzazione:

Autoconvincimento, ristrutturazione razionale e interessata di un problema emotivo, mi spiego a me stesso una cosa che so benissimo che sta diversamente.

Rimozione:

Allontanamento nell'inconscio

Regressione:

Ricorso a comportamenti di stadi di sviluppo precedenti (adolescenzi, infantili).

Mistificazione:

Falsa definizione dei problemi

Conversione:

Inversione a u (io odio lui - lui odia me)

La complessità del processo comunicativo ha impegnato psicologi, insegnanti e terapeuti a ricercare modelli utili per tutte quelle attività in cui la comunicazione ha una importanza preponderante: insegnamento, terapia, direzione del personale, ecc.

La ricerca ha privilegiato soprattutto le componenti psicologiche che entrano in gioco nel rapporto interpersonale e nel rapporto di gruppo. I modelli comunicativi che se ne sono ricavati, impiegati con tecniche e strumenti adeguati, si sono progressivamente imposti in vari ambiti.

Ne presentiamo brevemente tre, tra i più noti e usati, che possono essere utilmente impiegati nella comunicazione didattica per migliorare il processo di insegnamento/apprendimento.

1. La finestra di Johari

La *Finestra di Johari* è una matrice elaborata dai due psicologi americani Joseph Luft e Harry Ingham – da cui il nome ricavato dalla fusione dei loro nomi – utile per sfruttare le dinamiche profonde della comunicazione interpersonale allo scopo di migliorare la consapevolezza di sé dei due interlocutori.

L'assunto di fondo, parte da un'esperienza comune: noi sappiamo qualche cosa di noi stessi che altri ignorano e ignoriamo qualche cosa di noi stessi che altri invece conoscono. Nello stesso tempo sappiamo di noi stessi qualche cosa che gli altri non fanno.

Nella comunicazione questi diversi livelli di consapevolezza entrano in gioco. Davanti all'altro il nostro io si presenta in quattro condizioni diverse. Se dividiamo in quattro il quadrato della nostra personalità, otteniamo una matrice del genere.

	noto a sé	ignoto a sé
noto agli altri	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">1</div> aperto	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">2</div> cieco
ignoto agli altri	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">3</div> nascosto	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">4</div> ignoto

La finestra di Johari

Il primo quadrato rappresenta l'**io aperto**. Quello noto a noi e agli altri, costituito da comportamenti, idee, emozioni, motivazioni che stanno alla base di ogni forma di comunicazione tra noi e l'altro.

Il secondo quadrato rappresenta l'**io cieco**, costituito da tutto ciò che di noi ci è ignoto, mentre è noto agli altri.

Il terzo quadrato rappresenta l'**io nascosto**, costituito da tutto ciò che di noi è noto solo a noi e sconosciuto agli altri.

Il quarto quadrato rappresenta l'**io ignoto**, costituito da tutto ciò di noi che nessuno conosce, né noi, né gli altri.

Nel rapporto comunicativo a due, ognuno dei due interlocutori è rappresentato dalla propria matrice (finestra). L'interazione tra i due – scambio di informazioni, di emozioni, di scelte, di comportamenti e atteggiamenti – sposta da un quadrante all'altro alcuni elementi per cui il rapporto tra i quattro «io» si modifica. Il rapporto comunicativo ci rivela a noi stessi, ci fa capire meglio l'altro, ci fa prendere coscienza di comportamenti e di atteggiamenti di cui non abbiamo consapevolezza. L'area del nostro *io aperto* si amplia riducendo le altre aree. Grazie alla matrice possiamo in qualche modo registrare e quantificare queste variazioni e quindi testare gli effetti di un rapporto comunicativo, si tratti di un colloquio informale o di un colloquio di lavoro.

L'obiettivo è quello di ridurre consapevolmente le barriere (sistemi di difesa) che interponiamo alla comunicazione, diminuendo la nostra sensazione di isolamento e aumentando la consapevolezza di noi stessi e dell'altro.

2. L'analisi transazionale

«Se due persone si incontrano, prima o poi una si metterà a parlare e darà qualche segno di aver percepito la presenza dell'altra... Questo si chiama uno stimolo transazionale. L'altra persona farà o dirà qualche cosa in relazione a quello stimolo ed è ciò che noi chiamiamo una risposta transazionale. L'unità di rapporto interpersonale è ciò che chiamiamo *transazione*».

Così lo psicologo Eric Berne, considerato il creatore del metodo transazionale, definisce la sua terminologia.

L'assunto filosofico dell'analisi transazionale è l'«essere OK»: nascere OK; essere OK; riconoscersi OK. Fasi che culminano nell'affermazione cosciente: io sono OK; tu sei OK. Le posizioni di vita non-OK, le transazioni che ne derivano e i giochi che vi si articolano, all'interno di un copione tragica o melodrammatica, non sono assenti da questa concezione. Ma l'assunto di fondo non viene messo in discussione: ogni persona è fondamentalmente OK. Quali che siano i contrattempi, i rovesci e le prove attraversate, se l'è cavata salvaguardando sempre l'essenziale: la sua vita. La messa in opera efficace di questo principio opera la «guarigione». Sul versante terapeutico, questo metodo, punta semplicemente a ristabilire nella persona il suo essere OK. Non si tratta di ottimismo ingenuo: le prove, le difficoltà, le esperienze negative fanno parte dell'esperienza di ogni persona, ma non ne compromettono mai il valore di fondo: i limiti possono essere superati, le capacità valorizzate in una visione realistica di ciò che la creatura umana è e può diventare.

L'assunto psicologico di base, di questo metodo è di esperienza comune: noi esprimiamo la nostra personalità mediante degli «stati mentali», che non sono altro che una percezione globale di noi stessi in una certa situazione.

Sono diversi ma Berne li ha ridotti brillantemente a tre:

- lo stato mentale del genitore (G), che è quello che adottiamo quando ci sentiamo investiti da un compito, quando riteniamo di dover regolare, educare, disciplinare, correggere l'altro e imporgli il nostro volere, come fa un genitore nei confronti del bambino
- lo stato mentale del bambino (B) che è quello che adottiamo quando reagiamo emotivamente di fronte all'altro o all'ambiente, quando vogliamo comprensione, coccole, indicazioni, regole precise, quando non ci piace scegliere e preferiamo siano altri a farlo

- lo stato mentale dell'adulto (A) che è quello che adottiamo quanto mettiamo in gioco la nostra razionalità, la nostra capacità di scegliere, la comprensione e il rispetto dell'altro, la capacità di risolvere un problema, di programmare, di assumerci delle responsabilità.

A seconda delle circostanze noi facciamo prevalere uno di questi tre stati mentali. Ovviamente è la parte adulta di noi quella che ci permette di affrontare la realtà, di risolvere i problemi, di valorizzare un'esperienza e un contatto.

Grazie ad una tecnica di osservazione molto semplice noi possiamo individuare nel nostro comportamento e in quello degli altri l'influsso dei modelli infantili e genitoriali e quindi di adottare delle soluzioni per rinforzare la nostra parte adulta, adeguandoci alla realtà e monitorando i segnali che provengono dai nostri atteggiamenti e da quelli degli altri.

La comunicazione interpersonale è un gioco cui partecipano 6 personalità diverse, che interagiscono tra di loro, assumendo stati mentali differenti, a seconda delle circostanze e della loro personalità. I messaggi che circolano sono di tre tipi:

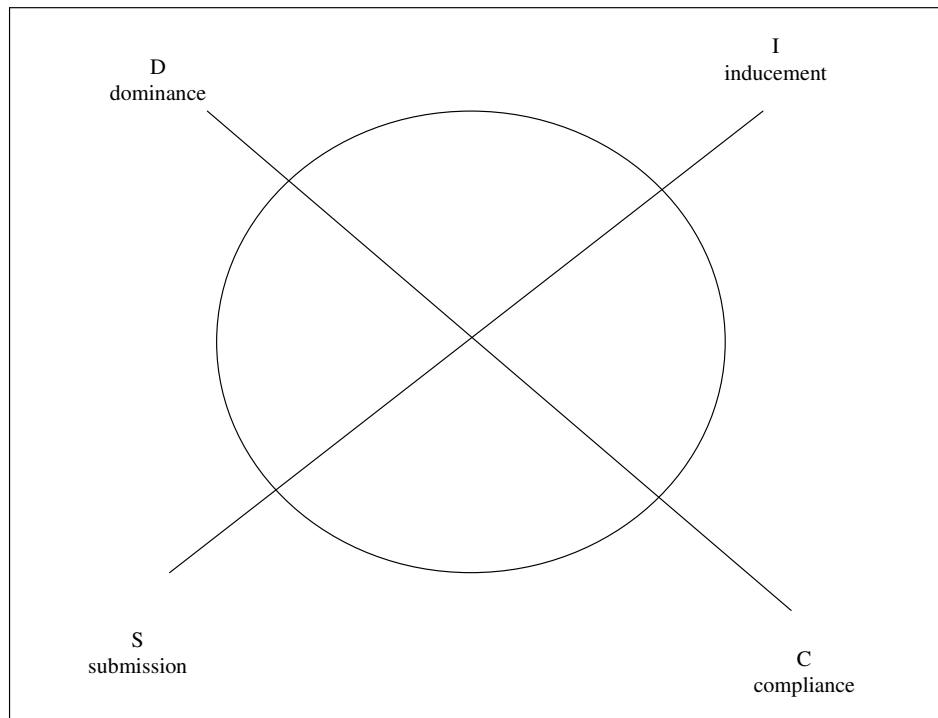
- messaggi complementari, in cui chi parla e chi ascolta impiega stati mentali simili o complementari, ad esempio G (genitore) e B (bambino).
- messaggi conflittuali, in cui chi parla assume uno stato mentale in conflitto con lo stato mentale di chi ascolta. Ad esempio, uno assume il ruolo di genitore nei confronti del bambino che c'è nell'altro e lo vuole educare.
- messaggi correttivi, in cui chi risponde si mette in una condizione migliore di chi parla. Ad esempio, mentre il capo ufficio si rivolge da genitore all'impiegato-bambino, l'impiegato si pone nei confronti del superiore da adulto ad adulto.

L'obiettivo è quello di controllare, nei nostri rapporti comunicativi, i nostri stati mentali, prima e dopo la fase comunicativa, in modo tale da acquisire una capacità e uno stile comunicativo adulti.

3. Il P. P. S. (Personal Profile System)

Il metodo è centrato su un particolare modello della personalità, elaborato da William Moulton Marston (1979), che consente di fare autoanalisi come di definire il profilo psicologico dell'interlocutore che ci sta davanti, grazie al facile rilevamento di alcuni dati che può avvenire durante un normale colloquio. Lo si impiega in attività di selezione, formazione e valutazione del personale.

Secondo Marston la personalità può essere rappresentata in questo modo:



I vari tipi di personalità secondo Marston-Geier

Il primo quadrante rappresenta la caratteristica psicologica della «dominance» (dominanza), propri delle persone che accettano le sfide, prendono decisioni rapide, cercano potere, prestigio, indipendenza, sono portate a intraprendere nuove iniziative, producono azioni (imprenditori).

Il secondo quadrante rappresenta la caratteristica psicologica detta «inducement» (influenza), tipica di chi ama il rapporto con gli altri, sa motivare i collaboratori, partecipa al gruppo, non ama i conflitti (dirigenti, manager)

Il terzo quadrante rappresenta la caratteristica psicologica detta «submission» (stabilità), tipica delle persone che amano lavorare con pazienza e precisione, puntano alla specializzazione, sentono una forte appartenenza al gruppo di lavoro, amano la sicurezza nel lavoro (tecnici, specialisti, persone che amano fare ma non decidere).

Il quarto quadrante rappresenta la caratteristica psicologica detta «compliance» (compiacenza, adeguamento), tipica delle persone che badano al loro lavoro, rispettano l'autorità, amano le situazioni definite e controllate, ambienti sicuri e protettivi (dipendenti, burocrati).

Ci sono tipologie di personalità intermedie a queste quattro che possono essere identificate mediante i numerosi test, che il metodo prevede e consentono di disegnare i profili personali dei collaboratori per stabilire percorsi di carriera, affidare mansioni e collocazione appropriate nell'organigramma dell'impresa.

Per quanto attiene la comunicazione, questa griglia interpretativa consente di leggere la personalità dell'interlocutore secondo dei parametri (che non sono giudizi) utili per comprendere ottenere eventuali

modifiche di comportamento o per prendere atto di specifiche qualità, abilità e capacità. Nel colloquio di orientamento può costituire una buona griglia di valutazione e di autovalutazione.

La qualità della comunicazione

Per valutare la qualità di un rapporto comunicativo, gli indicatori da tener presenti sono i seguenti:

- **Chiarezza:** discorso esplicito, rispetto delle attese dell'altro
Non-chiarezza = confusione del discorso.
- **Continuità tematica:** il discorso si mantiene sullo stesso argomento, fino a che non è esaurito. Non si cambia discorso.
- **Impegno:** si esprime volontà, desiderio, sentimento, interesse.
- **Accordo-disaccordo:** sintonia o meno di valutazione sui fatti. Capacità di pensarla diversamente. Maturità.
- **Intensità emotiva:** entusiasmo, ricchezza di sentimento, intonazione della voce...
- **Qualità di relazione:** amichevole o meno
- **Chi parla a chi**
- **Interruzione:** chi interrompe chi

La comunicazione di gruppo

La comunicazione di gruppo è il modo con cui un gruppo esprime se stesso, la dinamica delle relazioni su cui si basano i rapporti tra i componenti.

È quindi necessario capire che cos'è un gruppo e come funziona, per comprendere come comunica.

1. Gruppo e individuo

(Michael S. Omsted, *I gruppi sociali elementari*)

Gruppo primario:

vincoli affettivi, calore, intimità, solidarietà. Spontaneità nei rapporti vicendevoli. Centralità dell'amicizia. La famiglia, la banda, il gruppo amicale.

Cooperazione intima e faccia a faccia (Cooley): formano la natura sociale e gli ideali dell'individuo, che si fonde in una totalità che lo supera e nella quale sta bene. È la simpatia e l'empatia che si traducono in un "noi". Senso di appartenenza

Gruppo secondario:

rapporti freddi, impersonali, razionali, contrattuali, formali. Il gruppo è uno strumento per raggiungere altri fini, che non sono quelli della soddisfazione dei bisogni e dei desideri degli individui. I contatti sono intermittenti, spesso indiretti.

La *comunità* è un tipo di gruppo in cui si mescolano le caratteristiche delle tipologie precedenti e la coesione dipende da una adesione a un sistema di valori riconosciuto dai vari membri.

Definizione:

Ce ne sono diverse. Buona questa di Olmsted:

Pluralità di individui che sono in contatto reciproco, tengono conto gli uni degli altri e hanno coscienza di avere in comune qualche cosa di importante¹.

1. Teoria dei gruppi (Evariste Galois, matematico, in *Change*)

a) Il gruppo è un insieme di elementi di qualsiasi natura, aventi tutti una caratteristica comune, per cui la composizione di due o più elementi dà per risultato un elemento del gruppo. Per composizione si intende un qualsiasi cambiamento da un possibile stato interno del gruppo a un altro.

Il gruppo obbedisce alla regola dell'*invarianza*, nel senso che il risultato di una qualsiasi composizione è sempre dentro il sistema, non fuori. I cambiamenti interni possono essere infiniti, ma il gruppo non cambia perché ognuno degli elementi non può collocarsi fuori dal sistema.

b) Se in un gruppo si combinano delle sequenze varianti, i risultati comunque non cambiano.

c) Il gruppo contiene un elemento di identità che, composto con ogni altro elemento del gruppo, lo lascia immutato.

¹ Distinguere il gruppo dal semplice *aggregato* o dalla *classe*. Si tratta di insiemi di persone che hanno delle caratteristiche comuni (età, sesso, idee politiche) ma non si incontrano, non comunicano tra loro, sono assieme solo sulla carta.

In tutti i casi, un gruppo è una *classe* di persone, anche se in essa non si esaurisce.

Comunicazione e didattica – Marketing della formazione

Giampaolo Redigolo - In & Out s.r.l. – Torino

d) Ogni elemento del gruppo deve avere il suo reciproco o inverso che composto con l'elemento stesso dà l'elemento di identità.

Con questa teoria si spiegano i rapporti tra persistenza e cambiamento: ci sono dei cambiamenti che non cambiano nulla, per la logica interna del gruppo.

Per capire invece i cambiamenti di un sistema in un altro ci serve la

2. Teoria dei tipi logici (Whitehead, Russel):

si parla di "classe di elementi" intendendo una collezione di cose aventi una specifica caratteristica comune. L'assioma fondamentale della teoria è questo:

Qualunque cosa presupponga tutti gli elementi di una collezione non deve essere un termine della collezione.

L'umanità è la classe di tutti gli individui, ma non è un individuo.

La scuola è la classe di tutti gli allievi e i docenti, ma non è un allievo o un docente.

Il partito è la classe di tutti gli iscritti, ma non è un socio iscritto.

Il gruppo è il di più dei suoi componenti, appartiene a un tipologia logica diversa: il comportamento economico della popolazione di una città non è la somma delle scelte economiche degli individui ma un elemento diverso.

L'individuo di ogni specie si comporta rispettando meccanismi di sopravvivenza, ma la specie potrebbe correre verso l'estinzione (vedi la società umana).

Conclusioni:

- i livelli logici vanno tenuti separati per evitare confusioni e paradossi
- il passaggio da un livello dato a quello superiore comporta un cambiamento importante ai fini teorici e pratici.

Effetti del gruppo sull'individuo

Il gruppo influenza l'individuo sostanzialmente in due ambiti: quello operativo, strumentale; quello espressivo, affettivo, emozionale.

A) Aspetti strumentali

Il gruppo stimola, condiziona, favorisce le capacità dell'individuo di eseguire dei compiti?

- *facilitazione sociale*: il gruppo stimola l'individuo a lavorare di più ma anche a sbagliare di più. Gli altri a volte incoraggiano, a volte inibiscono. Questo dipende dalla natura del compito che un individuo deve svolgere e dalla percezione che l'individuo ha del rapporto con il proprio gruppo. Il che significa che in gruppo un individuo può essere diverso da quello che è personalmente: potrebbe essere meno produttivo, ad esempio
- *modifica degli atteggiamenti degli individui e del gruppo*: a volte il gruppo si pone l'obiettivo di modificare qualche modo di comportarsi o qualche atteggiamento (non fumare, lavorare di più, mangiare meno, non interrompere gli altri). Gli individui del gruppo fino a che punto si sentono impegnati da queste decisioni? Le ricerche dicono che è più facile modificare il comportamento complessivo del gruppo che il comportamento dei singoli individui. Il cambiamento sarà più facilmente accettato se l'individuo partecipa alla decisione. In tutti i casi il gruppo può cambiare atteggiamento rispondendo a un forte richiamo proveniente dall'esterno: se questo richiamo aumenta lo spirito di corpo, il cambiamento è facile. In caso contrario occorre agire sui leaders e il lavoro è molto più lungo e difficile. Dipende molto dalle circostanze. Che sia più facile cambiare degli individui formanti un gruppo che cambiare ciascuno di loro

separatamente (Kurt Lewin) è una generalizzazione scientificamente discutibile. Le decisioni che si prendono in gruppo possono essere cambiate, mentre l'individuo può mantenere fede o resistere al cambiamento per delle motivazioni di carattere strettamente individuale. Non esiste una legge di durata del cambiamento del gruppo. Chi gestisce un gruppo deve sapere che se ha prodotto un cambiamento, questo può essere annullato per effetto di pressioni esterne. Il gruppo inoltre tende a dividersi in fazioni. Resta comunque probabile che un cambiamento di gruppo duri di più di un cambiamento individuale.

- *modifiche del sistema percettivo dell'individuo*: il gruppo riesce a volte a modificare il sistema percettivo e valutativo dell'individuo che fa proprie le indicazioni anche sbagliate del gruppo. Il gruppo cioè esercita una pressione sull'individuo, causando distorsione della percezione (si vede quello che vedono gli altri), distorsione del giudizio (si pensa che i propri giudizi sono sbagliati), distorsione dell'azione (si fa quello che fanno gli altri per non apparire diversi) (S. Asch).

B) *Aspetti espressivi*

Si sono diffuse le terapie di gruppo, sulla base dell'assunto che il gruppo sia un ambiente valido che consente la cura di certi disturbi degli individui.

In questo ambito ci sono di aiuto la teoria della comunicazione, oltre che una serie di elaborazioni psicologiche e psicoanalitiche provenienti dalla terapia sistemica (terapia di gruppo). Si tratta di considerare il gruppo, cioè, come un sistema, all'interno del quale si creano situazioni di paradossi e doppi legami che sono stati affrontati da altri studi.

Per capirne di più possiamo impiegare i risultati di quel particolare metodo di studio del comportamento di gruppo che è *la dinamica di gruppo* (fondata da Kurt Lewin).

2. Dinamica di gruppo

(Pio Scilligo, *Dinamica dei gruppi*)

Basandosi sulla psicologia della Gestalt, la dinamica di gruppo pone l'accento sull'insieme e la totalità in contrapposizione allo stimolo particolare e alla reazione particolare. Il gruppo è un campo di forze che incidono e influiscono sulle sottoparti o elementi del campo. Individuo e persona determinano l'ambiente e sono un prodotto dell'ambiente: da questo scambio reciproco si determinano gli eventi psicologici e sociali. È in questo contesto che si formano i gruppi sociali.

La formazione del gruppo

Perché l'individuo tende a fare gruppo?

Le spiegazioni sono diverse e riguardano sia la struttura biologica e culturale dell'uomo (nasce come soggetto incompleto e quindi bisognoso della presenza di altri) sia le dinamiche psicologiche e sociologiche che si instaurano tra i singoli e l'ambiente sociale. L'uomo è gregario, ma perché in alcune situazioni lo è di più e in altre lo è di meno?

Tra le numerose risposte che sono state elaborate, sono sostanzialmente due quelle di fondo: l'individuo tende a fare gruppo per paura e per incertezza.

Comunicazione e didattica – Marketing della formazione
Giampaolo Redigolo - In & Out s.r.l. – Torino

– paura. in caso di pericolo si tende a stare con gli altri, non fosse che per chiedere informazioni, per capire che cosa sta capitando. L'isolamento crea paura, la compagnia tende a ridurla. Si tratta di paura (timore per un pericolo preciso) e non di ansia che insorge per l'incombere (reale o immaginario) di un pericolo indistinto, non identificabile. La persona ansiosa tende in realtà a non stare con gli altri, a isolarsi: gli altri li percepisce come fonte della minaccia cui si sente sottoposta. Eccessivi livelli di ansia sono distruttivi per il gruppo.

– incertezza. Ognuno di noi ha bisogno di dare una valutazione di sé, ma questa valutazione lo lascia incerto fino a che non la verifica con gli altri. Sono gli altri che ti assicurano che quello che pensi di te stesso è vero: ci conosciamo e ci valutiamo attraverso gli altri. Senza di loro siamo incerti della nostra identità e della nostra personalità. Il confronto sociale ha questa funzione: ci permette di stabilire se le nostre emozioni sono appropriate e di stabilire la natura delle nostre emozioni. Gli altri ci servono per stabilire la nostra posizione emotiva: per stabilire, ad esempio, se viviamo un momento di gioia o di dolore.

– bisogno di affiliazione. È il bisogno di appartenere a un gruppo che ti riconosce: quando stai per troppo tempo da solo, avverti il bisogno degli altri. (Telefono per gli anziani).

A favorire la formazione di gruppi sono stati individuati altri fattori:

– la vicinanza fisica, crea una sintonia, una partecipazione. Non si stabiliscono relazioni con i distanti ma con i vicini. Si fa gruppo con le famiglie vicine, con le famiglie dei figli che vanno alla stessa scuola. La vicinanza fisica vale spesso di più della parentela. Ciò che non si riesce a spiegare è perché non sempre la vicinanza fisica porti alla formazione di gruppi

– la similitudine negli atteggiamenti e nei valori. Fanno gruppo le persone che si assomigliano nel modo di elaborare le esperienze (atteggiamenti) e nel sistema di valori di riferimento (religiosi, politici, sportivi, ecc.)

– la similitudine nei tratti di personalità. Generalmente chi ha personalità simili non tende a fare gruppo. Si fa gruppo con chi ha personalità complementari: chi ha bisogno di protezione sposa chi sa dare aiuto; chi è autoritario, sposa chi tende ad essere obbediente. La complementarietà rappresenta un certo grado di similitudine, nel senso che le due persone accettano di essere complementari. Molto pare dipenda dal ruolo: le persone che hanno ruoli diversi si sentono attratte (marito/moglie); le persone che hanno ruoli simili no.

– la stima di sé. Influenza i rapporti interpersonali in maniera diversa. Chi ha bassa stima di sé si sente allontanato da un biasimo più della persona che ha una alta stima di sé: il biasimo sociale pesa più chi ha bassa stima di sé che su chi ha alta stima di sé.

Chi ha bassa stima di sé pensa che gli altri non gli vogliono bene.

Chi ha alta stima di sé pensa il contrario.

In questa dinamica gioca anche il livello dell'accoglienza: di fronte a persona affettuosa e accogliente, chi ha bassa stima di sé si sente attratto; di fronte a persona ambigua, che non si capisce bene se ti accoglie o meno, è chi ha alta stima di sé che si sente attratto.

L'evoluzione del gruppo (Schutz)

Tre stadi che si sviluppano in modo ciclico:

1. inclusione. È la fase di orientamento, nella quale la persona cerca di capire dove si trova, che posto occupare, con chi ha a che fare. Ansia e incertezza vengono superati o con grande parlare, o con il tenersi in disparte. Si studia se accettare o meno il gruppo. Si stabiliscono i confini del gruppo.

2. controllo. Fase dell'assunzione delle proprie responsabilità, della distribuzione del potere. Ansia per le proprie scelte e per gli influssi che si potranno subire. Si tratta di trovare insomma il proprio posto nel gruppo.
3. l'amicizia. Fase dell'integrazione, del trovarsi a proprio agio all'interno del gruppo, dello sviluppo del sentimento di appartenenza, della gratificazione emotiva. L'ansia deriva dall'incertezza di essere accettati, o dallo stabilire il corretto grado di intimità da instaurare con gli altri.

Nel caso in cui l'individuo non superi favorevolmente il terzo stadio, ritorna alla fase di controllo per capire che cosa sta succedendo e può passare alla fase di inclusione decidendo che quel gruppo non fa per lui, per cui se ne chiama fuori.

Il problema nasce quando di fatto la persona sta fuori dal gruppo, ma formalmente è un membro del gruppo.

Secondo questa impostazione il gruppo nasce per rispondere a tre specifici bisogni, che sono appunto quello di inclusione, di controllo e di affetto o amicizia.

La formazione di un gruppo obbedisce anche ad altri postulati:

- quello della continuità relazionale (riproposta del rapporto genitori figli), che poggia su due principi:
 - il principio dell'invariabilità
 - il principio dell'identificazione
- quello della compatibilità
- quello dello sviluppo del gruppo, che avviene secondo il principio dell'interazione di gruppo e il principio della risoluzione del gruppo.

Le persone e il gruppo

Il nodo critico della dinamica di gruppo sta nel suo apparato simbolico, ricavato dalla fisica e dalla matematica, e dalla necessità di analizzare, dopo averle individuate, tutte le variabili che entrano in gioco negli scambi.

Due sono gli aspetti meglio studiati: la coesività e la locomozione.

1. La coesività è "il campo totale delle forze che inducono i membri a rimanere nel gruppo".

Elementi che rappresentano questa coesività sono le scelte di amicizia, la frequenza con cui si impiega il termine "noi".

Un gruppo è più o meno coeso a seconda di certe condizioni:

- cooperazione più che competizione
- atmosfera democratica (non autoritaria, laissez faire)
- l'esistenza nel gruppo di un'organizzazione precedente
- appartenere a un gruppo di alto rango (consiglio di amministrazione)
- appartenere in posizione centrale rispetto a un gruppo considerato inferiore
- simpatia per un altro membro
- prestigio del gruppo rispetto alla società
- interesse in ciò che si ha da fare

Gli effetti della coesività sui componenti del gruppo sono:

- i membri prestano più attenzione l'un l'altro

- apertura al cambiamento e alle influenze esterne
- prontezza a interiorizzare le norme del gruppo
- resistenza alle frustrazioni
- uniformità di atteggiamento e di comportamento tra i membri

2. La *locomozione* è il modo di “muoversi” e di cambiare del gruppo rispetto all’ambiente esterno, è il camminare verso un obiettivo comune. Per muoversi adeguatamente occorre vivere assieme e disporre delle informazioni necessarie (comunicazione). Per affrontare certi ostacoli, il gruppo deve disporre di vincoli che leghino gli uni agli altri.

Un ostacolo potrebbe essere la presenza di individui che non concordano con le vedute della maggioranza e impediscono di prendere decisioni unanimi.

In casi del genere se il gruppo punta all’unanimità, il deviante viene pressato per cambiare atteggiamento. Se non si punta all’unanimità il deviante viene emarginato.

Influisce sulla dinamica del gruppo la “posizione” che esso occupa nella considerazione sociale: un gruppo a cui si dice che gli viene affidato il compito più importante, lavora meglio di un gruppo a cui si dice che deve risolvere un problema banale.

La differenza di “posizione sociale” è una variabile importante. L’esistenza di una gerarchia crea delle forze che tendono a trattenere le persone dall’esprimere critiche sulle persone di un altro livello”. Se un gruppo di posizione inferiore, viene promosso a una posizione più elevata presenta spesso come un sfogo catartico verso il gruppo dominante.

La locomozione dell’individuo all’interno del gruppo è più difficile da analizzare. Qui c’è il problema del potere, quello delle funzioni della dirigenza, quello del ruolo. Il ruolo che un individuo svolge all’interno di un gruppo, a seconda che sia socialmente riconosciuto o meno, determina il modo di muoversi dell’individuo all’interno del gruppo.

Secondo la dinamica di gruppo, ci sono due ordini di variabili da prendere in considerazione quando si parla di rapporto tra individuo e gruppo: le caratteristiche biografiche e la personalità degli individui.

1. Le caratteristiche biografiche

- sesso: donne e uomini hanno un modo diverso di rapportarsi e di reagire alla pressione del gruppo. Le classiche differenze psicologiche tra i due sessi, per quello che si possono riconoscere fondate, entrano ovviamente in gioco (competizione, azione, modo di relazionarsi). Pare che le donne tendano a conformarsi nei gruppi più degli uomini
- età: i bambini si aprono gradualmente all’attività sociale, giungono alla collaborazione e alla competizione verso i sette anni. Gli uomini anziani nei gruppi parlano di più dei giovani; mentre sono le donne giovani a parlare di più e non le anziane. Il leader generalmente è più anziano degli altri. Gli anziani tendono ad essere meno conformisti dei giovani, a seguire la propria posizione e opinione, anche se sono più rispettosi delle regole del gruppo.

2. Personalità

Non è semplice chiarire il ruolo della personalità di un individuo all’interno di un gruppo, perché le variabili sono tante come sono tanti i contesti nei quali la personalità è chiamata a interferire: un tipo dominante nel gruppo richiederà la massima attenzione, se considera gli altri come inferiori, ma sarà più democratico con i suoi pari livello; l’aggressivo tenderà a sfidare gli altri che ritiene più deboli ma non quelli che ritiene più forti, ecc.

Le variabili più importanti che entrano in gioco (secondo Mann) sono queste:

- l'intelligenza. Le persone intelligenti tendono a far prevalere la loro iniziativa e attività e si lasciano persuadere meno facilmente dal gruppo. Non necessariamente il leader è la persona più intelligente del gruppo. L'intelligente è più attivo e meno conformista nel gruppo.
- l'adattabilità. Le persone flessibili sono ben inserite nel gruppo. Le persone ansiose no: risponde più lentamente agli stimoli, si conforma più prontamente alle norme, è soddisfatto del gruppo perché gli offre sicurezza, anche se non si aspetta molto dal gruppo. La persona psicologicamente in difficoltà (nevrosi, ansia, paranoia) mette in crisi il gruppo, perché esprime delle difficoltà di adattamento, che richiedono stima di sé, senso di responsabilità, fiducia nelle proprie risorse. Gli imprevisti e i rischi non piacciono a nessuno, per cui nel gruppo si cerca di instaurare una certa convenzionalità nei comportamenti (orario, buona educazione, ecc.): le persone che agiscono sistematicamente contro le aspettative del gruppo finiscono per l'esser emarginate.
- l'espansività. Chi è orientato agli altri contribuisce al mantenimento e all'efficienza del gruppo. Accettare gli altri o evitarli, è comportamento determinante per la coesività del gruppo. La competitività è negativa. Per quanto concerne l'efficienza del gruppo, possono essere premiate le persone meno aperte agli altri ma più abili nel trattate con cose o processi. In tutti i casi sia chi cerca esageratamente gli altri come chi ne ha sfiducia può costituire un impasse per il gruppo.
- la sensibilità. Capacità di intuire il ruolo degli altri, capacità empatica. La persona sensibile sa cogliere la posizione che occupa nel gruppo e la sa valorizzare senza creare tensioni.
- la dominanza. Le persone dominanti si impongono nel gruppo ma rifiutano la leadership. Sono tipi che si impongono agli altri ma che tendono anche ad essere sottomessi. Emergono, sono individualisti. Sono scontenti del leader e sono riluttanti a eseguire gli ordini altrui, per cui difficilmente assumono il ruolo di esecutori. Sono aggressivi, impulsivi.
- l'autoritarismo. Le persone autoritarie quando sono leader tendono ad essere autocratiche, quando non sono leader tendono ad essere sottomesse, ossequienti. L'elemento di base è il potere: chi ha potere comanda, chi non ha potere obbedisce. Il tipo autoritario in posizione subordinata è un buon esecutore.

3. Gruppo e organizzazione

(Spaltro, *La psicologia organizzativa*, Enciclopedia F. Angeli)

Premessa

Un'organizzazione impiega i piccoli gruppi per risolvere dei problemi, per raggiungere degli obiettivi.

Questa scelta produce degli effetti diversi: c'è chi ha *paura* che il piccolo gruppo venga adoperato per manipolare gli individui, per costringerli a fare quello che non hanno piacere di fare; c'è chi ha *speranza* che l'impiego dei piccoli gruppi riduca il potere dei potenti e i privilegi dei privilegiati

In tutti i casi il piccolo gruppo viene impiegato per ottenere dei cambiamenti. Questo significa che esso diventa uno strumento di potere. Il potere è infatti il modo di provocare un cambiamento. Il piccolo gruppo quindi è uno strumento di potere e come tale deve essere impiegato.

Questo spiega la presenza di speranze e di paure: speranze di esercitare un potere; paure di subirlo, magari senza rendersene conto. Chi comanda ha un potere attivo, chi esegue ha un potere passivo (che gli viene fornito dall'organizzazione). Per cui diventa importante, nella gestione dei gruppi, chi comanda e il modo con cui si comanda: la qualità del comando è una questione nodale.

In un gruppo però esistono altre dimensioni fondamentali, oltre a quella del comando, e sono:

- l'insegnamento, chi insegna, che cosa insegna e come insegna
- l'aiuto, come un gruppo aiuta l'individuo.

L'interconnessione tra questi elementi fondamentali del gruppo crea dei problemi tecnici.

Problemi tecnici di gruppo

Sono molti e accenniamo solo ad alcuni.

1. Il problema dell'omogeneità e dell'eterogeneità: per fare delle cose è preferibile un gruppo eterogeneo; per elaborare dei contenuti è preferibile un gruppo omogeneo.
2. Il problema dei processi e dei contenuti: in un gruppo quando è meglio favorire i processi (il fare) e quando è meglio favorire i contenuti (il pensare)? Se il gruppo è molto strutturato, fortemente impegnato nel rispettare l'ortodossia dell'organizzazione e cioè impegnato a svolgere i propri compiti in maniera precisa, conviene favorire i processi e destrutturare le situazioni di gruppo. È meglio cioè liberare la creatività degli individui, creare degli spazi di autonomia, favorire forme di "eresia". Se invece il gruppo è molto destrutturato e manifesta alti livelli di ansietà e molte difese di gruppo (sistemi con cui gli individui e il gruppo si proteggono dal potere e dalla manipolazione) è meglio favorire i contenuti. In altre parole se la situazione è rigida, conviene fluidificare; se la situazione è fluida conviene consolidare
3. Struttura repressiva e struttura temporale: un gruppo dura se si dà delle regole (aspetto repressivo). La mancanza di regole – l'assenza di orario, ad esempio, la non chiarezza degli obiettivi e delle prospettive di vita del gruppo – crea livelli alti di ansietà, per cui il gruppo tende a irrigidirsi, dal momento che ha bisogno di sapere... di che morte si muore (durata delle riunioni)
4. La miscela ottimale di comando, insegnamento e aiuto: occorre essere chiari. Se il gruppo è un gruppo di comando deve prevalere il comando e non deve essere contrabbandato come un gruppo di insegnamento o di aiuto. Se il gruppo è chiamato a "fare" si distribuiscano i ruoli e lo si faccia funzionare, senza ricorrere ai trucchi del

“facendo impari” o “facendo aiuti gli altri a fare”. Evitare la mistificazione tra insegnamento e comando: ti voglio insegnare una cosa, mentre in realtà si esige semplicemente che quella cosa venga fatta.

5. Cinghia di trasmissione tra individuo e collettività: il gruppo è impiegato come strumento di pressione e di conformismo impiegato sull'individuo perché si adatti ai compiti e allo stile dell'organizzazione. Si tratta di vedere se non si può fare il contrario e cioè adoperare il piccolo gruppo perché l'individuo possa meglio interagire con l'organizzazione. Se il gruppo serve per “premere” sull'individuo; deve anche servire perché l'individuo possa “premere” sulla collettività.
6. Il problema del comando di gruppo: in un piccolo gruppo la responsabilità è individuale e non plurale. Resta il problema della responsabilità formale di chi dirige il gruppo e deve rispondere all'organizzazione. Nel piccolo gruppo si verifica, ed è un fatto normale, la scissione tra responsabilità e controllo: ciò che il gruppo decide non passa sotto il controllo di chi lo comanda; e però chi lo comanda è responsabile presso l'organizzazione delle decisioni del gruppo. Il problema è delicato e crea diverse reazioni all'interno del gruppo.

A questo punto diventa importante capire che cosa avviene all'interno di un gruppo, per poter individuare le scelte migliori da fare.

Difese, episodi e fenomeni di gruppo

Il gioco più complesso che avviene all'interno di un gruppo è quello determinato dall'intreccio delle motivazioni (slancio, forza psichica per cui si aderisce al gruppo e nel gruppo si lavora) con le resistenze (sistemi di difesa dell'individuo o del gruppo nei confronti della realtà interna e de esterna).

Questo intreccio produce tre serie di effetti:

a) LE DIFESE DI GRUPPO:

- accoppiamento: creazione di coppie isolate all'interno del gruppo
- fuga nel passato
- provocazione protettiva: si chiede in continuazione aiuto agli altri, per provocare una loro reazione e così bloccare lo sviluppo del gruppo
- spostamento del conflitto: in caso di conflitto tra due persone, invece di affrontarlo all'interno del gruppo e nell'interesse del gruppo, lo si sposta in altre dimensioni lontane, demandando ai due il compito di mettersi d'accordo su altri parametri (si taglia fuori dal gruppo la coppia in conflitto)
- la confusione di ruolo: tutti conducono o assumono un ruolo di consulenti psicologici per cui non si capisce più bene chi fa che cosa e le persone si ritirano in se stesse
- la fuga nella virtù
- lamento per evitare l'aiuto: si critica per non essere criticati, per cui si sviluppa una leadership negativa
- assistenza del conduttore: ci si mette nella posizione di chi vuole aiutare il conduttore del gruppo, con un verbalismo spinto
- attacco e fuga: strategia della tensione, terrorismo psicologico. Attaccando fortemente un altro si giustificano le persone a ritirarsi per non subire aggressioni

- formazione di sottogruppi: competizione esasperata tra opposte fazioni, braccio di ferro da sostenitori di opposti leader
- teorizzazione: portare tutto a livello teorico, verbale, si definisce in continuazione, si gioca sulle parole
- personalizzazione dei conflitti: riportare a se stessi la soluzione di un conflitto, sottraendola al gruppo; si tratta di faccende personali, per cui il gruppo non può farci niente. C'è del terrorismo in questo atteggiamento.

b) GLI EPISODI DI GRUPPO:

- silenzi: sono una forma di comunicazione. Saper sopportare i silenzi indica il grado di socializzazione del gruppo
- condensazioni: esplosioni spontanee e impreviste di un componente che mette a disposizione del gruppo una propria esperienza e la tratta con abbondanza di particolari davanti a tutto il gruppo che se ne fa carico
- la dipendenza: nei confronti di chi comanda. Assieme alla controdipendenza manifesta il livello di aggressività delle persone. Schierarsi dalla parte del capo o contrastare il capo sta a indicare lo stesso tipo di atteggiamento: controllo o espressione della aggressività latente o palese delle persone che nel gruppo possono sentirsi più coinvolte di quanto non desiderino
- la risonanza: il modo con cui un individuo segue la lunghezza d'onda dei problemi di un altro e così via per tutto il gruppo. Uno si esprime e tutti gli altri esprimono il loro parere su quello che ha detto
- regressione: ritorno alla coppia, all'individualismo. L'individuo rientra in se stesso e lo potrebbe fare per trovare nuovo slancio nel lavoro di gruppo
- transfert: trasferimento sul gruppo di altre esperienze vissute in altri gruppi. Il fenomeno può essere individuale, del gruppo o dell'intera comunità. Si reagisce in modo significativo a figure come quella del padre, della madre, del fratello.
- leadership fissa: non è tanto questione di uno che vuole imporre il proprio potere quanto del desiderio del gruppo di avere un responsabile stabile. In questo caso il gruppo si configura a stella: ogni membro fa coppia con il capo che sta al centro. In questo caso il lavoro è fatto *in gruppo* ma non è un lavoro *di gruppo*.

c) I FENOMENI DI GRUPPO

- sala degli specchi: ogni individuo si specchia negli altri che fungono da sistema di controllo e di riferimento. In questo modo gli individui si "tarano" in continuazione
- socializzazione del linguaggio: si parla come "noi"
- catene di associazione: trasferimento in sede di gruppo del processo delle libere associazioni. Gli individui espongono le proprie associazioni al gruppo e reagiscono alle associazioni altrui, a catena.
- interdipendenza: non è rilevante chi propone la cosa proposta
- feedback: dare e ricevere; domanda risposta; reazione a quanto uno fa, emessa e ricevuta senza grossi coinvolgimenti
- equilibri: assenza di conflitti, gruppo felice e grasso, socializzazione parzialmente raggiunta, stabilizzata e bloccata verso il futuro
- la presenza di capri espiatori
- leadership circolante: indicata maturità nel gruppo, il comando variabile non crea difficoltà, le persone si trovano comunque in sintonia

- l'accettazione delle differenze: permette di capire che gli individui sono passati dalla cultura della coppia alla cultura vera e propria del gruppo; si è in grado di reggere e di valorizzare l'eresia.

4. Gruppo e comunicazione

La relazione di gruppo è qualche cosa di più della somma di tutte le possibili relazioni interpersonali: attraverso il gruppo si instaura quel fenomeno che gli inglesi chiamano we-ness (noità), particolarmente evidente nelle riunioni e nel lavoro di gruppo.

Per valutare la qualità della comunicazione interna ad un gruppo, gli indicatori da tener presenti sono:

- temperatura emotiva (simpatia, antipatia, amicizia)
- ruolo del potere, deleghe o meno e gioco minoranza/maggioranza
- motivazioni
- percezione soggettiva delle informazioni e dei comandi insiti nella comunicazione
- sistemi di decodifica esistenti, palesi o latenti

Questi indicatori si tengono sotto controllo, rispettando nella gestione del gruppo alcune regole-base.

Regole della comunicazione di gruppo

e tecniche di gestione del gruppo

REGOLE DELLA COMUNICAZIONE DI GRUPPO

1. Essere ospitali con le idee degli altri. Ciascuno dei partecipanti deve accettare i suggerimenti formulati dagli altri con spirito di simpatia e accettarli come ospiti d'onore in casa propria, nella certezza che anche le sue idee avranno lo stesso trattamento.
2. Elogiare l'insolito. Non c'è nessuna idea, nessuna scintilla che non possa essere valorizzata. Tanto più è originale, tanto più è utile per portare avanti il discorso, il lavoro, il progetto. L'idea altrui va accettata, valutata, mai squalificata.
3. Più idee emergono meglio è. Mai fermarsi alla prima idea che emerge. Più idee ci sono, più opportunità di soluzioni si creano.
4. Migliorare le idee degli altri. Impadronirsene per poi restituirle al mittente potenziate e sviluppate.

Il che significa che il lavoro di gruppo si deve articolare in due fasi distinte e rispettate da tutti:

- a) la fase di apertura a tutto ciò che è possibile riferire al problema o al lavoro da svolgere, senza esclusione e senza valutazioni previe. È la *fase della divergenza*.
- b) La fase di ripiegamento e di scelta delle idee e delle iniziative emerse, con criteri di fattibilità e di economicità d'uso. La selezione va fatta a fronte del contesto in cui si opera, delle risorse di cui si dispone, dei tempi. È la *fase della convergenza*.

TECNICHE PER LA GESTIONE DEL GRUPPO

Stabilite queste regole, che l'animatore del gruppo deve far rispettare, la riunione si sviluppa rispettando queste tappe:

- focalizzazione del problema
- tappa intermedia di creazione delle idee
- tappa finale di selezione delle proposte ottimali e di decisione operativa.

Se il gruppo di lavoro è di recente costituzione, bisogna preoccuparsi di creare progressivamente lo spirito di gruppo: presentazione dei partecipanti, tecniche di decondizionamento per mettere tutti a proprio agio, con la creazione di condizioni ambientali favorevoli alla serenità e alla disinvoltura.

Tecniche per la definizione del problema

Ne indichiamo sinteticamente alcune, particolarmente utili nel lavoro di un gruppo di formatori.

1. Il vero problema del committente qual è?

Utile per la progettazione formativa e didattica. Si tratta di riportare su una lavagna a fogli, quanto i partecipanti, per libera associazione di concetti e parole elaborano. Devono mettersi nei panni del committente della formazione, sia esso un ente pubblico, un'impresa o il destinatario finale dell'offerta formativa. Il procedimento per associazione spontanea generalmente produce dalle 30 alle 60 risposte. Si tratta di catalogarle per argomento o per settore, in modo tale da creare una mappa delle variabili che vengono individuate.

Analizzando le risposte, assieme, emergerà il contenuto reale della domanda di formazione cui dobbiamo rispondere o quanto meno emergerà la necessità di un supplemento di conoscenza per elaborare l'offerta.

2. La tecnica della mappa mentale

Si individua una parola o un concetto chiave che si pone al centro di un foglio. A partire da esso tutti i partecipanti esprimono altri concetti e altre parole, sempre sulla base dell'associazione libera. Il conduttore sistemerà sul foglio i vari concetti, distribuendoli secondo livelli diversi di importanza. Si costruirà in questo modo una mappa concettuale che servirà da base per elaborare la soluzione del problema o la realizzazione del progetto in oggetto. Il contributo di tutti, se il gruppo è in fase iniziale, può essere richiesto per iscritto: ogni partecipante deve scrivere su un post it da tre a cinque associazioni. I foglietti verranno raccolti e distribuiti o riportati sulla lavagna a fogli per costruire la mappa.

Tecniche per la produzione di idee

Se il lavoro di gruppo consiste nella ricerca o nella elaborazione di nuove idee, anche in funzione di apprendimento, alcune tecniche utili sono le seguenti.

1. La tecnica del concassage. È un modo per guardare un problema da punti di vista diversi, allo scopo di individuare i fattori reali e le soluzioni più valide. Queste variazioni della questione sono:

- Ingrandire i fattori
- Diminuire i dati
- Migliorare (prestazioni, materiali, presentazione)
- Associare con un oggetto o una funzione completamente diversa
- Utilizzare un diverso processo tecnologico
- Rovesciare i fattori (il bene in male, il positivo in negativo, il brutto in bello)
- Eliminare o sostituire (l'oggetto in questione oppure alcune sue parti)

3. La tecnica del brain writing

È la versione scritta del brain storming. I partecipanti sono dotati di carta e penna. Il foglio che hanno a disposizione è diviso in tante parti quanti sono i partecipanti. L'animatore fa scrivere in testa al foglio una frase-stimolo. Ogni partecipante deve scrivere reagire a questo stimolo con la prima battuta che gli viene in mente (durata: non superiore al minuto) e passare il suo foglio al vicino di destra. Il quale leggendo la risposta del compagno reagirà ad essa con un'altra battuta (non una risposta) immediata e passerà il foglio come sopra. Alla fine i fogli ritorneranno al punto di partenza. Verranno raccolti e le risposte saranno registrate e catalogate per argomento o analogia sulla lavagna a fogli. Tutti avranno modo di vedere evidenziato e accettato il proprio contributo. Sull'insieme dei contributi si avvierà il lavoro di analisi e valutazione per arrivare alla soluzione o al progetto in oggetto.

Tecniche per la soluzione dei problemi (problem solving)

1. La formazione e la soluzione dei problemi

Quelli che chiamiamo problemi sono, in definitiva, sintomi di un cambiamento che si sta verificando o che dovrebbe verificarsi. Si tratta di disagi, di conflitti, di contrasti tra persone, norme, strumenti, processi che producono interrogativi ed esigono soluzioni. La soluzione di un problema non solo mette ordine tra i vari elementi contrastanti ma attribuisce loro un senso, un significato e provoca sempre un cambiamento.

Distinguiamo:

- *le difficoltà*: che sono disagi momentanei di vario genere che richiedono un semplice supplemento di impegno per essere superate. Sono le normali salite che si incontrano nel lavoro e nella vita. Non provocano alcun cambiamento, perché rientrano nella norma.
- *i falsi problemi*: sono difficoltà che vengono trattate come se fossero dei problemi che richiedono una soluzione. È generalmente questa presunta soluzione che fa problema e più si insiste su di essa più il disagio cresce. Ad esempio, il divario generazionale è un dato di fatto non un problema, se lo si considera tale e lo si vuole risolvere “colmando il divario generazionale” questa soluzione crea il problema. In realtà i falsi problemi non ammettono alcuna soluzione e quindi quando si conclude: Non c'è soluzione a questa faccenda, è molto probabile che ci si trovi davanti a un falso problema.
- *i problemi veri e propri*: sono manifestazioni di un cambiamento in atto, che comporta di riconsiderare gli elementi in gioco e di trovare loro una nuova collocazione e una nuova funzione; oppure sono il risultato di un cambiamento avvenuto, che esige che si riorganizzi la propria visione del mondo o il proprio modo di vivere. Il problema vero ammette sempre una soluzione e questa consiste in un cambiamento che può riguardare l'interno di un gruppo o di un'organizzazione oppure i rapporti di questo gruppo e di questa organizzazione con l'esterno.

Questa distinzione ci permette di capire uno dei fenomeni più ricorrenti che è quello di una soluzione che provoca il problema. Spesso insomma sono le nostre convinzioni che creano il problema.

Esempi:

1) di fronte a una persona depressa pare giusto fare ogni sforzo per fargli coraggio. Più si insiste in questi atteggiamenti, più il depresso si deprime, perché si sente anche cattivo, incapace cioè di rispondere positivamente alle attenzioni degli altri.

2) in un gruppo c'è scarsa partecipazione da parte di qualcuno. Il responsabile del gruppo non solo registra il fatto ma stimola in continuazione gli interessati perché partecipino e più stimola e meno quelli partecipano perché si sentono coinvolti in un gruppo che non li stima per la loro scarsa partecipazione. La soluzione crea il problema.

3) in una classe c'è scarsa coesione. L'insegnante insiste che bisogna lavorare assieme e mette assieme le persone per costringerle a unirsi. Più insiste e più queste si sentono divise: si trovano assieme perché “devono” stare assieme. La soluzione crea il problema: nella classe non si offrono opportunità di coesione ma soltanto pressioni perché questa si verifichi. Non si va da nessuna parte.

La soluzione che crea il problema è quella dei due marinai che per stabilizzare la barca a vela si sporgono fuori bordo e più uno si sporge più l'altro fa altrettanto per compensare dal lato opposto la manovra del primo. La barca sarebbe stabile di per sé, senza alcuno sforzo dei marinai e quindi non esiste un problema di stabilità. Il problema nasce dalla convinzione dei due che occorra stabilizzare l'imbarcazione. Fino a che uno dei due non si decide di rinunciare a sporgersi fuori bordo, rendendo quindi la barca veramente instabile e costringendo quindi l'altro a fare altrettanto, il problema non verrà

risolto. Spesso per risolvere un problema non serve insistere sulla norma, serve invece applicare il suo opposto: invece di trattare un depresso da depresso, trattatelo da persona normale ed è molto probabile che la sua depressione rientri.

Le forme di intervento errato nella soluzione dei problemi sono sostanzialmente tre:

1. *Le semplificazioni terribili*

Si nega che il problema esista e si tenta una soluzione. Bisognerebbe fare ma non si agisce.

È l'atteggiamento del "non farci caso, vedrai che passerà", "prima o poi tutto si sistema"

L'idea di base è questa: non esiste alcun problema e chi dice che c'è, è pazzo o cattivo, vuole rovinare la vita a tutti a ogni costo.

Si nega il fatto e si attaccano coloro che lo segnalano.

Questi atteggiamenti sono chiamati "semplificazioni terribili" perché negano la complessità del mondo in cui si vive, per fare passare la visione del mondo ristretta di una persona.

Semplificare può essere utile, ma semplificare non significa eliminare gli elementi e le relazioni tra gli elementi che ci sono. I fatti sono sempre più complessi delle apparenze dei fatti.

La negazione dei problemi è un sopruso, un'azione da gangster, che mira a distorcere la realtà per delle motivazioni inaccettabili:

Si nega infatti per salvare la facciata: da noi non ci sono problemi, va tutto bene. Il che porta a proibire che si dica in giro che si stano negando i problemi. Nel gruppo si finisce per vedere ma per non dire, per giocare a un gioco che si nega di giocare. Nascono in questo modo certi terribili miti familiari e certe situazioni di gruppo distorte: la linea del partito, la linea dell'autorità, ecc.

Si nega perché si continua a pensare che una soluzione semplice, applicata a suo tempo, ha funzionato e quindi si sostiene che non c'è alcun motivo per porsi altri problemi: le circostanze sono però cambiate e la realtà da affrontare è diversa.

Questo è il modo per far incancrenire i problemi

2. *La sindrome da utopia*

Si verifica quando si vede una soluzione dove non c'è. L'estremismo, il fondamentalismo, l'autoritarismo sono espressioni di questa sindrome: nascono dalla convinzione di aver trovato la soluzione definitiva, onnicomprensiva di tutti i problemi.

Questo atteggiamento può presentarsi in tre diverse modalità:

a) Introiettiva: l'individuo ha la percezione psicologica di non avere le capacità per raggiungere la propria meta, per cui la colloca in una dimensione utopica e giustifica la sua incapacità di soluzione. Questo avviene in educazione (i risultati si vedranno molto tardi), in amore, nella vita di famiglia

b) "È meglio viaggiare pieni di speranza che arrivare". Si rinvia la soluzione in continuazione. Conta il viaggio, conta camminare. È la posizione dell'eterno studente, dell'eterno apprendista, dell'eterno fidanzato, di quelli che fanno di tutto per fallire a pochi passi dal successo. Ciò che viene concluso è considerato una profanazione.

B. Shaw diceva: "Ci sono due tragedie nella vita. La prima è non ottenere quello che si desidera. La seconda è riuscire a ottenerlo".

c) Proiettiva: atteggiamento virtuoso, morale, convinzione di aver trovato la verità, concezione "missionaria" dell'impegno. Chi non accetta questa verità è in mala fede. È la ricerca continua di un alibi, per cui la responsabilità è sempre della società, dell'altro,

della situazione. Si ha più simpatia per quelli che compiono i soprusi che per quelli che li subiscono, dal momento che le colpe umane non sono mai personali ma demandate ad altri.

La sindrome da utopia ha una grande disprezzo per la storia e per quello che essa potrebbe averci insegnato: si vive sempre in una situazione unica, mai verificatasi prima, per cui non ci sono paragoni. Appartiene a questo ambito il comportamento di chi ritiene che l'assenza di difficoltà sia negativa, per cui sono sempre alla ricerca di problemi: la premessa è che la vita è dure e che quindi occorre sacrificio dovunque, per cui delle cose facili c'è da dubitare.

Ci sono utopie positive per cui non esiste alcuna problema e utopie negative per cui tutto è problema. In ogni caso: Siamo all'inferno. Siamo salvi.

Le premesse sono considerate più reali della realtà: premesso che quello che penso e ritengo io sai vero, se la realtà non corrisponde la colpa è degli altri, magari della realtà stessa che non è conforme alle mie premesse. Per capire che cosa cambia e come cambia una situazione occorre distinguere tra i fatti e le premesse dei fatti: voler ad ogni costo che i fatti abbiano il senso da noi stabilito nelle premesse sta alla base dell'angoscia esistenziale, crea una frustrazione continua e può motivare il suicidio. L'utopista, da questo punto di vista, è come l'ubriaco che cerca la chiave di casa sotto il lampione, perché lì ci vede meglio, e non dove le ha perse. Chi si comporta in questo modo non se ne rende conto: se si stabilisce che i figli, o il matrimonio, gli allievi o il rapporto con gli altri sono un "problema", è molto probabile che si faccia di tutto per trovare delle situazioni problematiche per convalidare questa convinzione.

È più facile proporre mete ideali e astratte, che proporre soluzioni concrete a problemi reali: è su questa buccia di banana che si rischia di scivolare facilmente. Pensare che la famiglia, la scuola o il gruppo siano il paradiso è la miglior operazione per trasformarli in un inferno. La questione, infine, si pone anche così: se il dover essere è considerato più reale dell'essere, si cercherà di cambiare le cose non dove serve ma dove il cambiamento risulterà sicuramente impossibile. È la premessa che le cose dovrebbero essere in un certo modo a fare il problema, non il modo in cui stanno le cose.

3. I paradossi

Un modo tipico di affrontare in maniera sbagliata il cambiamento, e quindi i problemi che esso determina, è il paradosso. Si tratta di un'affermazione contraddittoria, di un cortocircuito logico, nel quale chi parla e chi ascolta finiscono per l'avvitarsi senza possibilità di uscirne.

Esempi:

- a) "Sii spontaneo", voglio che tu sia spontaneo. Come si fa ad essere spontanei per effetto di un comando?
- b) "Voglio che mi voglia bene". Come si fa a voler bene a comando?
- c) "Voglio che tu studi, ma devi essere tu a volerlo".

È la posizione di chi soffre di insonnia e pensa di poter dormire imponendosi di dormire.

Il paradosso è molto frequente nelle relazioni umane e, per certi aspetti, ha una sua funzione creativa: non ce ne possiamo liberare completamente. È comunque tipico dei rapporti autoritari, dittatoriali, quando il capo non si accontenta della semplice sottomissione ma pretende che il suddito voglia, desideri, scelga di essere sottomesso. In queste situazioni sopravvivono gli "attori" più bravi, quelli che sanno meglio fingere la sottomissione che non accettano. È la condizione tipica delle "istituzioni totali" (ospedale psichiatrico, scuola, famiglia) in cui si ha bisogno di avere la massima sicurezza che gli aderenti siano totalmente integrati nell'organizzazione e ne accettino regole e scopi.

2. La soluzione dei problemi

Risolvere un problema significa provocare un cambiamento.

Il procedimento lo possiamo articolare in quattro tappe:

1. chiara definizione dei termini concreti del problema
2. analisi della soluzione o delle soluzioni finora tentate
3. chiara definizione del cambiamento da effettuare
4. formulazione e messa in atto di un piano per provocare il cambiamento

Ogni tentativo di trovare una soluzione a un problema si configura quindi come ricerca di un obiettivo di cambiamento. Per risolvere un problema, quindi, occorre darsi degli obiettivi. Come?

- formulare un obiettivo comune
- formulare l'obiettivo in maniera positiva (non smettere di fumare, ma trovare la condizione ideale per giocare a tennis), attraente per tutti
- puntare sulla concretezza: si lavora per risolvere quel problema specifico non per creare una condizione ideale di vita o per affermare le proprie ragioni o per evidenziare le proprie capacità. Concretezza significa calcolare le risorse disponibili, le capacità disponibili, i mezzi disponibili, il tempo disponibile
- definire gli ambiti della responsabilità personale: non si è responsabili dell'altro ma delle proprie decisioni e azioni
- rendere verificabile agli altri l'obiettivo: se gli altri lo riconoscono è più concreto
- tener conto del contesto: non siamo da soli a perseguire un obiettivo, ma viviamo in un contesto che richiede una nostra presenza armonica con gli altri. Questo contesto è determinato:
 - a) dal sistema "persona": non si deve sacrificare nulla delle esigenze personali degli individui
 - b) dal sistema affettivo in cui si è coinvolti, generalmente la famiglia o il gruppo: risolvere un problema indipendentemente dalla partecipazione delle persone più vicine diventa problematico (seguire la propria vocazione contro il parere della famiglia è più difficile che seguirla con il parere della famiglia, in tutti i casi di questo parere occorre comunque tenere conto)
 - c) dal sistema "gruppo", "comunità" o altro nel quale l'individuo lavora. Gli altri sono un elemento concreto che interviene nella validità dell'obiettivo che vogliamo raggiungere. Raggiungerlo contro gli altri, non è sempre una dimostrazione di autonomia e di coraggio.

Fatto questo piano di lavoro possiamo passare ad applicarci alla ricerca della soluzione vera e propria.

Un procedimento utile da seguire, in un lavoro di gruppo, potrebbe essere il seguente:

1. chiarire le posizioni in contrasto: le diversità di parere sono utile se vengono esplicitate, chiarite, elencate
2. superare i contrasti destrutturando tutte le correlazioni che evidenziano contrapposizioni. Destrutturare significa attribuire significati diversi agli interessi, ai ruoli, alle posizioni, alle vittorie o alle sconfitte che vengono presentate dagli interlocutori. Si tratta di assumere questi elementi come dati neutri, spogliandoli da ogni valutazione, aiutando gli interlocutori a sospendere il giudizio.

3. Utilizzare le obiezioni trasformandole in risorse. Le obiezioni sono delle “resistenze” opposte dalle persone a qualche valutazione o a qualche lavoro. Invece di trattarle come degli impedimenti, impiegarle come degli stimoli per cercare, assieme all'interessato, altre risorse o altre posizioni di cui dispone.
4. Rappresentare la soluzione in maniera plastica, viva, quasi una simulazione, per far vedere la sua applicabilità e per preparare le persone a impiegarla nella vita di tutti i giorni.
5. Fare la prova sul campo della soluzione per vedere se risolve concretamente e cioè se produce dei cambiamenti, interni o esterni come previsto. Se non succede niente si tratta di ripetere la ricerca, anche se può capitare che il cambiamento avvenga ma che l'interessato non se ne accorga e addirittura lo neghi.

3. L'arte della ristrutturazione

Da quanto detto risulta evidente che la soluzione di un problema dipende dal modo con cui si guardano gli elementi in gioco. Qualsiasi individuo, come qualsiasi strumento, situazione, cosa, fatto possono essere guardati da diversi punti di vista, classificati diversamente. Le cose in se stesse non ci preoccupano, sono le opinioni che ci facciamo su di esse che ci preoccupano. Molti dei problemi che dobbiamo risolvere non dipendono dalle cose in sé ma dalle nostre opinioni su di esse.

Ristrutturare significa dare una nuova struttura alla visione del mondo concettuale, emozionale di una persona e metterla in grado di considerare i “fatti” da un punto di vista tale che gli consenta di capirli meglio, di affrontarli meglio. Cambiare, in altre parole, il significato ai “fatti”. Quando ponendosi da un punto di vista non si trovano soluzioni o le soluzioni che si trovano, alla prova sul campo, risultano inefficaci perché non producono un cambiamento, serve ristrutturare il problema e assumere un altro punto di vista.

In termini semplici è la teoria del guardare al mezzo bicchiere come a un bicchiere mezzo vuoto o mezzo pieno: a seconda della posizione che si prende, il piacere del bere cambia. Imparare a ristrutturare i problemi significa diventare persone flessibili, che non si fissano cioè in una sola classificazione dei fatti, ma che impiegano classificazioni diverse. Il che non vuol dire né negare i fatti, né modificarli: vuole dire semplicemente considerarli in una luce diversa, una luce che consenta di trattarli come delle opportunità di cambiamento e non come degli impedimenti al cambiamento.

In una situazione di gruppo, ristrutturare un problema significa tener conto dei *canali rappresentazionali* delle persone con cui si interagisce. Ognuno di noi ha un suo modo di rappresentarsi al realtà: c'è chi la vede, chi la tocca, chi la ascolta, chi la ragiona. Ognuno di noi preferisce affrontare la realtà con un senso oppure con un altro. Lo si capisce dal linguaggio che viene impiegato:

- Non *vedi* come stanno le cose?
- *Ascoltami* bene
- *Sento* disagio
- Ho *detto* quello che penso
- *Penso* di essere nel giusto se dico...
- Mi *comporto* in questo modo...

Questi canali rappresentazionali costituiscono la differenza tra ognuno di noi. La differenza è ciò che consiglia di ristrutturare un problema, di analizzarlo cioè attraverso canali rappresentazionali diversi oltre che attraverso punti di vista diversi.

FORMAZIONE E NUOVE TECNOLOGIE DI COMUNICAZIONE

La formazione mediatizzata

Come operatori della formazione ci occupiamo di gruppi che vengono costituiti o si costituiscono con obiettivi di apprendimento. Contenuti di questo apprendimento possono essere nozioni, abilità, capacità, competenze.

La dinamica e la statica di un gruppo in formazione sono le stesse di qualsiasi gruppo. A fare la differenza è l'obiettivo dell'apprendimento, che si raggiunge con il processo formativo (dal fare al sapere) e non con il processo dell'istruzione (dal sapere al fare).

Quello prodotto dalla formazione è un apprendimento pratico.

Per questo motivo, le tecnologie hanno sempre avuto importanza rilevante nel processo formativo. Per molti anni si sono impiegate, nella formazione professionale, le stesse tecnologie che venivano impiegate per lavorare, per produrre e la formazione consisteva nell'imparare a impiegare quelle tecnologie. Imparare un mestiere, si diceva.

Oggi le tecnologie per produrre sono cambiate, in esse è stata introdotta una forte componente di informazione e di conoscenza. La conoscenza è diventata un fattore di produzione. Prendendo atto di questa radicale trasformazione, il sistema della formazione assume le nuove tecnologie per due scopi:

- potenziare e migliorare il processo di insegnamento/apprendimento
- addestrare gli allievi a lavorare nel modo nuovo imposto dalla terza rivoluzione tecnologica

Il nodo di questi cambiamenti sta nel fatto che l'uso e la trasmissione di informazioni, e quindi la comunicazione, sono prevalenti rispetto alle prestazioni manuali che presiedono alla produzione. Lavorare con un tornio a controllo numerico è prima di tutto interagire (comunicare) con una macchina che elabora dati, secondo le regole di un «discorso produttivo». Per non dire di tutte le innumerevoli attività di progettazione, simulazione e gestione che vengono ormai svolte con l'impiego di sistemi informativi.

Questo ci porta a prendere atto che l'ambiente formativo non è più costituito da due strutture – una per l'apprendimento (aula) e una per l'addestramento (officina, laboratorio) – ma è costituito da un unico ambiente tecnologico formativo.

Il sistema formativo tecnologico

Le nuove tecnologie hanno assunto una precisa rilevanza pedagogica e didattica:

- *pedagogica*, perché razionalizza i processi di apprendimento, di crescita, di elaborazione dell'esperienza e quindi dei valori
- *didattica*, perché favorisce la trasmissione ottimale dei contenuti e la loro memorizzazione.

Parlare di *ambiente formativo tecnologico* è pertinente, nel senso che introduce nello spazio formativo una variabile reale: ai tradizionali linguaggi e strategie della pratica didattica si aggiunge la terza dimensione dei nuovi media, che vanno a integrarsi con quelli tradizionali (il libro) o paleotecnologici (lavagna luminosa, audiovisivo).

La mutazione tecnologica pone alla riflessione pedagogica e ai sistemi educativi due questioni centrali:

- quella della **multimedialità**, determinata dalla compresenza di media che sfruttano linguaggi analogici (cinema, televisione) e di media che impiegano linguaggi numerico-digitali (computer, videodisco)
- quella della **interattività**, che complica i rapporti comunicativi tipici dell'ambiente educativo, introducendo tra allievo e docente le macchine.

La trilateralità del rapporto formativo-educativo configura una modalità di rapporto comunicativo aperto e di dialogo ad alto rischio: il docente, deve intervenire sul rapporto macchina-allievo con azioni di controllo rese difficili dalla pluralità dei linguaggi in circolazione e dai processi di elaborazione delle informazioni tipici di queste tecnologie.

A questo punto *multimedialità* e *interattività* non sono più semplici caratteristiche tecnologiche ma *funzioni* dell'ambiente educativo, nel senso che individuano e promuovono relazioni di senso tra i vari elementi che entrano in gioco: diventano insomma il nuovo modo di educare, di insegnare, di addestrare, di trasmettere abilità e competenze.

Il nuovo ambiente formativo tecnologico non è un insieme integrato di tecnologie utili per la didattica, che al limite prefigura la scomparsa dell'insegnante, in quanto depositario delle conoscenze e in quanto tecnico della loro trasmissione. Nel nuovo ambiente allievo e docente si muovono instaurando un sistema di relazioni dominato da un principio organizzatore unico (per questo si parla di "sistema") che presiede alla gestione delle tre dimensioni dello spazio formativo – quella dei linguaggi, quella dei media e quella delle strategie di insegnamento/apprendimento – e però devono decidere del percorso, del senso, del sistema di valori di riferimento.

Il che fa sostenere a Henri Dieuzeide (grande esperto internazionale di tecnologie per l'apprendimento) che i nuovi media esigono un supplemento di creatività e di *immaginazione pedagogica*. Risolvono problemi di reperimento, organizzazione, trasmissione ed elaborazione delle informazioni, ma richiedono supplementi di senso: l'apprendimento non è la risultante comportamentista di un sistema di stimoli e risposte, ma la risultante cognitiva delle relazioni che intercorrono tra insiemi di informazioni. Non impariamo informazioni/oggetto, ma relazioni, storie. Anche la scienza, per essere appresa, deve essere raccontata.

Analizziamo ora le tre dimensioni dell'ambiente formativo tecnologico:

1. LINGUAGGI

Il linguaggio è un sistema di segni che rappresenta la realtà, secondo specifiche modalità espressive (significante) e secondo specifiche rappresentazioni di contenuti (significato).

La proliferazione dei linguaggi prodotta dalla mutazione tecnologica si sviluppa tra due estremi: quello analogico e quello digitale:

a) i *linguaggi analogici* sfruttano un sistema di codificazione concreto, continuo, simultaneo. Tra segni e realtà di riferimento c'è somiglianza, dipendenza, continuità complessa che evidenzia le differenze ma anche le analogie. Tra la cosa e il segno che la rappresenta gli elementi di somiglianza sono tali da far pensare che ci sia un'identità: la fotografia di una persona (o meglio ancora il filmato di una persona) non è la persona e però la rende presente in maniera molto "tattile".

b) il *linguaggi digitali*, invece, si fondano su una codificazione totalmente arbitraria, convenzionale, che risponde a una tipizzazione logica, analitica, numerica, formale della realtà e dunque astratta. La realtà viene colata nelle sue distinzioni, la complessità viene smontata in una serie di componenti semplici, minimi.

Analogico e digitale sono anche moduli conoscitivi, che fanno riferimento alle funzionalità dei due emisferi cerebrali: quello sinistro, specializzato in rappresentazioni logico-analitiche, semantiche,

fonetiche; quello destro, specializzato in rappresentazioni immaginative, spaziali, intuitive della complessità. Questi due emisferi stanno in interazione dialettica, stanno in un rapporto di alternanza, da cui deriva una informazione supplementare (come la visione binoculare fornisce la profondità di campo).

Le nuove tecnologie, proprio grazie alla loro dimensioni plurilinguistica, favoriscono un migliore equilibrio tra i due moduli di conoscenza e le relative differenze di codifica, per cui facilitano il passaggio dal concreto all'astratto, dal cinetico allo statico.

I linguaggi presenti nelle nuove tecnologie sono: televisivo, cinematografico, fotografico, grafico, musicale, orale, scritto (riprodotti su supporti magnetici, discografici, laser, ecc.)

2. MEDIA

Lo sviluppo storico della comunicazione umana registra il passaggio dalla comunicazione interpersonale (linguaggio verbale o corporeo) alla comunicazione mediatizzata (danza, musica, scrittura, disegno).

Le nuove tecnologie, introducendo la registrazione e la trasmissione a distanza dei segni propri dei vari linguaggi, cambia radicalmente il sistema comunicativo umano: dalla comunicazione interpersonale (ancora rispettata dalle reti a nodi, come la posta, il telefono), si passa a una comunicazione di massa (mediante una rete a centri, come il giornale, la televisione) che si caratterizza per la unidirezionalità dei messaggi e per la produzione dei messaggi.

L'avvento delle nuove modalità comunicative non abolisce le precedenti, ma le integra secondo una specie di legge di redistribuzione, per cui la multimedialità si estrinseca a livello di:

- linguaggi
- modelli comunicativi
- modalità psicologiche
- sistema culturale

L'elenco dei media, secondo le loro caratteristiche tecnico-linguistiche e cognitivo-psicodinamiche, potrebbe essere il seguente: cinema, video, diatape, stampa, videotex, elaboratore, videodisco.

A media diversi corrispondono abilità cognitive diverse e contenuti diversi (ogni mezzo ha una sua specifica capacità di rappresentare una certa parte del reale), il che fa pensare che si possa arrivare alle strutture logiche del sapere attraverso un processo completo di traduzione dell'esperienza in termini iconici e audiovisivi, ri-costruendo la realtà mediante esercizi compositivi e generativi di organizzazione della sua complessità. Se la conoscenza è un processo di "costruzione" del sapere (come sostiene il costruttivismo), questi strumenti sono un'ottima opportunità.

3. STRATEGIE

L'interattività propria dei nuovi mezzi tecnologici non emargina l'insegnante, ma gli attribuisce nuovi ruoli e nuove funzioni. Il docente occupa il posto centrale nell'ambiente formativo tecnologico non più sul fronte della trasmissione e della mediazione tra allievi e informazione ma sul fronte ben più ampio e complesso della selezione qualitativa delle strategie dello scambio comunicativo. In termini più immediati, la nuova funzione dell'insegnante è quella di assicurare la

qualità degli scambi tra macchine e allievo, secondo parametri di valore ricavati da precise scelte e strategie metodologiche, didattiche, psicologiche ed educative.

L'epoca dei professori – intesi come i depositari unici del sapere e come gli esperti della sua trasmissione agli allievi – è finita. Stranamente, ma non troppo, l'introduzione delle nuove tecnologie rilancia la figura arcaica del “maestro”, competente nell'arte del vivere prima che nell'arte del rappresentare o del lavorare, esperto di qualità e quindi depositario di valori, di parametri di giudizio e di norme. Anche il sistema dei media elettronici deve darsi un'etica e questa operazione è tanto più urgente quando questi media sono impiegati per scopi educativi.

L'interattività, favorita dai nuovi media, non si limita al rapporto uomo-macchina, ma rimanda al rapporto uomo-uomo, uomo-mondo, nel momento stesso in cui mette in mano a qualsiasi individuo il mondo intero. La civiltà dell'informazione ridistribuisce il potere, il che vuol dire che modifica il nostro modo di cambiare, di crescere, e dunque i nostri modelli di sviluppo. Nelle aziende, in cui l'informazione si è concentrata, dal momento che si tratta di informazione per fare e di informazione da vendere – le aziende sono diventate in questo modo il modello prevalente delle istituzioni sociali, scuola compresa – è cambiato il modo di lavorare, come dire è cambiato il modo di trasformare il mondo. La scuola non può continuare a immaginare che tutto questo non le appartenga e che tra *conoscere* e *fare* a lei spetti solo il conoscere.

Il nuovo oggetto dell'apprendimento è il *saper fare*. L'immaginazione pedagogica richiesta dalle nuove tecnologie su questo obiettivo è chiamata a esercitarsi. Il rischio sta nel coltivare l'illusione che lo spazio formativo sia sempre uguale a se stesso e che i giochi linguistici che in esso sono sempre avvenuti restino dati per sempre. L'introduzione di nuovi linguaggi, veicolati dalle nuove tecnologie, ci pone invece in una condizione di permanente instabilità, di continua sollecitazione: viviamo dentro i nostri linguaggi e se questi cambiano noi cambiamo con essi. La sfida educativa di oggi sta in questo.

I cinque fattori chiave

Come si fa a costruire percorsi di apprendimento più efficaci, capaci cioè di produrre risultati di learning maggiori, più veloci e incisivi, più utili e pratici?

Bisogna cercare elementi concreti sui quali elaborare una nuova tecnologia dell'apprendimento, agendo su tutto il percorso formativo.

Ci sono cinque fattori chiave, strettamente tra loro interconnessi, su cui poggiare il processo formativo.

I. Lo scouting motivazionale

Nessuno può apprendere per un altro. L'attivazione dei processi individuali di apprendimento è strettamente correlata al livello di motivazione che riusciamo ad attivare. Il nodo non sta nel motivare all'apprendimento persone che non hanno motivazioni, ma sfruttare le motivazioni presenti, liberare quelle potenziali e latenti.

Prima di avviare qualsiasi processo formativo bisogna fare uno scouting del campo motivazionale presente e cioè:

- Potenziare le motivazioni estrinseche (lavoro, guadagno)
- Esplicitare le motivazioni sociali (quelle che si creano all'interno del gruppo di apprendimento)
- Individuazione delle motivazioni personali
- Sviluppare le motivazioni intrinseche (curiosità, gradevolezza dei contenuti)

Il risultato di una formazione di qualità lo si vede dall'aumento progressivo del livello motivazionale del gruppo di apprendimento.

II. Oscillazione polare testa-cuore

L'apprendimento non è solo una questione di testa, ma è anche una questione di cuore. C'è una componente emotiva, calda, che dipende dal clima instaurato nel gruppo di apprendimento, dalla situazione personale, dalla curiosità e dall'interesse per una determinata disciplina o per un determinato ambito di lavoro, che interviene nell'apprendimento. La formazione deve insegnare ad adoperare queste due gambe, del nostro comportamento, e a impiegare alternativamente l'una e l'altra (come si fa camminando; di percorso parliamo), sviluppando l'area del sentire che è meno frequentata e nota dell'area del capire.

Uno dei segreti per raggiungere questo obiettivo è quello di impiegare il linguaggio narrativo, più del linguaggio scientifico, dal momento che non impariamo concetti, oggetti, dati ma soltanto «storie» e cioè informazioni organizzate in un ... racconto.

SAPERE E LINGUAGGIO NARRATIVO	SAPERE E LINGUAGGIO SCIENTIFICO
Criteria di: <ul style="list-style-type: none"> • efficienza • giustizia • felicità • bellezza 	Metodologia della ricerca Regole dell'insegnamento
Buoni enunciati e buoni sentimenti	Formule corrette
Buone prestazioni - buoni comportamenti	Applicazioni corrette
Diversità delle capacità - competenze diverse	Unicità dell'approccio, costanza dei risultati
Definizione di modelli - di eroi - di protagonisti positivi o negativi	Lo scienziato risponde agli scienziati suoi pari: il suo successo dipende dalla cooptazione alla comunità
Molteplicità dei linguaggi. Si possono introdurre tutti i linguaggi e i registri che si vogliono: denotativo, etico, interrogativo, religioso, filosofico	Linguaggio unico, denotativo, che esclude categoricamente, tutti gli altri, specialistico. Produce appartenenza al gruppo non consenso sociale.
Chi racconta fa parte della storia: è legittimato a raccontarla perché l'ha ascoltata da altri. Dunque pretende e ottiene ascolto. Nasce qui il legame sociale tra chi racconta e chi ascolta: in definitiva tra tutti i protagonisti e gli scoltatori della storia.	L'oggetto della ricerca e dell'insegnamento rimane estraneo: il tecnico, l'esperto, lo scienziato, si spiegano da soli
Saper dire - saper intendere - saper fare: queste le regole sociali che derivano dal consenso attorno a una stessa narrazione.	La "Verità scientifica" non ricava alcuna validità dal fatto di essere riferita: resta oggettiva, estranea ai destinatari, il cui rifiuto non la modifica
Implica oblio e dimenticanza e quindi il sapere narrativo si sviluppa per collegamenti, per costruzione, per sintesi successive, non per accumulo.	Implica memoria e progetto e quindi il sapere scientifico si sviluppa per accumulo

III. L'apprendimento biologico

C'è una base biologica della conoscenza. L'imprinting dell'apprendimento di un'esperienza è fisico è un processo anche fisiologico, cerebrale.

Ai fini del miglioramento delle nostre attività formative, dobbiamo tener conto che le attività cerebrali capaci di indurre apprendimento sono almeno di tre tipi:

- recepire
- agire
- elaborare, pensare, ricordare

Queste tre funzioni devono essere equilibratamente attivate. Normalmente si pretende dagli allievi che recepiscano-ascoltino, li si pone in uno stato passivo. E quando si chiede loro all'improvviso di diventare attivi, ci si meraviglia che non reagiscono. Il passaggio da un'attività all'altra non è automatico, non basta schiacciare un bottone. Richiede una preparazione graduale, richiede cioè che l'impianto comunicativo dell'azione formativa tenga costantemente presente queste tre modalità di apprendimento e le stimoli in continuazione.

Per fare questo bisogna agire almeno su quattro piani:

- Piano logico-razionale: creare sistematicamente spazi di intervento, dire chiaramente che si procede con il contributo di tutti, valorizzare realmente il contributo di tutti. La lezione non consiste nel dire quello che si è preparato ma nel far dire agli allievi quello che stanno imparando.
- Piano emotivo-razionale: controllare sistematicamente il clima, l'attenzione, le reazioni dei partecipanti e farle oggetto di commento leggero, chiedendo spiegazioni, evidenziandole in positivo, allo scopo di creare accettazione e coinvolgimento
- Piano energetico: il livello di attenzione va continuamente innalzato, si tenga presente che un allievo può essere vigile al massimo per 20 minuti di seguito (ma i più giovani non arrivano a dieci) il che significa che bisogna creare degli effetti speciali a ripetizione per rinnovare l'attenzione
- Piano fisico: l'ambiente e le tecnologie che si impiegano devono essere facili, accessibili, non troppo complicate, comode.

IV. Multiplanarità

I piani di cui sopra sono da tener presenti in contemporanea nel processo formativo e il formatore deve agire su tutti in base ad una programmazione accurata precedente e ad un copione accuratamente studiata e altrettanto accuratamente modificata in base alle reazioni del gruppo.

V. La globalità relazionale

Ogni persona viene a contatto con la realtà mediante cinque canali comunicativi: quello visivo, quello uditivo, quello tattile, quello olfattivo e quello degustativo.

La formazione non fa differenza. In genere sono privilegiati il canale uditivo e quello visivo. Anche quello tattile può essere attivato facilmente, attivando l'attenzione corporea: spostamento dell'ordine dell'aula, impiego di strumenti, di schede, lo svolgimento di esercizi fisici, l'utilizzo intensivo della mediazione corporea per sviluppare comportamenti organizzativi.

Sul piano olfattivo c'è chi fa uso di profumi e incensi per le diverse attività di apprendimento. Anche il canale degustativo è impiegato: si organizza l'aula come un bar, con tavolini, arredati opportunamente e un tavolo di accesso libero in cui ci sono semplici bevande, un contenitore di

caffè, qualche salatino, creando un'atmosfera rilassata, amichevole. Attorno ai tavolini si ritrovano i sottogruppi della classe, che sono impegnati in specifici lavori, coordinati dal docente, che vengono riportati, secondo una scaletta prefissata, al gruppo.

Conclusione

La comunicazione è una funzione essenziale dell'attività formativa. In questa funzione il soggetto prevalente è il ricevente: è lui che determina l'efficacia e il valore del processo comunicativo.

Il formatore riserva la massima attenzione al destinatario, non alla disciplina e tantomeno alla tecnica che deve insegnare. Se il messaggio non passa, non c'è scientificità di contenuti e precisione di procedure che servano. Gli obiettivi della formazione, quali che siano, non vengono raggiunti.

Di qui la necessità per ogni formatore di ricorrere sistematicamente all'analisi e al controllo di quanto sta avvenendo sul piano comunicativo. La necessità di una costante riflessione meta-comunicativa, di una riflessione sulla comunicazione che sta attivando.

Questa avvertenza qualifica lo stile comunicativo e la qualità della formazione e del processo di insegnamento /apprendimento.

<i>Qualità dell'insegnamento</i>	
Condizioni di apprendimento	Principi di insegnamento
L'allievo sente il bisogno di apprendere	1. Il docente offre possibilità di autorealizzazione
Ambiente confortevole, clima di fiducia e rispetto reciproci, solidarietà, libertà di espressione, accettazione delle differenze	2. Aiuta l'allievo a chiarire aspirazioni e a migliorare comportamento
Gli obiettivi dell'esperienza di apprendimento sono percepiti come propri	3. Aiuta a valutare la differenza tra aspirazioni e reali competenze
Gli allievi si impegnano a condividere la responsabilità del loro apprendimento, e si impegnano a progettare	4. Predisporre condizioni esterne favorevoli
Gli allievi partecipano attivamente al processo di apprendimento	5. Valorizza i propri studenti, li rispetta e li accetta
Il processo di apprendimento è collegato all'esperienza degli allievi, che la utilizzano	6. Evita di instaurare forme di competitività, promuove collaborazione e solidarietà
Gli allievi sentono che stanno progredendo verso i loro obiettivi	7. Manifesta i suoi sentimenti e contribuisce alla ricerca comune
	8. Stimola gli studenti a formulare gli obiettivi di apprendimento, tenendo conto delle esigenze degli allievi, dell'organizzazione, della disciplina, della società
	9. Comunica il suo pensiero sulle cose che bisognerebbe fare circa l'apprendimento, la selezione dei materiali e dei metodi e coinvolge gli allievi nella decisione definitiva
	10. Promuove l'organizzazione degli allievi in gruppi o altro
	11. Aiuta gli allievi a utilizzare la propria esperienza, ricorrendo alla discussione, al role playing, al metodo dei casi, ecc.
	12. Presenta le sue risorse con gradualità, adattandole agli allievi
	13. Stimola gli allievi ad applicare le nuove conoscenze, alla loro esperienza
	14. Elabora con gli allievi i criteri, in base ai quali misurare i progressi verso gli obiettivi
	15. Li aiuta ad applicare delle procedure di autovalutazione

MARKETING DELLA FORMAZIONE

IL MARKETING DEI SERVIZI

1. Evoluzione e caratteristiche dei servizi

Il settore dei servizi rappresenta, nelle economie avanzate, oltre il 60% del Pil. L'evoluzione economica e tecnologica ha profondamente terziarizzato il sistema socio-economico, modificando il nostro rapporto con il mondo, con gli altri e persino con noi stessi.

Questi cambiamenti hanno modificato il lavoro e il mercato.

Il nuovo modo di lavorare ha ridotto al 20% l'attività produttiva e ha portato all'80% le altre attività inerenti al consumo e agli stili di vita.

Il mercato è cambiato di segno: il rapporto domanda offerta che prima era lineare è diventato circolare. Alla domanda non concorrono più soltanto dei bisogni primari o secondari ma anche i desideri, legati alle qualità della vita, al benessere. La domanda si è caricata di elementi socio-culturali sia sul fronte dei beni di consumo e di produzione che sul fronte dei servizi. Per questo si parla sempre meno di mercato di massa e le imprese puntano alla personalizzazione del prodotto, in base al principio: Ogni cliente un mercato.

Nel mercato non si introducono più nudi prodotti ma solo pacchetti di prodotti+servizi, che diventano i veri strumenti della concorrenza al posto dei prezzi. Inoltre, nel mercato sono entrati in forma massiccia i prodotti-servizio, una serie cioè di offerte economiche che hanno delle caratteristiche particolari².

Rispetto ai prodotti, i servizi si qualificano per le seguenti caratteristiche:

1. **I servizi sono intangibili**, nel senso che non possono essere toccati in quanto non sono oggetti fisici e non possono essere facilmente percepiti con la mente. Un utente della formazione professionale non riesce facilmente a farsi un'idea dei processi e dei compiti che deve affrontare e dei contenuti e delle metodologie che gli vengono proposte. Ne derivano una serie di conseguenze che rendono difficile vendere un servizio:
 - mentre le caratteristiche di un prodotto possono essere verificate prima dell'acquisto, un servizio non può essere valutato prima di essere consumato
 - di qui la necessità per chi promuove dei servizi di rendere in qualche modo tangibile ciò che non lo è, per fidelizzare il cliente, cercando di rendere concreta l'immagine dell'azienda che eroga il servizio e cercando di dimostrare al cliente che si sta continuamente migliorando la qualità dello stesso
 - il "passa parola" diventa uno strumento di informazione e conoscenza del servizio prevalente rispetto ad altri tipi di informazione, come la pubblicità
 - creare *fiducia* è l'obiettivo massimo di chi produce servizi e lo si ottiene cercando di sostenere l'immagine dell'azienda ma soprattutto fornendo al potenziale cliente sicurezza. Rassicurare è una strategia di marketing dei servizi fondamentale.
 - una analisi più approfondita del servizio (Shostack) evidenzia che si tratta di una specie di molecola in cui sono presenti sia elementi tangibili che elementi intangibili.

² Questa evoluzione del mercato ha cambiato radicalmente la disciplina del marketing, che è diventata la disciplina di riferimento di tutte le organizzazioni produttive e di servizio, dal momento che gestisce non solo i prodotti e si servizi da vendere ma il modo di essere dell'impresa nel mercato e nella società. Da funzione commerciale a strategia e filosofia aziendale: le imprese market oriented vincono sulle imprese ancora centrate sul prodotto e la produzione. Derivano da questi cambiamenti le varie tipologie di marketing : marketing strategico, business marketing,, direct marketing, ecc.

Il fatto che i servizi siano intangibili impone all'azienda di semplificare il servizio, di ridurre la percezione del rischio da parte del cliente, di rendere tangibile il servizio attraverso qualche elemento concreto, di stimolare il «passa parola» di creare fiducia.

2. **I servizi non sono separabili**, nel senso che la fase di produzione e la fase di vendita non sono distinte. Il che dal punto di vista economico rende modeste le economie di scala. Il servizio avviene con la presenza e la partecipazione diretta del cliente, nel momento in cui questi decide di accedere al servizio. Questo crea una serie di aspettative soprattutto sulle persone: entrare in aula e non trovare il docente che ci si aspettava ma un suo sostituto, che tratta di un'altra disciplina, crea sicuramente disagio, incertezza, squalifica del servizio. Nei servizi inoltre non ci sono quasi mai intermediari: il cliente è a diretto contatto con l'operatore. È coinvolto e attivo, al punto che la qualità del servizio dipende spesso dalla sua prestazione, dalla sua disponibilità.

3. **I servizi non hanno durata e non hanno scorte**. Sono consumati mentre sono prodotti. Durano poco. Se non sono utilizzati quando sono disponibili vanno persi. Se Città Studi non valorizza la sua capacità di "produrre" formazione a pieno regime, i periodi vuoti una perdita, come una poltrona vuota a teatro.

L'impossibilità di creare scorte non è rilevante quando la domanda ha un'andatura prevedibile. Diventa critica quando la domanda cresce all'improvviso – un disastro ferroviario, un terremoto, una catena di incidenti stradali – e bisogna far fronte in tempo reale all'emergenza. Problema non da poco per chi deve fare un piano di marketing.

4. **La qualità dei servizi è difficile da mantenere**. Gli standard di qualità dipendono da variabili difficilmente preventivabili: le procedure hanno quasi sempre valore indicativo. Per non dire della prestazione professionale: l'efficacia di un docente è diversa da una lezione all'altra, come la prestazione di un attore di teatro. La tipologia e la quantità di allievi condizionano la qualità delle prestazioni. La percezione della qualità del servizio da parte dell'utente è legata a predisposizioni mentali, a dinamiche psicologiche e culturali diverse, per cui la sua soddisfazione è piuttosto imprevedibile.

Occorre inoltre distinguere tra servizi a forte prestazione professionale e servizi basati sulle tecnologie. Nel secondo caso la qualità è abbastanza standardizzabile. Nel primo caso invece deve essere supportata da una serie di attenzioni: semplificazione, del processo, formazione del personale nei rapporti con il cliente, verifica continua del grado di soddisfazione del cliente.

La difficoltà di standardizzare la qualità del servizio può essere adoperata come una opportunità: nel senso che consente di adattare gli interventi alle esigenze immediate dei singoli clienti.

Applicare la disciplina del marketing ai servizi può risultare una specie di forzatura, abituati come siamo al marketing di prodotto. In effetti storicamente il marketing è stato poco praticato dalle aziende che producono servizi per i seguenti motivi:

- eccesso di domanda per cui era inutile cercare clienti
- scarsa competizione perché le imprese di servizi erano poche e territorialmente dislocate
- scarsa cultura di business da parte degli operatori di servizi e soprattutto difficoltà di integrare la struttura operativa con quella di marketing
- difficoltà di calcolare i costi e quindi di fare una politica dei prezzi concorrenziale

Oggi il sistema dei servizi, e quindi anche quello formativo, presenta invece tutte le caratteristiche di mercato per cui il ricorso al marketing è diventato strategico: la domanda di servizi continua a crescere

ma cresce anche l'offerta e dunque la concorrenza: nel sistema della formazione la concorrenza non avviene solo tra pubblico e privato, ma anche tra pubblico e pubblico, tra nazionale e internazionale, tra metodologie e contenuti formativi diversi.

A conclusione una *avvertenza* fondamentale: chi richiede un servizio non intende acquistare un servizio in astratto ma i benefici che da esso derivano. **I benefici attesi sono il fulcro del servizio.** La percezione dunque che del servizio ha il cliente fa parte integrante del servizio stesso, in senso psicologico ma soprattutto in senso economico: se il cliente ritiene che i suoi benefici siano disattesi cercherà soluzioni diverse.

2. Il servizio come processo

I fattori che partecipano al processo di creazione dei servizi e che sono percepiti come qualificanti dal cliente sono:

- *le persone.* Elemento chiave del servizio, la cui qualità dipende dal modo con cui si rapportano con il cliente, il quale deve entrare nel sistema delle persone che erogano quel servizio – ristorante, studio di un medico, negozio – senza ansia e trovandosi a proprio agio
- *i beni.* A volte si chiede un servizio destinato non alla propria persona ma ai propri beni (vettura, elettrodomestico, computer). Il rapporto tra le persona e i suoi beni è quasi simbiotico: maltrattare la macchina di un cliente è come maltrattare il cliente.
- *le informazioni.* Un servizio può avvenire senza il contatto diretto con il cliente, ma semplicemente fornendogli delle informazioni. La chiarezza di queste informazioni, la sicurezza della loro efficacia, sono elementi essenziali da curare. Da ricordare che una informazione mediata – telefono, computer, lettera, rapporto – in contesti particolarmente coinvolgenti, come quello della formazione, è meno comprensibile e rassicurante per la maggior parte degli utenti di una informazione verbale diretta.

3. Il servizio come sistema

Il servizio può essere inteso come sistema formato da tre sottosistemi:

- sistema operativo
- sistema di produzione/distribuzione
- sistema di marketing

Il problema sta nel fatto che il cliente non vede o non conosce parte di questi sistemi: non sa che cosa succede, che cosa gli fanno, quando deve durare la sua presenza, ecc.

Questa situazione di disagio si risolve soprattutto attraverso il contatto personale. Ci sono delle tecnologie amichevoli, facili da impiegare, ma che non sono alla portata di tutti e creano ansia.

Bisogna tener presente inoltre il rapporto tra clienti, soprattutto quando il servizio viene erogato simultaneamente a più clienti. Bisogna progettare il servizio in modo tale da ridurre il disagio, più psicologico che reale nella maggior parte dei casi, per qualificare il servizio. Gli orari, gli appuntamenti devono essere il più possibile rispettati.

Infine, la prima regola di un sistema di marketing dei servizi è quella di mantenere ciò che si promette.

4. La promozione dei servizi

Diamo al termine promozione l'accezione più ampia: comunicare con persone, gruppi di persone e organizzazioni allo scopo di far conoscere il servizio.

La preparazione di uno strumento di comunicazione deve rispondere a cinque domande:

- a) **Chi.** A chi vogliamo rivolgerci?
- b) **Cosa.** Che cosa vogliamo ottenere dalla nostra comunicazione: modificare le conoscenze? Creare maggior interesse per il servizio?
- c) **Perché.** Per quali motivi il potenziale cliente dovrebbe rivolgersi a noi e non ad altri.
- d) **In quali luoghi.** Dove la nostra comunicazione deve raggiungere il cliente? A casa? A scuola? In azienda? Negli uffici comunali?
- e) **Quando.** Qual è il momento migliore per raggiungere il potenziale cliente?

Gli obiettivi della comunicazione dovrebbero rispettare il modello A.I.D.A.

- **Attenzione.** Fa conoscere al potenziale cliente il servizio
- **Interesse.** Fargli conoscere quali vantaggi offre il servizio
- **Desiderio.** Fargli capire che il servizio risolve un suo problema e dunque stimolarlo ad accedervi
- **Accesso** (acquisto). Fase finale che si intende ottenere.

Il risultato della comunicazione a volte si ferma alle prime fasi ed è comunque efficace: il cliente potenziale sa che può disporre di un servizio che per il momento non ritiene di sua utilità.

Il messaggio contenuto nel prodotto comunicativo deve essere accessibile al cliente: deve essere redatto con il suo linguaggio non con quello specialistico di chi eroga il servizio.

In tutti i casi occorre tenere presente *i fattori che disturbano* la corretta percezione del messaggio:

- i servizi sono percepiti in modo soggettivo prima, durante e dopo il consumo. Ogni cliente ha le proprie motivazioni e la propria visione del mondo, ricavate da esperienze precedenti che hanno influito sulla sua personalità
- anche i fattori sociologici disturbano la ricezione del messaggio. I clienti appartengono a gruppi di riferimento nei quali si identificano e da cui ricavano i criteri di valutazione dei servizi
- altre perturbazioni possono provenire da esperienze precedenti, positive o negative che siano. Le esperienze precedenti fanno da filtro alla massa di informazioni che riceviamo e sono impiegate come chiave di lettura dei messaggi che riceviamo.

Obiettivi della promozione sono:

- comunicare i vantaggi del servizio
- convincere della capacità del servizio di risolvere problemi o soddisfare esigenze
- differenziare il servizio dalla concorrenza, rendendo visibili elementi qualitativi, di sicurezza, di esperienza, di innovazione
- correggere le percezioni errate
- sostenere la fedeltà del cliente, assicurandogli durata di attenzione nel tempo
- posizionare il servizio, nella mente dei clienti, rispetto a quella dei concorrenti
- ricordare, rinforzare il rapporto del cliente con l'azienda di servizi, assicurandogli che il servizio è sempre disponibile, sempre attento alle esigenze, sempre amichevole

La programmazione di una campagna di promozione dei servizi deve rispettare le seguenti fasi:

- definire gli obiettivi
- selezionare gli strumenti
- definire il programma: tempi, modalità
- fare un test di prova in un'area ben definita per valutare gli effetti
- realizzazione

- valutazione dei risultati

Per quanto concerne le tecniche di promozione accenniamo ad alcune:

1. Pubbliche relazioni

Nel settore dei servizi si tratta di uno strumento importante, che ha lo scopo di far conoscere il servizio nel contesto socio-economico e socio-culturale in cui viene svolto. Si tratta di una forma di promozione rivolta ad un pubblico ampio, alle istituzioni presenti sul territorio (scuola, associazioni d'impresa, associazioni di categoria, gruppi politici, ecc.), finalizzata a ottenere consenso, visibilità sociale, credibilità tecnico-scientifica.

Vantaggi delle PR sono: i bassi costi, l'audience specifica, la credibilità.

Gli *svantaggi* sono: difficoltà di controllare l'esito dell'azione svolta; la presenza di altre imprese che si contendono l'audience con il risultato di aumentare il volume di comunicazioni e le iniziative ottenendo l'effetto «marmellata».

Gli *strumenti* che si adoperano normalmente sono:

- comunicati stampa
- lobbying
- mostre
- newsletter interne
- eventi particolari

2. Il direct marketing

Si tratta di una forma di contatto interattivo con un certo target di clienti acquisiti o potenziali, che ha lo scopo di ottenere una risposta immediata. È un modo per creare una relazione diretta, personale.

Lo si attua in varie forme: lettera, invio di un catalogo di prestazioni e servizi, invio di un promemoria di orari e punti di contatto, visita personale.

Le nuove tecnologie favoriscono questo tipo di promozione, soprattutto grazie ai database, che però devono essere compilati con criteri di marketing, cioè di selezione accurata e mirata dei vari target. Ci sono soluzioni più sofisticate che consentono di mettere in relazione il destinatario con il suo profilo socio-economico e, nel nostro caso, scolastico e/o lavorativo.

Una tecnica diffusa in diversi ambiti di servizi è quella del telemarketing: contatto telefonico con il potenziale cliente, che è però piuttosto complessa e costosa. Un adattamento il telemarketing inbound, che impiega le telefonate in arrivo per analizzare la domanda e la sua evoluzione.

3. Altre forme

- Il «passa parola» è impiegato da varie aziende per conoscere la valutazione del servizio da parte dei clienti, sia in senso positivo che in senso negativo. Si tratta di fare dei sondaggi per capire come si è formata l'opinione del cliente circa il servizio ricevuto. Un cliente scontento è una preziosa fonte di informazioni dal momento che può abbandonare il rapporto con l'azienda; può criticare apertamente il servizio; può continuare in silenzio a servirsene confidando che le cose vadano meglio
- *Editoriali attraverso i media*
I rapporti con i media sono importanti. Particolare efficacia hanno i così detti articoli istituzionali, nei quali si presenta in maniera oggettiva un problema e la soluzione che l'azienda propone. Si tratta di una forma di pubblicità indiretta, ma molto efficace, se

realizzata con accortezza comunicativa: il lettore riceve un'informazione non un invito a comprare

- *Sponsorship*

La sponsorizzazione si sta diffondendo molto nelle imprese, dal momento che assicura notorietà e soprattutto accettazione sociale. Per un'azienda di servizi trovare degli sponsor è vantaggioso in termini di costi per promuovere la propria attività e in termini di immagine pubblica: la credibilità che le attribuisce lo sponsor aumenta la credibilità del pubblico

- *Mostre*

Poco praticate nel settore dei servizi potrebbero avere una qualche ragion d'essere in certi ambienti strutture sanitarie per l'informazione delle persone su particolari aspetti della vita economica. Es: una mostra sulla storia della lana o della seta o delle tecnologie della tessitura fa percepire al pubblico l'evoluzione di un settore produttivo ed apprezzare il contributo dato dal suo territorio allo sviluppo dello stesso.

**5. Come far incontrare la domanda di servizi con l'offerta:
il problema della capacità operativa.**

Un piano di marketing deve stabilire la capacità produttiva di un'azienda. Decisione non semplice nel settore dei servizi, dal momento che la domanda è variabile, per cui si presentano due necessità:

- *aggiustare* continuamente l'offerta
- *orientare* la domanda

Le relazioni tra domanda e capacità operativa sono rappresentate dalla tabella che segue

Natura della domanda	Valutazione del rischio	Volume di capacità operativa
Piattaforma di base della domanda	Percentuale di capacità operativa utilizzata per realizzare il break-even Valutazione della redditività Utili sugli investimenti al massimo (sostenibile) della capacità operativa utilizzata	Costi fissi
Rapidità di variazione		Costi variabili per unità produttiva
Volumi di variazione		Costo dei servizi non erogati per mancanza di capacità operativa
Prevedibilità della variazione		Costo di mantenimento della capacità, per eccesso di capacità operativa rispetto alla domanda
Fedeltà del cliente		Costo per i servizi di qualità bassa, a causa della capacità operativa diversa da quella chiesta dal mercato.

5.1 Prevedere la domanda

È difficile, nel settore della formazione, ma non è un'impresa da veggenti. Gli strumenti informatici consentono di accumulare serie storiche di dati, di fare ricerche specifiche, di gestire sondaggi di opinione presso clienti attuali e potenziali.

Si tratta di capire perché avviene una variazione nella domanda. Una volta che si capisce questo si possono adottare due strategie a breve:

- a) la prima riguarda la scelta del target. Ci sono clienti che agiscono in modo imprevedibile, ma altri che agiscono in modo che si può controllare. È più facile prevedere la domanda di un numero grande di clienti che quella di un numero ristretto: i primi richiedono volumi di servizio bassi, i secondi, richiedono volumi di servizio elevati. Conoscendo il comportamento dei potenziali clienti si può compensare l'aumento di domanda degli uni con il rallentamento della domanda degli altri.
- b) La seconda strategia consiste nel creare elasticità nel breve termine.

Ci sono tre tipi di previsione della domanda:

- *Il livello della domanda.* Difficile da calcolare quando il servizio è nuovo, è più facile da prevedere quando il servizio è consolidato, sulla base storica della prestazioni.
- *L'andamento della domanda.* Ci possono essere variazioni giornaliere, settimanali, mensili, stagionali, cicliche. Anche in questo caso ci sono delle possibilità di previsione sufficiente per evitare sia che la capacità operativa sia sottoimpiegata e dunque determini costi passivi, sia che venga sovrautilizzata, con conseguente scadimento della qualità del servizio
- *Sequenza di fasi.* Ci sono servizi che comportano attività in sequenza. Si tratta di la domanda per ogni fase del ciclo, in modo tale da tarare giustamente la capacità operativa.

5.2 Agire sul comportamento del cliente

Le tecniche per aumentare la domanda sono diverse:

- *Modificare l'idea del servizio* che hanno i clienti, in modo tale da compensare la fase di domanda bassa con quella alta.
- *Promozione.* Si tratta di fare campagne di informazione mirate ad aumentare la domanda di formazione.
- *Scomporre la domanda.* Ogni domanda di servizi ha delle componenti che possono essere scorperate e diventare meglio prevedibili, rispetto alla domanda nel suo complesso.
- *Rinviare la domanda.* Quando la capacità operativa è inferiore alle domanda è necessario rinviare nel tempo la risposta attraverso la *prenotazione* e la *gestione delle code*.

5.3 Adattare la capacità produttiva alla domanda

Le tecniche di marketing per adattare la capacità produttiva alla domanda sono:

- a) *Investimenti* in strutture e tecnologie, soprattutto in reti informatiche per la gestione delle informazioni
- b) *Lavoro* in termini di capacità professionali, di cultura del servizio e del ruolo che si svolge in questo servizio
- c) *Il sistema di attività* che è rigido nelle sequenze dal momento che può trattarsi di *una serie fissa* di operazioni necessarie per raggiungere l'obiettivo finale (come nei processi di produzione), può trattarsi di un *processo complesso* (tempi necessari per la progettazione didattica) da cui deriva un'attività successiva (formazione), la cui durata è variabile; di una serie di *operazioni programmabili* che sfociano nel servizio vero e proprio.

In questo caso bisogna introdurre una percentuale di flessibilità funzionale alla risposta che bisogna dare: il rapporto tra flessibilità e standardizzazione è delicato e richiede una certa creatività nell'organizzazione e nella programmazione soprattutto per quanto concerne le risposte in tempi brevi. Occorre disporre di riserve di personale e di strumenti immediatamente impiegabili o dislocabili in base alle necessità. Tutto dipende dalla conoscenza dei fattori che modificano la domanda: bisogna identificare quelli più ricorrenti e agire di conseguenza.

- d) *Programmazione delle attività.* Deve essere accurata e tener conto degli stili di vita dei destinatari. (proporre incontri formativi al venerdì per un'utenza di extracomunitari musulmani è un errore).
- e) *Azioni sulla capacità operativa.* L'ideale sarebbe quello che tarare la capacità operativa sulla base dei momenti di maggior impegno. Questo significa un aumento di costi, che può essere recuperato impiegando il personale, nei momenti di basso impegno, in attività di gestione, manutenzione, organizzazione dei materiali, progettazione didattica, ecc.
- f) *Gestione del personale.* Il segreto sta nel preparare del personale polivalente e polifunzionale e nell'assumere personale part time. La polivalenza riduce i costi e crea spirito di gruppo, coesione, evitando la monotonia del lavoro e fornendo forti motivazioni.
- g) *Subfornitura/outsourcing.* Si tratta di affidare a strutture esterne una funzione specifica in toto, impiegandole quando serve.
- h) *Sharing capacity.* Accordarsi con imprese di servizi complementari o simili per scambiare la necessità operativa quando ce n'è bisogno, scambiandosi i clienti.
- i) *Yield management.* È di soluzioni – sistemi di prenotazione, spostamento della domanda nel tempo, politica dei prezzi (?) che aumentano complessivamente l'elasticità del sistema di servizi.

6. Il marketing strategico dei servizi

Nella stesura di un piano di marketing (PMK) non bisogna dimenticare quali sono le caratteristiche del settore:

1. Economie di scala minime, dal momento che produzione e consumo del servizio sono simultanei
2. Barriere all'entrata di altri concorrenti in genere determinate dalle legislazioni statali. Il che riduce l'innovazione e la dinamica dello sviluppo
3. Barriere all'uscita. Una struttura formativa in deficit potrebbe costare di più chiuderla (oneri per le dimissioni del personale, sussidi di disoccupazione, ecc.) che tenerla aperta in passivo
4. Costi di accesso, determinati dal fatto che i clienti devono recarsi ai punti di servizio, con aumento dei costi di trasporto
5. Fluttuazione imprevedibile della domanda
6. Soluzioni sostitutive: ad esempio, corsi di formazione a distanza, in fabbrica, in ospedale.
7. Disciplina statale che regola processi e modalità di servizio
8. Competizione sul prezzo tra pubblico e privato
9. Innovazione. Creare un nuovo servizio vuol dire sviluppare nuove concezioni, acquisire nuove competenze e professionalità. Per cui mentre è difficile sperimentare un nuovo servizio è facile copiarlo.

Sono quattro le fasi di un PMK:

- Analisi della posizione attuale dell'impresa sul territorio e sul «mercato» della sanità
- Definizione degli obiettivi
- Scelta delle strategie alternative per creare sviluppo
- Controllo dei risultati

1. *Analisi della posizione attuale.*

Si tratta di condurre ricerche, sfruttando soprattutto informazioni interne, da collocare su scenari più generali prodotti dagli istituti di ricerca nazionali.

Gli interrogativi cui rispondere sono:

- evoluzione del Pil e dunque della disponibilità potenziale per la formazione
- situazione demografica: distribuzione della popolazione sul territorio, età, livello di istruzione, stili di vita e valori correnti
- andamento storico della domanda di formazione per settori
- sviluppo di nuove esigenze e di nuove preferenze degli utenti
- punti di forza e punti di debolezza di Città Studi
- relazioni tra Città Studi e strutture esterne (scuola, industria, artigianato, pubblica amministrazione)
- tendenza nei settori collegati (scuola, impresa)
- con quali mezzi si entra in concorrenza con altre agenzie di formazione
- definizione degli sviluppi attesi nei diversi rami del servizio

2. *Definizione degli obiettivi.*

Si tratta di opzioni di miglioramento, potenziamento, crescita di Città Studi che devono essere definiti sul piano delle reali potenzialità dell'agenzia (tenendo quindi conto dei suoi punti di forza e dei suoi punti di debolezza), sulla base di un budget specifico, di una adozione mirata di nuove tecnologie, di un calcolo adeguato del rischio e dei rapporti costi benefici.

3. *Scelta delle strategie*

Ci sono strategie di mantenimento, di miglioramento, di sviluppo.

Le *strategie di mantenimento* hanno il compito di rendere il beneficio che erogano più visibile, più convincente, più sicuro e mirato. In esse è centrale il coinvolgimento e la motivazione del personale, che di fronte ad un disegno chiaro di quello che c'è da fare e del come farlo per assicurare vantaggi al cliente, lavora meglio.

La *strategia di miglioramento* è quella che individua nei vari scomparti dell'organizzazione i punti di debolezza e cerca di superarli e che individua nell'andamento della domanda indicazioni utili per migliorare il servizio, adeguando in tempi brevi o medi le componenti strutturali, tecniche o procedurali che consentono di migliorare il servizio.

Fondamentale in questo contesto la strategia di *miglioramento delle prestazioni manageriali* che è una dimensione specifica della professionalità del manager, determinante per il miglioramento del servizio complessivo.

Le *strategie di sviluppo* possono essere elaborate per linee interne e per linee esterne.

a) Strategie di sviluppo per linee interne

Possono orientarsi in tre direzioni:

- più servizi
- più luoghi di accesso
- più segmenti

Combinando, in base alle possibilità e alla creatività del management, questi vari elementi si possono ottenere combinazioni diverse:

- erogare più servizi in uno stesso luogo
- erogare uno stesso servizio in luoghi diversi
- erogare un solo servizio in un solo luogo
- erogare più servizi in più luoghi

Lo sviluppo può anche essere ricercato combinando in maniera diversa più segmenti (strutture dedicate a discipline mediche diverse per rispondere a segmenti di utenti dalle esigenze diverse) con più servizi.

- stesso segmento e stesso servizio. È la soluzione meno complessa, più facile da gestire e da far conoscere
- stesso segmento e più servizi. Partendo dalla conoscenza e dalla fiducia del cliente, l'agenzia formativa gli propone nuovi servizi: orientamento, bilancio delle competenze, analisi dei profili professionali. Aumenta la complessità e aumentano i costi, ma si crea valore aggiunto agli occhi del cliente, che trova risposte alle sue esigenze da parte di un unico interlocutore
- più segmenti e stesso servizio. Una soluzione che distribuisce il peso dei costi fissi, grazie alle ricerche di nuovi clienti. Utile quando ci sono strutture sottoimpiegate o nuove strutture di cui si può disporre.
- Più segmenti e più servizi. Si tratta di organizzare in rete, a catena, i vari servizi mettendoli a disposizione di un numero crescente di clienti. Si rischia il confronto tra utilizzatori disposti a pagare di più per avere un miglior servizio e utilizzatori che ottengono lo stesso servizio pagando di meno

b) Strategie di sviluppo per linee esterne

Sono modalità di sviluppo ricercate mediante acquisizioni e fusioni. Presentano livelli di complessità molto elevati, anche quando sono perseguite, come nel caso della formazione, per motivi di razionalizzazione generale del sistema.

La regionalizzazione del sistema formativo può per certi aspetti semplificare il problema, resta il fatto che ci sono differenze notevoli di partenza (ci sono province che hanno meno agenzie formative di altre e dunque meno offerta formativa) e di condizioni esterne (territorio, aspetti geografici del nostro Paese), per cui assicurare a tutti i clienti parità, equità e qualità del servizio formativo è impresa che richiede coraggio politico e soprattutto una grande creatività organizzativa e dunque manageriale.

Conclusione

Parlando di marketing della formazione, abbiamo introdotto nella sua pratica una forte componente di managerialità e l'orientamento del servizio formativo al mercato. Il sistema della formazione dovrebbe spostare la sua attenzione da ciò che sa fare a quello che le viene chiesto di fare, dalla produzione del servizio alla domanda dell'utente, che una volta assunto come interlocutore reale diventa cliente.

La disciplina del marketing può utilmente rappresentare la disciplina di riferimento a tutti i livelli dell'organizzazione formativa, solo che si abbia di essa una concezione chiara e avanzata.

Introdurre il marketing nella pratica della formazione non significa fare mercato del sapere, delle competenze o dei mestieri, trasformando l'utente in una fonte di profitto. Significa invece considerare il destinatario della formazione una persona, che vive in un contesto socio culturale, che aderisce a valori propri o condivisi, che adotta stili di vita tipici della cultura in cui viviamo, che ha soprattutto un rapporto con il proprio lavoro e la propria appartenenza sociale molto coinvolgente.

La nuova antropologia del lavoro supera la concezione del lavoro come possesso (avere un lavoro, avere un reddito) per affermare una concezione del lavoro come strumento ed espressione della propria identità sociale e della propria appartenenza ad un territorio e dunque ad una società. Il senso di frustrazione, di emarginazione e di colpa che soffre, ad esempio, il disoccupato è un chiaro indicatore di questa valenza antropologica del lavoro e di tutto ciò che ad esso concorre.

Il che significa passare da un modello di formazione come fornitura di conoscenze, di capacità operative o gestionali, ad un modello di formazione che consenta alla persona di cambiare, di ridisegnarsi, di reinventarsi in continuazione, di investire su se stesso. Nel rapporto tra operatore della formazione e utente, l'operatore diventa parte del sistema-persona proprio del suo interlocutore, oltre che del sistema sociale ed economico, che rappresenta il contesto nel quale l'utente vive.

La disciplina del marketing assicura questo approccio sistemico-situazionale all'utente proprio perché punta a personalizzare al massimo il servizio, sulla base di un principio di fondo che può sorprendere ma che è reale: un utente, un mercato.

Secondo Levy Kotler «il marketing è un'attività che copre l'intero arco delle relazioni umane».

E per quanto concerne il management, inteso come gestione di una organizzazione impostata sul marketing, ci pare che la seguente affermazione di Drucker ne spieghi adeguatamente la necessità e confermi il significato della proposta formativa che vi è stata fatta e la validità di chi ha deciso di proporvela:

«Vent'anni fa il termine management non godeva di buona fama fra quanti si occupavano di organizzazioni non profit. Esso era legato al mondo degli affari e gli operatori di questo tipo di organizzazioni erano orgogliosi di non essere contaminati dallo spirito commerciale e, soprattutto, di essere liberi dai bassi condizionamenti propri delle imprese che devono fare i conti con il mercato. Oggi molti di questi operatori hanno appreso che le organizzazioni senza scopo di lucro richiedono competenze e doti di management in misura anche superiore alle imprese, proprio perché esse mancano della disciplina imposta dall'attività operativa finalizzata al conseguimento di risultati economici. Un'organizzazione non profit è certamente costituita e realizzata per "fare del bene". Ma è necessario riconoscere che le buone intenzioni non sono in grado di sostituirsi all'organizzazione, alla leadership e alla responsabilità nel processo di conseguimento dei risultati. A questo fine è necessario il management il cui ruolo, a sua volta, ha origine nel momento in cui viene stabilita la missione dell'organizzazione».

ALLEGATI

FORMAZIONE CONCRETA E SERVIZI ALLE IMPRESE

Gli indicatori di sistema

L'ipotesi che il sistema della fp si configuri come un sistema di servizi orientato alle imprese, oltre che alle diverse tipologie di utenti singoli, è avvallata da una serie di indicatori, che M. Crozier³ riduce a sei:

1. **Cambia la qualità dell'occupazione:** si riduce la manodopera di massa; aumentano le attività di servizi rispetto alle attività di conduzione e controllo delle macchine; diventa essenziale quello che una volta era ausiliario (la formazione, ad esempio, la comunicazione, l'immagine)
2. **Alta tecnologia e servizi:** la tecnologia produce cambiamenti e innovazione; i servizi che contano sono solo quelli altamente innovatori; contano le innovazioni nella tecnica e nei rapporti con il cliente; le economie di scala sono elemento trainante dell'economia in sé
3. **L'esternalizzazione delle imprese:** le imprese trasferiscono all'esterno un numero sempre maggior di funzioni ausiliarie; il valore aggiunto sta nell'ideazione del servizio e nell'integrazione; il valore aggiunto del soft aumenta costantemente rispetto al costo materiale
4. **L'internazionalizzazione dell'economia:** amplifica e accelera la concorrenza; decentra sempre più le attività; determina il primato dell'iniziativa umana, delle competenze, dello spirito imprenditoriale, delle capacità di cooperazione
5. **La natura del bisogno:** non è più possibile pianificare il futuro partendo da una valutazione a priori dei bisogni da soddisfare
6. **L'accelerazione del cambiamento:** obiettivo delle imprese è assicurarsi opportunità di innovazione e di cambiamento, non posizione di prestigio; diminuisce il vantaggio basato sul numero e sulla massa, vincono le piccole imprese e i piccoli paesi (Taiwan)

Sono dati noti a tutti che però non ha senso trattare con le categorie di sempre: si tratta di una mutazione vera e propria del sistema-uomo, del sistema socio-economico, del sistema-mondo.

Gli indicatori culturali

Il risultato più percettibile di questa mutazione è la complessità.

Anche la formazione ha come segno distintivo la complessità, dal momento che interviene su tre sistemi – sistema uomo-famiglia, sistema scuola, sistema impresa – con metodologie, tecniche e processi che devono essere interdipendenti e quindi creano complessità.

Non serve definire la complessità in sé, ma avvicinarsi ad essa seguendo delle vie utili per comprenderne il significato. E. Morin⁴ ne indica sette:

³ M. Crozier, *L'impresa in ascolto. Il management nel mondo post industriale*, Il Sole 24 ore libri, Milano, 1990

⁴ E. Morin, *Le vie della complessità*, in G. Bocchi, M. Ceruti, *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano, 1985.
Comunicazione e didattica – Marketing della formazione
Giampaolo Redigolo - In & Out s.r.l. – Torino

1. Le organizzazioni sociali sono nello stesso tempo *a-centrate* (funzionano attraverso interazioni spontanee), *policentriche* (caratterizzate da numerosi centri di controllo) e *centrate* (dispongono di un centro di decisione).
2. Le organizzazioni assumono forma sistemica, sono sempre qualche cosa di più della somma delle loro parti
3. Il sistema costituisce una unità e una molteplicità
4. Nel sistema gli elementi costitutivi costituiscono un numero incalcolabile di interazione e di inter-retroazioni
5. Autonomia e indipendenza sono caratteristiche di sistema complementari e nello stesso tempo antagoniste
6. *Cultura, linguaggio, educazione, formazione possono esistere solo a livello di totalità sociale*
7. *Scuola, educazione, formazione sono chiamate ad operare un'immissione continua di cultura nella società* (di qui le ragioni della formazione continua).

Se questo è il contesto, è evidente come la formazione professionale assuma una funzione-chiave in tutti i sistemi che interagiscono tra loro, dal momento che sa come collegare la conoscenza e l'abilità operativa in una competenza in grado di gestire l'innovazione e la complessità riducendo la dispersione delle risorse, soprattutto delle risorse umane.

La prospettiva della formazione continua

È anche evidente come siano due le funzioni che deve svolgere per espletare efficacemente il suo compito:

- a) la funzione di *formazione iniziale* per fornire le competenze di base alle persone e alle organizzazioni, assicurando loro inserimento positivo e integrazione efficace nei diversi sistemi della complessità
- b) la funzione di *formazione continua* per fornire alle persone e alle organizzazioni le competenze necessarie ad affrontare il cambiamento, in termini di previsione, di gestione, di adeguamento attivo

È significativo che solo nel 1993 sia stato introdotto nei regolamenti di attuazione dei Fondi strutturali l'obiettivo 4, che è rivolto al mondo delle imprese allo scopo di sostenerne la capacità di adattamento ai complessi e continui mutamenti indotti dalla dinamica dei mercati e dall'accelerazione del cambiamento. Attraverso l'obiettivo 4 si è inteso sostenere una strategia preventiva di situazioni di crisi volta ad evitare l'esclusione dal ciclo produttivo di quei lavoratori che per qualifica e competenza appaiono più esposti a questo pericolo.

In Italia mancava un vero e proprio sistema di formazione continua, per cui le Regioni si limitavano a promuovere una offerta formativa di valore ridotto:

- serviva per inserire nuovi assunti o per riqualificare specifici gruppi professionali
- si basava soprattutto su interventi spot per far fronte a emergenze
- era concentrata nelle imprese di grandi dimensioni
- faceva da ammortizzatore sociale nei casi di mobilità esterna

Da qualche anno si sta dando maggior importanza all'ipotesi di un sistema di formazione continua, grazie alla comparsa di due fattori innovativi:

- le imprese, mediante l'introduzione delle nuove tecnologie e l'adozione delle nuove normative sulla sicurezza, hanno preso coscienza dell'importanza strategica della formazione, anche in funzione preventiva delle crisi occupazionali

- il contesto socio-politico elabora una serie di documenti (protocollo di intesa tra governo e sindacati dal 1993, al legge 236 che lo segue e la sua circolare attuativa n. 174⁵, il patto per il lavoro del 1996) nei quali si dà notevole rilevanza alla formazione dei lavoratori, alla diffusione di competenze utili per affrontare la mobilità, a «trasformare le strutture dell'offerta formativa in agenzie di servizi garantendo la necessaria formazione dei formatori».

La ricerca ISFOL sui primi anni di esperienza dell'obiettivo 4⁶ ha fatto emergere alcune indicazioni utili alla nostra ipotesi:

1. La scarsa partecipazione delle imprese, soprattutto delle piccole e medie, difficilmente raggiungibili, che hanno difficoltà di accedere, anche quando sono informate, alle linee di finanziamento;
2. La necessità di far nascere organismi opportuni che facciano da mediatori tra i fabbisogni delle imprese e le proposte della PA.

Dalla stessa ricerca – si è analizzato un campione di 515 progetti aziendali, riferito ad un universo di 8.225 progetti approvati su un totale di 12.846 progetti presentati – si ricava che i proponenti dei progetti sono per il 76% singole imprese, per il 7,2% sono consorzi e per il 6,8% sono enti di formazione. Significativi i comportamenti dei diversi proponenti:

- le imprese, anche piccole e medie, non tendono ad associarsi tra loro per accedere ai fondi FSE e si muovono individualmente
- gli altri proponenti non presentano che raramente progetti finalizzati alle esigenze di specifiche imprese. Anche gli enti di formazione presentano progetti che non forniscono informazioni sulle aziende di riferimento. Il che significa che si prendono in considerazione piuttosto le esigenze formative trasversali dei lavoratori e delle imprese, piuttosto che i fabbisogni e la committenza di aziende specifiche e pre-individuate.

C'è uno scollamento tra l'offerta formativa dell'obiettivo 4 e le reali esigenze dei lavoratori e delle imprese.

La valutazione dei macro indicatori e quella degli indicatori specifici di un certo settore del mercato del lavoro mettono in evidenza come, per quanto attiene la formazione professionale, la complessità produca confusione e incertezza.

⁵ Sono promosse «azioni finalizzate a creare un sistema nazionale di formazione professionale continua rivolta a soggetti adulti, occupati o disoccupati con particolare riferimento alle attività cui il lavoratore partecipa per autonoma scelta, al fine di adeguare o di elevare il proprio livello professionale, ad altri interventi formativi promossi dalle aziende, in stretta connessione con l'innovazione tecnologica ed organizzativa del processo produttivo».

⁶ ISFOL, *Verso la formazione continua. I progetti aziendali finanziati dal fondo sociale europeo*, F. Angeli, Milano, 1997

I «vantaggi» della complessità per la formazione professionale

Si tratta di effetti controintuitivi, non desiderati, per certi aspetti imprevisi, a dispetto del fatto che i sistemi che interagiscono – socio-politico, imprese, scuola, formazione – fanno del loro meglio per raggiungere gli obiettivi comuni e ridurre il peso della complessità. Assistiamo così al moltiplicarsi delle indagini (pare che tutti gli operatori ritengano di essere attrezzati per scoprire dati nuovi sul mercato del lavoro e le sue relazioni a monte e a valle), delle normative, delle sperimentazioni, delle agenzie, dei consulenti e degli esperti, che tutto fanno eccetto che occuparsi della necessità di far incontrare realmente la domanda e l'offerta di formazione.

Se prendiamo in considerazione le cause classiche che producono gli effetti controintuitivi vediamo chiaramente le nuove prospettive di servizio che si aprono per la fp.

1. i *percorsi informativi*: per quanto attiene il settore della formazione professionale è nota la difficoltà di accesso alle informazioni e la dispersione delle stesse.

Un *servizio* che organizzasse e fornisse informazioni significative o favorisse scambi di informazioni sarebbe importante per le imprese e per gli enti di fp.

2. le *alleanze e le contrapposizioni*: gli enti di formazione e le imprese sono associati a varie organizzazioni, molte delle quali producono formazione. Ad entrambi i servizi delle associazioni di riferimento giungono poco e male, al punto che la politica di ogni ente e di ogni impresa tende ad essere quella di promuovere e difendere il proprio interesse privato, con i propri mezzi.

Un *servizio* che instauri un insieme leggero di relazioni finalizzato a razionalizzare la domanda e l'offerta, a evidenziare i vantaggi della collaborazione diretta, a finalizzare l'offerta sull'effettivo fabbisogno delle imprese, assicurerebbe agli enti di formazione continuità e credibilità, alle imprese i servizi formativi applicati alle loro specifiche esigenze. Il che si può fare organizzando quanto si sta già facendo.

3. le *regole esplicite e implicite*: le normative europee, nazionali, regionali e provinciali hanno un loro peso burocratico che a volte scoraggia l'impresa e l'ente, con svantaggio di entrambi.

Un *servizio* di concertazione e alleanze tra enti e imprese per far fronte comune con gli amministratori e riportare a coerenza il servizio pubblico di gestione e controllo della formazione, evitando che sia esso ad alimentare una falsa concorrenza tra gli interessati per difendere il suo potere e nascondere la sua scarsa competenza in materia, non può che trovare d'accordo le imprese e dare vantaggio agli enti di fp.

4. la *definizione della relazione*: agli attori tradizionali del settore si stanno aggiungendo nuovi soggetti (centri per il servizio al lavoro) che complicano ulteriormente la scena, anche perché non hanno ancora definito chi sono e come intendono collaborare allo scopo. Enti e imprese non hanno bisogno di continuare a definire la loro relazione, dal momento che sono partner storici nella formazione e hanno ben presenti le loro specifiche funzioni.

Questa alleanza originale deve essere valorizzata nel concreto dei rapporti di entrambi con il mercato del lavoro. Dato e concesso che la direzione dei flussi innovativi non è prevedibile, un più sistematico scambio di informazioni, indicazioni, progetti, e una più costante frequentazione basata su una vera e propria politica di partnership, utile per lo sviluppo di entrambi, non è difficile da varare, dal momento che si tratta di organizzare il vissuto dell'impresa e dell'ente, dandogli un orientamento comune e condiviso.

Formazione e servizi

Nel suo complesso il rapporto della formazione professionale con il mercato del lavoro oggi presenta una discontinuità strutturale:

- i vari sottosistemi riconoscono in blocco l'importanza e la funzione della fp, nel contesto delle politiche attive del lavoro e questo riconoscimento viene considerato da alcuni (cfr la scuola) come titolo per fare fp
- gli attori del mercato del lavoro (addetti potenziali e di fatto, imprese, enti di formazione, amministrazioni) che della fp possono avvantaggiarsene, non si conoscono se non sulla base di stereotipi superati, si frequentano poco e male, adottano soluzioni che spesso rappresentano il problema, moltiplicano enti, progetti e offerte formative scarsamente collegati con i reali fabbisogni

Sembrerebbe logico che chi si è dedicato da sempre alla fp, debba prendere in mano una situazione del genere o quantomeno dare un contributo importante per determinarla.

Il nodo da risolvere è del resto squisitamente formativo: sta nel far incontrare, in maniera efficace, chi lavora o intende lavorare con l'impresa.

Finora la fp si è preoccupata di far incontrare il lavoratore potenziale o quello in attività con il lavoro. Dal momento che il segno del lavoro è profondamente cambiato e non si configura più come un mestiere buono in tutti i contesti ma come una serie di competenze da applicare in contesti diversi, in forme specialistiche, l'unica alternativa è che la fp assuma come referente progettuale anche l'impresa.

L'impresa non ha più interesse a comprare manodopera, ma a organizzare competenze: questo è il suo profondo fabbisogno formativo, quello da cui derivano tutti i fabbisogni professionali e formativi specifici.

Un ente di fp, di grande tradizione e di consolidata esperienza, è il partner privilegiato dell'impresa in questione, solo che decida di pensarsi anche come sistema di servizi.

Il percorso progettuale che abbiamo compiuto, le esperienze che abbiamo analizzato e l'analisi del vissuto della fp Cnos-Fap indicano che un'ipotesi del genere è praticabile da subito e può crescere, con pochi costi e grandi vantaggi.

SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE NELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

Se vuoi 1 anno di prosperità
fai crescere il grano;
se vuoi 10 anni di prosperità
fai crescere gli alberi;
se vuoi 100 anni di prosperità
fai crescere le persone
(proverbio cinese)

1. I termini del problema

Le persone che operano in una organizzazione qualsiasi possono assumere due funzioni:

- risolvere problemi
- creare problemi

a) Nel primo caso assicurano lo sviluppo dell'organizzazione, introducendo in essa delle percentuali fisiologiche di instabilità.

Nel secondo caso assicurano l'invarianza dell'organizzazione, negando i problemi o trattandoli come disturbi della norma. Impegnando dunque l'organizzazione a risolvere i problemi (anche quelli degli addetti) al loro posto.

b) Nel primo caso il lavoro è inteso come processo di soluzione di problemi e richiede capacità di assumersi dei rischi.

Nel secondo caso il lavoro è inteso come sistema di assicurazione contro i problemi, contro i rischi e dunque comporta il rifiuto sistematico di ogni rischio.

Dipende dalle scelte di chi dirige l'organizzazione, impiegare in un modo o nell'altro il personale.

- Il responsabile che affida al personale la funzione di risolvere problemi si impegna a creare le condizioni e a fornire le opportunità perché questo avvenga: promuove e controlla i risultati.
- Nell'altro caso il responsabile si accolla la responsabilità e la fatica di risolvere i problemi dell'organizzazione e dei suoi dipendenti, limitandosi a richiedere fedeltà e obbedienza.

In & Out s.r.l. - Torino

In termini gestionali i risultati sono questi:

- Nel primo caso il responsabile “fa fare”.
- Nel secondo caso il responsabile fa, il che gli assorbe tutto il tempo disponibile per cui si dispensa dal suo vero lavoro che è quello di dirigere.

La teoria e le applicazioni più avanzate in tema di organizzazioni hanno evidenziato da anni queste dinamiche:

1. In qualsiasi tipo di organizzazione (produttiva o di servizi) a determinare i risultati e la qualità dei risultati è sempre e comunque il personale: l'adeguamento tecnologico o la riconversione tecnologica non producono nulla se non sono preceduti (o almeno seguiti) da una aggiornamento o da una riconversione professionale del personale.
2. Le competenze del personale più utili per l'organizzazione sono quelle progettuali e creative. Le competenze esecutive e le funzioni produttive, permangono, ma non rappresentano più la dimensione rilevante dell'organizzazione: la produzione (sia essa di beni o di servizi) è un problema risolto. Ciò che non è risolto e crea nuove complicazioni è il problema del mercato, nel quale non solo aumentano per perturbazioni ma aumenta anche l'imprevedibilità del loro verificarsi e della direzione che prendono.
3. Di sviluppo un'organizzazione può morire, ma un'organizzazione che non cresce (che si limita a ripetere nel tempo se stessa) è già morta.
4. Un'organizzazione non cresce per accumulo, stoccando cioè uno sull'altro i propri prodotti, le proprie tecnologie, le proprie finanze, i propri protocolli, ma cresce per un processo di **costruzione**. Costruire significa dotarsi di un progetto, nel quale siano presi in considerazione gli obiettivi, le persone, gli strumenti tecnici e finanziari.
5. Non si dà sviluppo dell'organizzazione se non come effetto di uno sviluppo delle persone che in essa lavorano. Questo è ciò che inteso come “sviluppo delle risorse umane”.

2. I motivi

I motivi per cui si è creata questa interdipendenza casuale tra sviluppo dell'organizzazione e sviluppo delle risorse umane sono tanti e di vario genere. Non ne evidenziamo due, per la loro rilevanza strutturale:

A) Il ribaltamento del mercato delle materie prime, oggi dominato dalla materia prima per eccellenza che è l'**informazione**.

L'informazione è costituita da dati che rappresentano conoscenze o processi. Storicamente impiegata per conoscere, oggi ha assunto una funzione autonoma grazie al pervasività del mezzo informatico: i luoghi preposti alla conoscenza (scuola, università, istituti di ricerca) sono esplosi e le informazioni circolano in tutte le direzioni, liberamente.

Il potere reale di una persona o di una organizzazione è proporzionale alla sua capacità di procurarsi, controllare e gestire una determinata percentuale di informazione.

Bill Gates, l'uomo più ricco del mondo, vendendo strumenti che consentono acquisizione, elaborazione e controllo di informazioni, ha determinato il modo di lavorare dell'80% della popolazione attiva del mondo.

B) La **globalizzazione** dell'economia, che prodotto:

- instabilità permanente dei mercati
- predominio della finanza sulla produzione
- esasperazione delle disuguaglianze sociali
- aumento della disoccupazione
- l'impiego della qualità come strumento di concorrenza
- la democrazia dei 7/8 (nei programmi dei politici il 12-15% della popolazione meno garantita viene deliberatamente ignorato per dare spazio alle classi più potenti)
- la liquidazione dello Stato assistenziale

È ovvio che in un contesto del genere un'organizzazione ha due sole alternative:

- o cambia continuamente se stessa, non solo di pelle
- o, sulla base di una struttura leggera, impiega del personale estremamente flessibile e mobile. (Non ci si riferisce ai concetti di flessibilità e di mobilità che sono degli eufemismi della disoccupazione).

Un personale del genere bisogna costruirselo (non esiste in circolazione), per cui si parla di sviluppo (crescita - costruzione) e di formazione permanente.

3. Il nuovo contesto della fp

Il **sistema della formazione professionale** potrebbe illudersi di essere dispensato da questa esigenza di sviluppo in quanto esso stesso strumento di sviluppo, e dunque potrebbe limitarsi a fornire quanto viene richiesto dagli utenti (singoli o imprese) sulla base di una crescita quantitativa della domanda. Questo non è mai stato vero ma fino a dieci anni fa poteva sembrarlo.

Oggi il sistema della formazione professionale è costretto a porsi il problema della propria legittimazione, del proprio riconoscimento. O si dà un nuovo statuto o subisce il suo progressivo svuotamento.

a) Gli interrogativi

- Dal momento che in nessuno degli Stati avanzati esiste una vera e propria politica dell'occupazione, che cosa significa formare delle persone perché possano lavorare?
- Dal momento che le opportunità di lavoro diminuiscono in tutto il mondo, che cosa significa introdurre nella società sempre nuovi soggetti preparati a lavorare?
- Se la formazione professionale è direttamente collegata al "lavoro" il fatto che il lavoro continui ad essere immaginato dalle persone come un diritto-

dovere inalienabile mentre invece non rappresenta più la base delle società avanzate e delle loro costituzioni, il rapporto formazione professionale-lavoro come deve essere articolato?

b) Il contesto: l'orrore economico e l'eclisse della compassione

È vero che **Città Studi** può opporre a queste considerazioni il suo successo sul fronte dell'occupazione. Ma questo successo, come tutti i successi delle organizzazioni, è carico di rischi se viene interpretato come un obiettivo definitivo e non viene invece impiegato come un'opportunità di sviluppo, se viene cioè semplicemente capitalizzato e non viene reinvestito.

Che gli utenti di **Città Studi**, alla conclusione del ciclo formativo, vengano assunti in grande maggioranza, non deve trarre in inganno: vengono assunti in maggioranza da aziende (artigianali o medio piccole) in fase di profonda trasformazione, determinata anche dalle variazioni del mercato del lavoro (cfr. la recentissima richiesta di una massiccia assunzione di extra comunitari). La divisione internazionale dell'economia non si sta svolgendo all'insegna delle redistribuzione della ricchezza e della diffusione del benessere, e dunque delle opportunità di vita, ma sta concentrando la ricchezza nelle mani di un numero sempre più ristretto di persone (anche negli USA). La ricaduta a cascata del benessere è finita: povertà e disoccupazione sono considerate variabili ininfluenti nelle previsioni di sviluppo e dunque di fatto scartate.

La *business community*, in assenza di una controparte che opponga, sul piano etico e giuridico, le ragioni della persona a quelle del mercato, è diventata l'unica e incontrollata fonte di legittimazione dell'economia e della politica. La perdita di potere dei sindacati, l'aumento della disoccupazione e la crisi del sistema assistenziale danno carta bianca a chi detiene le leve del potere economico, che maschera la reale cultura della disuguaglianza con l'oggettività presunta della legge del mercato.

Questa mutazione non riguarda soltanto i rapporti economici ma, per la sua stessa natura ideologica, intacca quel sistema di valori, cui in qualche modo le democrazie più sensibili avevano tentato di ispirarsi: di qui il declino della solidarietà, della fratellanza, del senso di giustizia e di responsabilità.

Di qui ***l'eclisse della compassione***.

4. La responsabilità della formazione professionale

Che cosa c'entra una analisi del genere con la gestione di un cfp?

C'entra per il semplice motivo che il cfp, in quanto erogatore di formazione professionale e dunque di formazione al lavoro, si colloca proprio nella zona di contatto tra le politiche e le pratiche economiche e le persone che ne sono le destinatarie: oggi la grande industria (e la Confindustria italiana ne è un esempio interessante) è molto interessata alla formazione professionale. Il punto è che la adopera come strumento per sostenere le proprie scelte di sviluppo e per legittimare la propria azione sui mercati, compreso quello del lavoro. Quando si

chiedono lavoratori molto flessibili e molto mobili, oltre che molto competenti, si chiedono lavoratori disposti a pagare di tasca propria, e senza alcun corrispettivo di sicurezza, buona parte dei rischi d'impresa.

Oggi il problema non sta nella flessibilità della manodopera, che in Italia è giunta al massimo possibile, ma nella flessibilità dell'impresa.

A fronte di questo deriva la nuova responsabilità della formazione professionale.

Essa deve decidere a quale degli operatori economici prestare il proprio servizio: ieri era molto chiaro che si trattava del lavoratore; oggi non più. La figura del lavoratore è cambiata, assieme alla figura del lavoro

Più concretamente, chi fa formazione professionale deve decidere se quel servizio sociale, erogato all'insegna della proposta educativa propria di Città Studi,, ha ancora senso oppure ha fatto il suo tempo.

Per chi ha compiti di coordinamento in un un cfp la scelta in questione comporta due alternative:

- *resistere* fino all'estinzione, dichiarandosi inadeguati ad affrontare la nuova situazione e cercando di organizzarsi il funerale al prezzo più basso;
- *affrontare* coraggiosamente e umilmente la sfida, potenziando le capacità di risposta del cfp alle sfide che vengono poste.

Il che comporta fornire conoscenze, strumenti e opportunità adeguati a chi opera nella formazione professionale e a chi accede alla formazione professionale. Sia pure a titolo diverso, sono comunque risorse umane del cfp i dirigenti, i docenti, il personale amministrativo e parascolastico, come gli allievi.

Quando il sistema della formazione professionale era piuttosto stabile, vicino all'equilibrio, l'obiettivo di chi dirigeva stava nel ricondurre alla normalità gli eventuali turbamenti interni o esterni, agendo sui sintomi e potenziando il sistema delle regole. I rapporti non ammettevano che un tipo di gioco e le regole di questo erano chiare, per cui si trattava al massimo di ricordarle a chi le dimenticava o di espellere dal gioco chi decideva di non rispettarle.

*Oggi il sistema della formazione professionale è del tutto instabile, è lontano dall'equilibrio. Per fornirgli stabilità sufficiente occorre modificare il gioco – regole e giocatori ; servizi e utenti – portandolo ad una stabilità diversa, cioè cambiandolo. Il rischio di perdere la missione e il patrimonio originale lo si evita, perché un'operazione del genere richiede che si introduca nel sistema la variabile del *tempo* e si recuperi dunque la *storia* del sistema, ricavando da essa gli elementi costitutivi di base sui quali impiantare i cambiamenti.*

La funzione della storia per progettare un cambiamento di sistema è determinante; per mantenere inalterato il sistema la storia ha valore nullo: basta infatti che esso si limiti a ripetere se stesso, non ha bisogno di ricordare e non ha bisogno di raccontare, per restare quello che è. Chi in nome della storia passata vuole mantenere inalterate le cose fa un'operazione ideologica non un'operazione direttiva: niente come la storia dimostra che la crescita e lo sviluppo di un popolo come di un gruppo sociale non sono il risultato automatico di cause precise, ma il prodotto creativo derivato da un insieme di assemblaggi di particolarità,

In & Out s.r.l. - Torino

di singolarità, che qualcuno ha saputo impiegare come opportunità, come stimoli, come occasioni di cambiamento.

Città Studi ha una storia ricca di indicazioni di metodo e di contenuti.

Sotterrare questo patrimonio per salvarlo significa affidarlo alla tignola.

Valorizzarlo significa svilupparne tutte le potenzialità, tutte le opportunità, in funzione della nuova realtà in cui si opera.