

# LA FORMAZIONE EX - CATTEDRA: UN UTILE DINOSAURO?

A cura della Dott.ssa LAURA MESSINA

## INTRODUZIONE

La parola lezione evoca in tutti noi ricordi scolastici ed accademici, giacché è proprio nella scuola, nei suoi vari gradi e con differenti modalità, che la lezione trova ed ha sempre trovato il suo contesto applicativo per eccellenza.

Tuttavia, accanto a ricordi scolastici, la stessa parola evoca anche sentimenti ed immagini di noia e di stanchezza legati a lunghe, faticose e talvolta inconcludenti ore di ascolto passivo.

In effetti questi ricordi si riferiscono alla più diffusa modalità di realizzazione della lezione, quella per così dire classica o accademica, sommariamente definibile come una conferenza.

Non è però solo nella scuola che la lezione classica o "frontale", come spesso è chiamata, viene attuata: tutt'oggi, malgrado la formazione aziendale sia entrata ampiamente nella cultura organizzativa italiana, e malgrado un numero sempre crescente di persone sia sensibile ai problemi dell'apprendimento, capita frequentemente di assistere a seminari aziendali contenenti, anche in misura massiccia, lezioni condotte secondo questi metodi tradizionali.

Si tratta in pratica di comunicazioni "ad una via", le cui caratteristiche fondamentali sono:

- ξ Esposizione prevalentemente o od esclusivamente verbale, con scarso impiego di supporti visivi;
- ξ Esposizione continuata, fino alla conclusione del discorso, con spazio finale riservato alle domande di chiarimento dei partecipanti.<sup>1</sup>

Eppure la lezione classica, nata nel medioevo, non è sempre stata così. Originariamente rappresentava una forma di confronto problematico e dialettico con gli insegnanti: gli studenti innanzitutto studiavano accuratamente il testo del maestro (magister), poi venivano chiariti i punti in dubbio con gli assistenti, infine venivano discusse le opinioni del maestro, e quelle contrarie, all'interno di un fitto ed animato dibattito. Il dibattito era proprio il momento centrale dell'apprendimento e rappresentava il vero e proprio cuore della lezione<sup>2</sup>.

Oggi di quel ricco processo che era la *lectio* medievale non rimane più nulla; la lezione si è trasformata in una lunga spiegazione da parte del docente, il più delle volte articolata in modo deduttivo, e cioè con la classica successione: definizione, principi generali, applicazione particolare, esempi concreti.

Già nell'800, tuttavia, ci si rese conto che tale metodo didattico presentava notevoli inconvenienti e scarsi vantaggi e si cercò di modificare la struttura della lezione-conferenza per renderla più adeguata alle necessità psicologiche dei discenti. Nacquero in tal modo i modelli più attivi del fare lezione che si

---

<sup>1</sup> M. Castagna, *La lezione nella formazione degli adulti*, Ed. Franco Angeli, 2003

<sup>2</sup> R. Titone, *Psicodidattica*, Ed. La Scuola, Brescia, 1977.

contrapponevano al modello unicamente verbale della lezione classica basando la didattica sullo sviluppo psicologico del discente e sul suo modo di apprendere. Varianti più recenti ed ancora più orientate all'allievo sono rappresentate da metodologie in larga misura basate sulla ricerca e sul lavoro svolto dagli allievi stessi.

Tuttavia anche questi metodi, peraltro ormai spesso utilizzati nelle scuole, non appaiono più né facilmente trasponibili alla formazione degli adulti, né (ed è forse l'aspetto più importante) possono esaurire tutta la didattica: troppe cose verrebbero lasciate al caso e l'apprendimento della materia in esame risulterebbe troppo frammentario.

Occorre dunque trovare una modalità adeguata, un metodo efficace, ma anche e soprattutto "creativo" per realizzare la lezione, minimizzandone gli inconvenienti e sfruttandone i lati positivi, tenendo nel contempo presenti le esigenze economiche ed organizzative delle aziende.

Perché parlo di creatività e soprattutto cosa intendo per creatività nella formazione? La distinzione fatta da Bruno Munari fra fantasia, invenzione e creatività risulta, a questo proposito, illuminante<sup>3</sup>. Munari, infatti, considera la fantasia la possibilità di concepire o di pensare ciò che prima non c'era; l'invenzione ciò che fa diventare "progetto" il lavoro della fantasia; mentre la creatività equivale alla capacità-possibilità di realizzare ciò che la fantasia ha trasformato in progetto.

Nell'ambito della formazione approfondire il rapporto tra creatività e facoltà umane, attitudini, azioni significa individuare percorsi e metodi di apprendimento in una società che sempre più esige una formazione lungo tutto l'arco della vita e nella quale le diverse tappe dell'esistenza umana (formazione, lavoro, tempo libero...) non sono più fasi a sé stanti, ma momenti connessi gli uni agli altri grazie ai quali i cittadini diventano membri attivi della società<sup>4</sup>.

Pertanto, nel tentativo di trovare un modello "creativo" del fare lezione, in questo lavoro esporrò in primo luogo come il coinvolgere i partecipanti durante la lezione sia senza dubbio uno dei principali modi per favorirne l'attenzione e l'apprendimento. Approfondirò quindi lo studio delle simulazioni, intese come tecniche didattiche creative, e mi soffermerò in particolare nell'esame delle esercitazioni dimostrative saggiandone l'utilità, i vantaggi e i limiti.

## **1. VANTAGGI E LIMITI DELLA LEZIONE CLASSICA**

La lezione è il metodo didattico in assoluto più efficiente, che consente di trattare un elevato numero di argomenti in un tempo molto più contenuto rispetto tutti gli altri strumenti didattici. Qualche volta la lezione è l'unico strumento didattico impiegabile a causa dell'eccessiva numerosità dei gruppi; essa inoltre non può essere sostituita da nessun altro strumento didattico in tutti i casi in cui si ha per obiettivo la trasmissione delle nozioni di base di una certa disciplina. Si tratterà perciò non di valutare

---

<sup>3</sup> *Tutti felici* in IL TESORETTO Almanacco dello Specchio 1941, Mondadori, 1940;

<sup>4</sup> F. Cambi e M. Contini, *Investire in creatività, la formazione professionale nel presente e nel futuro*, Carocci, 2003

se la lezione è da utilizzarsi o meno ma solo come realizzarla al meglio visto che, in questi casi, non vi sono alternative aziendali praticabili.

Ciò nonostante la lezione presenta parecchi inconvenienti, tutti riconducibili al ruolo passivo nel quale sono relegati i discenti, che comporta:

- ξ Una scarsa memorizzazione dei concetti che, per il fatto di venire solo ascoltati, risultano labili nel tempo e poco assimilati nella sostanza;
- ξ Una rapida caduta del livello di attenzione, derivante dalla fatica insita nell'ascoltare;
- ξ Con la lezione (quando essa è efficace) si possono insegnare solo conoscenze teoriche, e cioè nozioni, concetti e principi. È invece molto problematico e poco efficace impiegare la lezione per dare nuove capacità applicative ai partecipanti. In altre parole non si riesce a insegnare il famoso "saper fare", che invece nella formazione degli adulti è sovente la competenza che interessa di più.
- ξ La lezione incrementa le conoscenze mediante un processo di apprendimento basato su modelli. Siamo cioè nella situazione in cui qualcuno (il docente) che conosce qualcosa, la trasmette così come la conosce ad altri (i discenti), i quali quindi apprenderanno, nella migliore delle ipotesi, solo quello che il docente conosce<sup>5</sup>.

Dunque la domanda che il progettista di formazione degli adulti deve inizialmente porsi è **se** usare la lezione e poi, in caso di risposta affermativa, deve interrogarsi su **come** realizzare una lezione efficace, riducendo al minimo i rischi visti sopra.

Bisogna in altre parole impiegare questa tecnica didattica progettandola in modo adeguato e gestendola in forma attiva e calibrata rispetto ai partecipanti e agli obiettivi.

Ritorna a questo proposito il concetto di creatività, intesa nei termini del professore francese Henri Poincaré, che ne ha ricavato un'equazione matematica:  $C=nu$ , ovvero la creatività si ottiene dal prodotto tra "nuovo" e "utile", laddove "nuovo" sta per "un superamento delle regole" che "istituisce un'ulteriore regola condivisa", e che risulti "utile"<sup>6</sup>.

Non è solo esponendo nozioni infatti che si riesce a massimizzare le probabilità di un buon apprendimento da parte dei discenti: per poter aumentare le probabilità di raggiungere una effettiva acquisizione delle nozioni trasmesse, l'apprendimento può essere meglio realizzato affiancando alla lezione una attività, fatta di esercitazioni o casi, individuale e/o in sottogruppi ristretti, sui medesimi temi trattati dal docente.

## 2. LE SIMULAZIONI COME TECNICHE DIDATTICHE

Tra tutte le tecniche didattiche, l'area delle simulazioni è probabilmente quella su cui vi è maggior varietà di opinioni e di approcci.

---

<sup>5</sup> Op. Cit.

<sup>6</sup> P. Parrini, Empirismo logico e convenzionalismo, Franco Angeli, Milano, 1983

L'insieme delle simulazioni comportamentali possono essere classificate in quattro principali categorie:

- ξ Simulazioni addestrative;
- ξ Simulazioni su casi, o role-play propriamente detti;
- ξ Simulazioni dimostrative o esercitazioni analogiche (dette anche giochi psicologici);
- ξ Simulazioni di analisi.

Le tecniche didattiche appena esposte sono state elencate secondo il loro grado di strutturazione o, meglio, secondo la natura dell'obiettivo didattico che ciascuna tecnica persegue, da quella più focalizzata sui comportamenti circoscritti, a quella che va a riesaminare comportamenti per così dire "globali", modi di essere complessivi dell'individuo.

Si tratta di tecniche "esperienziali", dove cioè l'apprendimento avviene soprattutto tramite la verifica, in una situazione sperimentale protetta, della validità o meno di certe scelte comportamentali, in termini sia di efficacia sia di emozioni proprie ed altrui che ne derivano<sup>7</sup>.

## **2.1 LE SIMULAZIONI ADDESTRATIVE**

Le simulazioni addestrative sono quelle più semplici, sia per chi le progetta e gestisce - e cioè il formatore -, sia per chi le deve poi agire, e cioè i partecipanti.

Consistono essenzialmente nel far riprodurre ai presenti comportamenti interpersonali limitati ad una breve e circoscritta situazione a cui si possa applicare una successione di comportamenti alquanto giusta e prescrivibile. L'obiettivo che si vuole raggiungere è quindi il miglioramento delle capacità dei partecipanti nell'impiego di una certa procedura.

La simulazione addestrativa ha una valenza emozionale assai alta a causa dell' "esposizione" a cui ogni partecipante è costretto, e della conseguente valutazione, esplicita o implicita, che riceve. Ne conseguono alcune avvertenze pratiche:

- ξ Le parti (in senso teatrale) devono essere scritte e individuabili con chiarezza;
- ξ Agli osservatori, cioè a tutti coloro che non giocano, è opportuno sia assegnata una "griglia di osservazione", cioè un elenco di punti su cui concentrare la propria attenzione e che successivamente costituiranno oggetto di discussione durante la plenaria di analisi;
- ξ La situazione oggetto di simulazione dovrebbe essere pressoché identica a quelle che i partecipanti dovranno affrontare durante la loro attività;
- ξ È infine opportuno che i partecipanti si offrano volontariamente per la realizzazione della simulazione: da evitare perciò sia le scelte da parte del docente sia le "nominazione" da parte del gruppo.

## **2.2 LE SIMULAZIONI SU CASI**

---

<sup>7</sup> M. Castagna, Progettare la Formazione, Franco angeli, Milano, 2002

È una tecnica di gran lunga più frequente rispetto alla precedente ed è forse quella in assoluto più usata all'interno di corsi per quadri e dirigenti. Consiste nell'esame, quasi sempre in sottogruppi, della situazione prospettata da un caso scritto, e nella successiva recita, da parte di alcuni componenti dei singoli sottogruppi delle relazioni sociali previste e rese necessarie dal caso stesso.

Come si può notare, si tratta di relazioni sociali più ampie rispetto a quelle delle simulazioni "addestrative" ma sempre molto specifiche, in cui i dati di contesto sono noti e previsti dal compito. Lo scopo didattico è in realtà duplice: da un lato si vogliono sviluppare nei partecipanti capacità logiche e razionali per esaminare situazioni complesse, per valutare le varie alternative comportamentali e per decidere in maniera ponderata.

Dall'altro, si vogliono sviluppare le capacità inerenti i comportamenti interpersonali, il controllo delle emozioni, la comprensione dei feedback e tutto quanto caratterizza i rapporti sociali nelle organizzazioni.

La simulazione su caso è perciò una tecnica molto ricca e molto potente che porta ad alcuni vantaggi non indifferenti: sensibilizzare le persone sull'importanza del proprio stile relazionale, del rispetto per i sentimenti altrui e della lettura dei feedback; tale tecnica consente perciò di evidenziare l'importanza sia dei fattori irrazionali e contenuti mistici (la tattica), sia delle componenti interpersonali (la relazione).

In generale, La simulazione su casi ottiene il massimo dell'efficacia allorché il caso preso a base della discussione e della simulazione è tratto dalla realtà dei partecipanti, rendendo in tal modo agevole e veloce la generalizzazione dell'esperienza ed il trasferimento dell'apprendimento alle situazioni lavorative quotidiane.

La discussione in plenaria, coerentemente con gli obiettivi di questa tecnica, ha come scopi:

- ξ Analizzare ciò che è successo, chiarendo gli eventuali malintesi, spiegando come i vari attori si sono sentiti, e dichiarando l'aderenza del role-play alle tattiche preventivate;
- ξ "Trarre conclusioni" dall'esperienza, cercando di capire perché le cose sono andate in quel certo modo, identificando le cause di relativi effetti, generalizzando e formulando alcuni principi che possono essere applicati al mondo reale.

### **2.3 LE ESERCITAZIONI DIMOSTRATIVE (O ANALOGICHE)**

Si definiscono "dimostrative" le esercitazioni che sono state progettate e vengono impiegate per evidenziare ben precisi fenomeni sociali, e quindi consentono al formatore di dimostrare alcune tesi inerenti i comportamenti interpersonali.

Molto frequentemente esse sono costruite su situazioni fantastiche e non facilmente rintracciabili nella realtà di tutti i giorni<sup>8</sup>, ma la loro utilità è da ricercarsi non tanto nella loro verosimiglianza con l'attività

---

<sup>8</sup> Una delle esercitazioni più utilizzate in Italia si chiama *Nasa - Allunaggio d'emergenza* e, come dice il titolo, fa immedesimare i partecipanti in un equipaggio di un'ipotetica navicella spaziale che è stata costretta ad allunare a 300 km di distanza dalla base, che quindi è da raggiungere a piedi. L'equipaggio (cioè i

lavorativa dei partecipanti, quanto con la possibilità che esse offrono di esaminare le relazioni esistenti tra alcune situazioni sociali (artificiali) e processi cognitivi (reali) degli individui coinvolti.

L'adozione di esercitazioni dimostrative risulta spesso molto economica per il formatore-progettista, giacché gli consente cospicui risparmi sul tempo di progettazione, soprattutto rispetto ai role-plays su casi (che invece devono essere scritti di volta in volta "su misura" per ogni corso).

Inoltre, ed è un ulteriore vantaggio di questa tecnica, adottando le esercitazioni già collaudate e pubblicate vi sono elementi di facilitazione anche in sede di gestione d'aula delle simulazioni, in quanto:

- ξ Spesso la simulazione pubblicata è corredata da precise indicazioni su processi che più frequentemente vengono esplicitati dalla simulazione stessa;
- ξ La difficile operazione di trarre le conclusioni è qui grandemente facilitata sia dalla prevedibilità della simulazione, sia dagli stessi supporti pubblicati che indicano con precisione le generalizzazioni più consone probabili;
- ξ I tempi sono molto più prevedibili con indubbi vantaggi progettuali ed erogativi.

#### **2.4 LE ESERCITAZIONI DI ANALISI**

In questo tipo di tecnica il punto focale dell'attenzione è l'approfondimento di ciò che sta avvenendo tra i partecipanti del gruppo di formazione. Di fatto, si tratta di assegnare ai partecipanti un certo tipo di compito, e di favorire il successivo esame collettivo di quanto è accaduto, delle ragioni per cui è avvenuto, delle ripercussioni emotive sia individuali che collettive, delle probabili conseguenze sull'evoluzione della situazione e, infine, sulle analogie tra quanto è accaduto "qui e ora" e ciò che è accaduto alle varie persone "là e allora", vale a dire nell'usuale vita di relazione.

L'utilizzo di questa tecnica didattica richiede un alto livello di competenza *"non tanto perché sia difficile di per sé attuare una singola esercitazione, quanto perché ogni esercitazione va effettuata (se va effettuata) come diagnosi-intervento sulla particolare fase che il gruppo sta attraversando nel suo ciclo di vita"*<sup>9</sup>.

Inoltre, e sempre a causa della loro delicatezza, le esercitazioni di analisi vanno impiegate all'interno di un ben esplicito contratto psicologico d'aula, all'interno di obiettivi didattici altrettanto chiari ed espliciti e, infine, in un assetto corsuale complessivo adeguato.

### **3. LE ESERCITAZIONI DIMOSTRATIVE: UN APPROFONDIMENTO**

---

partecipanti) devono decidere cosa portare con sé durante il tragitto scegliendo tra un elenco di oggetti non danneggiati dall'impatto. L'aspetto di interesse che viene poi analizzato nella successiva discussione non è certo la correttezza tecnica delle varie scelte operate, ma le modalità che i singoli ed il gruppo nel suo insieme hanno adottato per prendere le varie decisioni.

<sup>9</sup> M. Bellotto, *"I metodi attivi nei gruppi di formazione"*, In F. Avallone (a cura di), *"La formazione psicosociale"*, Nis, Roma, 1989.

Alla luce di quanto esposto, mi sembra interessante approfondire il tema delle simulazioni dimostrative (o analogiche)<sup>10</sup>, poiché ritengo che siano le esercitazioni che, meglio di tutte, consentono di evidenziare con chiarezza e rapidità determinati fenomeni relativi alle relazioni sociali ed ai comportamenti interpersonali. La grande varietà di compiti che possono essere assegnati è tanto ampia da rendere impossibile descriverli, ma tutti sono accomunati dal medesimo intento: spingere il gruppo ad agire in modo da favorire l'emersione di comportamenti individuali e collettivi che poi, nella successiva fase di analisi e discussione, consentano di trarre indicazioni utili ai fini dell'apprendimento circa l'oggetto della didattica.

È proprio a tal proposito che si parla di esercitazioni "analogiche": il compito assegnato è utilizzato come metafora della realtà lavorativa, come occasione per esaminare non tanto e non solo la qualità del compito realizzato, ma soprattutto il modo usato dalle persone per realizzarlo, le relazioni che si sono agite, le dinamiche interpersonali che si sono attivate, e le relative ripercussioni e conseguenze<sup>11</sup>.

### **3.1 IL TIPO DI APPRENDIMENTO NELLE ESERCITAZIONI DIMOSTRATIVE**

Come già accennato, le esercitazioni dimostrative sono delle metafore mediante cui i partecipanti agiscono i propri comportamenti in modo automatico e spesso libero (soprattutto quando il compito assegnato ha una forte componente ludica o di movimento).

L'apprendimento che avviene ha, quindi, due caratteristiche.

In primo luogo è un apprendimento per analogia. Nell'esecuzione del "gioco" i vari partecipanti svolgono compiti differenti da quelli quotidiani richiesti dal loro ruolo organizzativo. Spesso mettono in campo anche delle capacità intellettuali differenti da quelle usate abitualmente, ma è certo che il loro comportamento sarà comunque quello (o uno di quelli) che agisce spesso in situazioni gruppali. È proprio questo livello di esame costituirà il focus principale della discussione, in omaggio al principio che il comportamento agito "qui ed ora" ha grandi analogie con quello agito "là ed allora" nel contesto organizzativo abituale.

Il fatto che l'apprendimento sia analogico costituisce, oltre che un punto di forza, anche un potenziale inconveniente delle esercitazioni dimostrative. Infatti, molti partecipanti hanno difficoltà, soprattutto inizialmente, a collegare ciò che emerge dall'esercitazione con il proprio stile comunicativo e relazionale posto in essere nella "realtà" (come se quello agito durante l'esercitazione non fosse "reale") e tendono quindi a non ritenere utile per la propria crescita professionale l'esame di quanto è accaduto.

Il superamento di questo inconveniente costituisce una delle responsabilità principali del formatore, cui è demandato il compito sia di progettare delle esercitazioni le cui caratteristiche strutturali possano più

---

<sup>10</sup> In realtà la terminologia è ancora molto lontana dall'essere condivisa: sovente le medesime esercitazioni sono chiamate "esperienziali" o "giochi psicologici", o ancora "esercitazioni psicosociali", sottolineando in tal modo, di volta in volta, alcune delle differenti caratteristiche salienti della metodologia stessa.

<sup>11</sup> [fc.psy.unipd.it/Conferences/Formaz\\_risorse\\_umane](http://fc.psy.unipd.it/Conferences/Formaz_risorse_umane)

facilmente essere ricondotte al contesto lavorativo, sia di aiutare il gruppo, durante la fase di discussione successivo all'esercitazione, a trovare i collegamenti con la vita professionale.

L'apprendimento inoltre, ed è questa la sua seconda caratteristica, avviene per insight e mediante la crescita dell'auto-consapevolezza. Contrariamente ad altri metodi didattici utilizzati per i comportamenti organizzativi, le esercitazioni dimostrative non danno dei modelli ideali a cui uniformarsi, non dettano criteri di eccellenza a cui ispirarsi, ma favoriscono la verifica sperimentale degli effetti del proprio comportamento e quindi la scoperta di punti di forza e di punti di debolezza in modo esperienziale, non teorico. I partecipanti dunque "scoprono" lati di sé, modi di fare, atteggiamenti personali che non conoscevano e di cui non si rendevano pienamente conto, "scoprono" gli effetti di tali stili sugli altri, e "scoprono" modi alternativi di gestire situazioni relazionali.

Si tratta perciò di una formazione esperienziale basata sulla scoperta e sulla progressiva acquisizione di consapevolezza (individuale e di gruppo) che conduce alla revisione di alcuni comportamenti (individuali e di gruppo) utili per la propria vita professionale.

Anche in questo caso, vale quanto detto al punto precedente: la competenza del formatore, nel momento della progettazione e soprattutto nel momento della gestione della plenaria, costituisce un elemento cruciale per il buon risultato della formazione.

### 3.2 QUANTO SONO UTILI?

Per molti anni in Italia le esercitazioni dimostrative e, più in genere, tutti i tipi di formazione esperienziale hanno ricevuto un'accoglienza molto ambivalente: da un lato gli "addetti ai lavori", e cioè i formatori aventi una preparazione di base psicologica, hanno accolto con entusiasmo questo particolare tipo di metodologia attiva e l'hanno rapidamente adottata come modalità prevalente per impostare seminari tesi alla modifica dei comportamenti interpersonali.

Dall'altro, però, la grande maggioranza dei formatori aventi un'estrazione diversa da quella psicologica e la grandissima maggioranza degli utenti (direttori del personale, direttori di funzione, ecc.) hanno invece a lungo considerato queste metodiche come dei "giochetti" aventi, al massimo, lo scopo di far divertire e di motivare i partecipanti.

La situazione è un po' cambiata negli ultimi dieci anni circa, a seguito di una serie convergente di elementi:

- ξ Alcune filiali italiane di multinazionali statunitensi, francesi o inglesi, hanno impostato i loro piani di formazione inserendo in modo massiccio le esercitazioni esperienziali, e ciò ha progressivamente aiutato chi già vedeva come positivo il loro utilizzo,
- ξ Negli USA ed in UK prima, in Europa ed in Italia poi, si sono sempre più affermate le tecniche di formazione in outdoor,
- ξ in generale si è assistito ad un movimento progressivo di ricerca di modalità alternative di fare formazione, con l'intenzione di renderla più efficace e più "moderna".



Grazie a questi elementi, e a molti altri di natura sociale e culturale che hanno agito simultaneamente, oggi le esercitazioni dimostrative sono molto più accettate anche da parte di chi, non addetto ai lavori, le ha sempre considerate con perplessità.

Ma, il fatto che oggi siano più diffuse e più accettate, non è di per sé un fattore decisivo che ci aiuta a capire l'effettiva utilità di queste metodologie. Resta quindi la domanda di fondo: servono?

### 3.3 QUALI VANTAGGI ...

Le esercitazioni dimostrative (quando sono ben gestite) hanno un grande impatto sui partecipanti e garantiscono grandi vantaggi rispetto ad altre metodiche utilizzate per i comportamenti interpersonali, in particolare rispetto ai i role-playing, tecnica didattica principale per questi tipi di seminari. I vantaggi sono, in sintesi:

- ξ Le persone agiscono durante l'esercitazione in modo molto più spontaneo e libero di quanto facciano durante i role-playing. Ciò favorisce l'emergere di fenomeni relazionali che altrimenti sarebbero emersi con difficoltà (o per nulla) e quindi consente, nella successiva discussione, di dibattere su aspetti reali del modo di lavorare dei singoli e del gruppo;
- ξ Le persone hanno un alto trasporto emotivo, e ciò garantisce forte concentrazione del gruppo nel suo insieme, forte ricordo dell'evento e, in molti casi, un notevole livello di insight e di presa di consapevolezza da parte dei singoli;
- ξ Le persone hanno la rara opportunità di confrontare ciò che loro pensano di fare con ciò che fanno davvero. Infatti, la maggior parte di noi ha una serie di ipotesi circa il proprio modo d'agire, ipotesi basate sia sui valori, sia sulle esperienze maturate nel corso degli anni. Ma non sempre il nostro comportamento è coerente con tali ipotesi. Con l'esercitazione psicosociale, proprio perché metafora, perché ludica, perché agita senza molti filtri, i partecipanti possono verificare quanto il proprio comportamento reale si allontana dalle ipotesi e dalle convinzioni teoriche. Spesso ciò dà luogo ad una vera e propria sorpresa che aiuta a riesaminare mentalmente i propri comportamenti sul posto di lavoro e che innesca una serie di riflessioni importanti per il singolo e, talvolta, per l'intero gruppo.

La maggior parte dei vantaggi fin qui elencati non sono peculiari ed esclusivi delle esercitazioni dimostrative. Essi possono essere realizzati anche con altre metodologie didattiche (role-playing su autocasi, ad esempio), ma un vantaggio unico delle esercitazioni dimostrative sta nella velocità con cui si riescono a realizzare i suddetti vantaggi: scegliendo opportunamente le esercitazioni in funzione degli obiettivi, e gestendole in modo adeguato, in poche ore si riesce a raggiungere un livello di consapevolezza del gruppo e delle persone non ottenibile con altre tecniche d'aula.

### 3.4 ...E QUALI INCONVENIENTI/LIMITI

Già a più riprese ho citato l'importanza della professionalità del formatore in vista di un buon risultato didattico. I due punti di maggior presidio sono indiscutibilmente: una scelta accurata delle esercitazioni in funzioni del tipo di fenomeno sociale che si vuol analizzare, e una gestione della discussione focalizzata sulla consapevolezza e sull'apprendimento, senza eccedere in "psicologismi interpretativi" ed evitando di entrare troppo nella sfera del privato.

E' un equilibrio non facile, ma possibile: il formatore deve riuscire ad aiutare le persone a rendersi conto dei propri comportamenti e del loro impatto positivo e negativo sugli altri senza entrare nel perché quel certo comportamento si è venuto a creare, né sul suo significato psicologico interno. In pratica si tratta di evitare di sconfinare nel campo della psico-terapia, non tanto perché ciò sia un male in assoluto, ma semplicemente perché in una situazione formativa aziendale non vi è né la possibilità temporale di un adeguato approfondimento, né la necessaria libertà da parte delle varie persone, né, infine, il mandato contrattuale (e a volte non vi è neppure la competenza professionale del docente).

Quindi, sì all'esame dei comportamenti agiti durante l'esercitazione, sì all'esame del loro impatto, sì alla ricerca (con il gruppo) di strategie relazionali alternative e migliori, ma no (o, come minimo, grande cautela) alla ricerca del significato di quei comportamenti e al formulare ipotesi interpretative circa la loro origine.

L'altro potenziale limite della formazione basata sulle esercitazioni dimostrative rimanda al modo come quello specifico seminario è stato inserito nel percorso formativo dei partecipanti.

In particolare, trattandosi di seminari che hanno per obiettivo la modifica dei comportamenti, valgono le normali avvertenze relative alla formazione di questo tipo: il cambiamento dei comportamenti negli adulti è un'operazione che richiede tempo, perché spesso quei comportamenti che si vogliono cambiare sono il risultato di anni di abitudini e, magari, di rinforzi positivi ricevuti dal contesto sociale e professionale circostante.

E' invece necessario che l'iniziativa di formazione si collochi all'interno di un percorso più ampio di crescita e di sviluppo, basato su vari episodi formativi tra loro coerenti e concatenati;

il cambiamento dei comportamenti dei singoli all'interno di un'organizzazione di lavoro è favorito dalla formazione, ma certamente essa non può essere l'unico elemento che induce lo sviluppo di modi di fare differenti; è invece necessario che altre leve gestionali si muovano nella stessa direzione: i sistemi di valutazione, i meccanismi retributivi, i processi di lavoro, ecc.;

ed infine, il cambiamento dei comportamenti è grandemente facilitato dalla coerenza tra ciò che si richiede al singolo partecipante e ciò che egli vede praticare dalle persone significative che operano nella propria organizzazione, il che rimanda alla necessità di una formazione che curi le coerenze tra i messaggi destinati ai vari livelli del medesimo sistema organizzativo.

Tutto ciò, vero per la formazione in generale, è ancora più vero per la formazione che si basa su esercitazioni dimostrative: il loro impatto sui partecipanti, la loro capacità di sollevare interrogativi seri

ed importanti sul proprio modo di agire e di relazionarsi con gli altri, la loro forza emotiva e di coinvolgimento, sono tutti fattori che richiedono un'accurata cura parte di chi decide di utilizzarle.