

## Linee guida per una formazione degli adulti di qualità

di Valentina Corinaldi<sup>1</sup>, Paola Nicolini<sup>2</sup>, Sergio Mustica<sup>3</sup>, Alessandra Millevolte<sup>4</sup>

### Introduzione

Il tema della formazione oggi è terreno di incontro di molteplici paradigmi e metodologie. Sono diverse le chiavi di lettura e le definizioni disponibili, tanto da generare spaesamento. L'elemento condiviso è il concetto di *cambiamento*, il cui legame è evidenziato dalla stessa etimologia della parola formare: *dare forma*. La formazione dà luogo, attraverso la strutturazione di percorsi di apprendimento, a una nuova configurazione nel formando, di solito di tipo mentale (Nicolini, 2015). La complessità nella formazione degli adulti deriva dal lavorare con soggetti che hanno già un'organizzazione mentale radicata e sperimentata attraverso l'esperienza quotidiana. Il formatore si scontra con un modello di credenze, competenze ed esperienze già convalidato, che il soggetto fa fatica ad abbandonare in favore dell'acquisizione dei nuovi contenuti, in quanto funzionante e funzionale, dal proprio punto di vista. Quasi mai, infatti, il percorso formativo avviene per la necessità avvertita dal formando, quanto piuttosto per i bisogni di ammodernamento dei processi che partono dall'organizzazione del lavoro.

### La formazione

Il concetto di formazione è stato per molto tempo associato all'idea di preparazione al mondo del lavoro, sottolineandone il valore addestrativo in relazione a un tipo di organizzazione tayloristica con ruoli e compiti ben definiti. Durante gli anni '80 si osservano cambiamenti dovuti a trasformazioni di tipo economico, sociale e tecnologico che hanno investito la società. Si è passati a una visione più organica del contesto aziendale e il concetto stesso di professionalità è cambiato, non

---

<sup>1</sup> Valentina Corinaldi: Dottoranda di Ricerca in Human Sciences presso l'Università di Macerata

<sup>2</sup> Paola Nicolini: Prof.ssa di Psicologia dello Sviluppo e Psicologia dell'Educazione presso l'Università di Macerata

<sup>3</sup> Sergio Mustica: Responsabile generale Laboratorio delle Idee Fabriano

<sup>4</sup> Alessandra Millevolte: Responsabile generale Laboratorio delle Idee Fabriano

coincidendo più con il saper fare un mestiere ma con un «complesso sempre più articolato di saperi, capacità operative ma anche modi di comportarsi e relazionarsi» (Reggio, 2002, p. 202). Questi mutamenti hanno generato nuove sfide a cui la formazione ha risposto articolandosi sia come formazione alle competenze trasversali, sia come elemento di innovazione strategica per le imprese. L'investimento nella conoscenza e nella formazione come fattore chiave è stato riconosciuto anche dall'Unione Europea e il *lifelong learning* è divenuto condizione essenziale per vivere nella società della conoscenza, per affrontare la complessità e assicurare inclusione sociale attraverso la condivisione di saperi e competenze. È altresì divenuto «orizzonte di senso e percorso di metodo, individuale e collettivo al fine di promuovere a livello planetario processi democratici e di sviluppo umano nella complessità della moderna organizzazione sociale» (Alberici, 2008, p. 13). A questo concetto si affianca quello di *lifewide learning*: introdotto con Lisbona 2000 conferisce un aspetto di pervasività, valorizzando tutti i contesti e i momenti di vita come occasioni di apprendimento.

La formazione nella prospettiva del *lifelong learning* e *life wide learning* supera la tradizionale distinzione tra formazione intesa come processo scolastico e come (ri)qualificazione professionale per divenire «un concetto onnicomprensivo e globale» (Nicolini e Lapucci 2009, p. 223) che racchiude l'idea di apprendimento in tutte le sue forme e accompagna durante l'intero ciclo di vita. Adottando una prospettiva socio-costruttivista «la formazione è un insieme di saperi in divenire, in cui coesistono il sapere del formatore, quello del formando, quello del contesto di formazione» (Nicolini e Lapucci, 2009, p. 222), il cui obiettivo è la produzione di un *cambiamento* inteso come ristrutturazione dell'intero sistema di significati funzionale a mutate condizioni di vita, anche lavorativa. Questa visione ben si adatta all'attuale società della conoscenza, in cui al singolo individuo è richiesto sempre più il ruolo di protagonista (pro)attivo e responsabile di una formazione continua. Per tali motivi agganciare la motivazione ad apprendere dei formandi, valorizzando conoscenze, competenze ed esperienze che portano con sé nel processo di apprendimento è di fondamentale importanza.

### **Motivazione ad apprendere, conoscenze pregresse e trasferibilità**

La motivazione è motore di partecipazione attiva e di apertura da parte del formando verso il nuovo che la formazione intende portare. A differenza del bambino, che «ha una disponibilità quasi illimitata all'apprendimento: sia perché la sua età corrisponde biologicamente all'epoca della vita destinata alla crescita-apprendimento, sia perché percepisce come naturali le richieste di apprendimento che il sistema educativo gli fa» (Knowles 1973, p. 73), gli adulti hanno bisogno di un forte coinvolgimento motivazionale per sviluppare apprendimenti che siano duraturi, essendo meno inclini a imparare qualcosa per cui non provano interesse o di cui non riconoscono lo scopo.

Nel contesto aziendale la motivazione rischia di venir meno quando la richiesta di formazione proviene da necessità chiare all'organizzazione, ma non ai singoli

individui. Per ovviare è indispensabile coinvolgere i partecipanti fin dalle prime fasi del percorso formativo, quando possibile fin dal momento della progettazione, valorizzando conoscenze, interessi, valori ed esperienze. Questo coinvolgimento è anche utile al formatore per rilevare le idee, il modo in cui si sono formate nonché le strategie attraverso cui, poi, interagire per trasformarle. La rilevazione delle conoscenze diviene un momento prezioso nel percorso formativo perché il formatore può monitorare quali sono i processi di elaborazione e connessione delle informazioni utilizzate dai formandi e modellare l'azione educativa su di essi.

### **Formazione on the job**

Considerata la necessità di fornire strumenti per gestire la complessità e la velocità di cambiamento della *knowledge society*, la formazione *on the job* può costituire per le sue caratteristiche una risposta efficace. Tale pratica nasce come strumento di addestramento di giovani con mansioni operative, tramite l'affidamento al lavoratore esperto. È quindi caratterizzata da una modalità centrata sui compiti e fondata sull'esperienza del fare: *learning by doing*. La formazione *on the job* innesca il circolo virtuoso del "lavoro mentre mi formo e mi formo mentre lavoro", divenendo terreno fertile per l'affermazione di un modello basato sulla "riflessione nel corso dell'azione" (Schön 1987). Tale modello si fonda sul superamento della tradizionale divisione tra lavoro come momento di applicazione di conoscenze apprese altrove e formazione come intervento finalizzato a fornire conoscenze da mettere successivamente in atto. Secondo l'autore, incertezza e caoticità del contesto lavorativo attuale non possono essere affrontate col solo sapere procedurale in possesso del lavoratore. Necessitano competenze intuitive e strategie creative in grado di risolvere nuovi problemi, modalità che possono essere acquisite attraverso la riflessione sull'azione compiuta o che si sta compiendo, esaminata con una lente riflessiva. Grazie alla pratica riflessiva, il lavoratore opera a due livelli: pensare a ciò che fa e pensare a ciò che sta pensando mentre fa. Acquisire consapevolezza dei comportamenti utilizzati in situazione e condividerla con altri crea le condizioni per predisporre al cambiamento.

### **Il sistema Edujob**

Alla luce degli aspetti considerati, il modello formativo *Edujob*, sviluppato dal Laboratorio delle Idee di Fabriano in collaborazione con l'Università di Macerata, racchiude molti degli elementi di un percorso di formazione di qualità. *Edujob* si configura come un sistema integrato che valorizza il ruolo dell'azienda come *learning organization*, la figura del formatore come attivatore di percorsi riflessivi e motivanti, accanto a una nuova visione del lavoro come fonte continua di apprendimento. Il sistema si fonda sul concetto di "miglioramento", connettendo la competitività a livello organizzativo con l'occupabilità e l'autorealizzazione a livello personale del lavoratore. In *Edujob*, la motivazione al cambiamento da parte del lavoratore è legata all'idea della doppia spendibilità di ogni apprendimento che avviene nel contesto

lavorativo e che si traduce nell'acquisizione di competenze professionali utili anche nella vita privata.

La ricerca continua di nuove connessioni trasversali alle esperienze quotidiane del lavoratore diviene l'anima del miglioramento dell'intera organizzazione. A questo proposito sono stati sviluppati strumenti che permettono al lavoratore di tracciare la scomposizione delle sue esperienze lavorative, sia quelle che richiedono competenze intellettuali che quelle che esigono abilità tecniche. La formazione si libera così delle caratteristiche di frammentarietà ed episodicità, entrando a far parte di un continuum del tempo lavorativo, in cui il soggetto si forma mentre lavora e lavora mentre si forma.

Quest'operazione trasforma il ruolo del formatore che diviene conduttore di interazioni volte alla co-costruzione di conoscenza e facilitatore di percorsi di apprendimento riflessivi, costruiti sul modello della formazione *on the job*. Il formatore opera in quella che Vygotskji (1934) definisce *zona di sviluppo prossimale*, attento a fornire gli strumenti per attivare e ristrutturare il patrimonio di conoscenze ed esperienze del soggetto attraverso percorsi di interazione col gruppo dei pari.

La *progettazione partecipata* implica il coinvolgimento del formando in tutte le fasi del processo formativo, in modo da renderlo protagonista attivo della propria formazione, coinvolgendolo in uno o più momenti decisionali quali la rilevazione dei bisogni, la definizione delle metodologie e degli strumenti, la scelta di tempi e luoghi. Il coinvolgimento influisce positivamente sulla motivazione ad apprendere, che può essere agganciata più velocemente se l'adulto può partecipare allo stesso design progettuale.

Nel contesto formativo un'azione *maieutica* mette al centro il formando, che nel confronto tra punti di vista diversi riflette sui propri punti di forza e di debolezza. Il formatore che adotta una tale visione dosa il suo grado di partecipazione nelle dinamiche tra pari e invita i partecipanti a trovare e applicare le proprie strategie, senza fornire soluzioni prestabilite.

Nell'ottica di una formazione come strumento di miglioramento della persona e dell'organizzazione, la valorizzazione delle diversità è una strategia necessaria ad affrontare la complessità del reale. Ogni individuo è portatore di diverse abilità, visioni del mondo, storie ed esperienze che pongono di fronte alla sfida di una formazione inclusiva. Tra le teorie fondate sul riconoscimento delle diversità di approccio alla conoscenza, quella delle intelligenze multiple (Gardner 1983) individua una pluralità di modi di risolvere problemi che la persona mette in campo nei processi di apprendimento e che il formatore può utilizzare come canale di comunicazione e per realizzare percorsi inclusivi (Nicolini 2015).