

Ugo Klima*

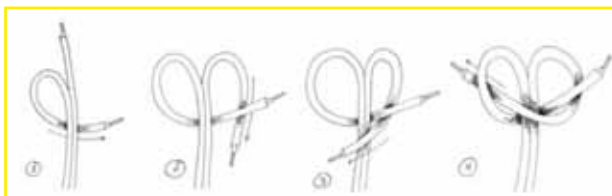
Anche la migliore descrizione di una semplice operazione non basta a renderla realizzabile. Tutto quello che sappiamo lo abbiamo appreso con grandi sforzi

“Dire” non basta. Oltre alle nozioni serve la fase esecutiva

Non è facile insegnare

Lo scorso numero abbiamo trattato un argomento di notevole importanza: come è difficile far crescere i propri collaboratori e come il “trucco” sia sapere le cose e soprattutto saperle trasferire.

L'articolo si concludeva con la descrizione di come realizzare un nodo: il “nodo dell'elettricista” (vedi box). Se la lettura del pre-



Un nodo famoso

Questo nodo divenne famoso come il “nodo dell'elettricista” e permise una delle prime applicazioni dei principi del TWI. Consisteva nel prendere una spezzatura di filo elettrico bipolare a dieci centimetri dalla fine e con la mano destra svolgerne i due capi a forma di V. Prendere il capo di destra e girarlo nel senso delle lancette dell'orologio fino a formare un occhiello. Prendere il capo di sinistra, tirarlo verso di sé, passarlo sotto il capo di destra, infilarlo nell'occhiello, unire i due capi, tirarli verso l'alto ed il nodo era fatto. Ad un approccio idealistico, appariva del tutto evidente che un ordine preceduto da una descrizione così precisa non avrebbe potuto ottenere che una obbedienza immediata ed efficace. Chi volesse sperimentarlo, può cimentarsi, anche osservando il nodo rappresentato qui sotto. Ma chi ne dubitasse, avrebbe ragione, perché avrebbe la prova che dire non basta, anche se con molta precisione e che non basta nemmeno mostrare, anche se il “guarda e fa' come fa lui” crea l'illusione di aver fatto tutto ciò che serve per comandare e delegare.

cedente articolo ha invogliato qualcuno a tentare la realizzazione del “nodo dell'elettricista”, può aver facilitato alcune scoperte.

La prima delle quali è che anche la migliore descrizione di una semplice operazione non basta a renderla realizzabile.

Cose complicate

Figuriamoci quando vogliamo ottenere dagli

*Presidente Mercurio Misura

Prima fase del TWI	Punti chiave
Mettere a proprio agio il collaboratore	Spiegare il senso del lavoro
	Dire
	Mostrare
<p>altri le cose infinitamente più complicate che spesso pretendiamo. Se qualcuno non fosse stato in grado di realizzare il nodo, capirebbe perché la gran parte degli sforzi educativi praticati nella vita reale, fondati quasi esclusivamente sulla parola, sono destinati al fallimento e che tutto ciò che sappiamo lo abbiamo appreso, salvo poche luminose eccezioni, con grandi sforzi e “nonostante” chi ce lo ha insegnato. In realtà il “nodo dell’elettricista”</p>	<p>doveva capitare proprio a me?”.</p> <p>Cosa bisognerebbe fare</p> <p>Ma se DIRE non basta, cosa bisognerà fare d’altro?</p> <p>Mettere in pratica ciò che la scienza della didattica ha scoperto nei secoli e che il TWI ha saputo sintetizzare con efficacia unica, applicandosi a se stesso: lo ha fatto, suddividendo il processo d’apprendimento in FASI e PUNTI CHIAVE, intendendo per Fase</p>
Seconda fase del TWI	Punti chiave
Presentare l’operazione al collaboratore ed eseguirla	Dimostrare
	Mettere nella posizione conveniente
<p>divenne importante e famoso perché permise al gruppo di lavoro del TWI (Training Within Industry) di codificare il decalogo da rispettare, quando si vuole insegnare qualcosa a qualcuno, sia a livello individuale che in gruppo. Dovrebbe essere intuitivo che DIRE non basta, ma quante volte, dopo avere spiegato cosa fare, ci limitiamo a chiedere “sono stato chiaro”? Hai capito bene? E allora vai e colpisci. E solo quando torna malconcio, ca-</p>	<p>una tappa di avanzamento del lavoro, e in Punto chiave ciò che facilita o pregiudica il successo nel compimento della fase. Accettando il fatto che in un qualsiasi processo d’apprendimento gli aspetti tecnici e oggettivi, oggi si direbbe “nozionistici”, e gli aspetti psicologici e soggettivi sono talmente intrecciati, che è perfino sbagliato cercare di separarli. Abbiamo già detto che è inutile cercare d’insegnare qualcosa a qualcu-</p>
Terza fase del TWI	Punti chiave
Far sperimentare personalmente l’operazione al collaboratore	Procedere tappa per tappa
	Far fare delle prove
<p>priamo che non aveva capito. E allora, la spiegazione che ci diamo è semplice: “il ragazzo non è all’altezza, essere intelligenti non è obbligatorio per nessuno, ma uno così</p>	<p>no non disponibile ad apprenderla. Ma questa disposizione raramente è spontanea. Tutti vogliamo imparare, ma a nessuno piace “essere imparato”.</p>

Mettere a proprio agio

La prima fase che il TWI impone di superare è quindi quella di mettere a proprio agio il collaboratore.

Chi si sarebbe interessato al nodo dell'elettricista se non gli fosse stata spiegata origine e ragion d'essere? Come si può immaginare di riuscire a fare qualsiasi cosa senza prima vederla fare?

E chi potrebbe apprendere qualcosa in situazione di stress o di conflitto con il suo capo?

La seconda fase è di presentare l'operazione da eseguire.

S'intende che la posizione conve-

gradevole, se il TWI fosse applicato più spesso, sia nella comunicazione gerarchica che in quella sociale.

Istruzioni comprensibili

L'IKEA avrebbe meno "suicidi" sulla coscienza e un call center meno sollecitato, se le istruzioni per il montaggio delle sue assi fossero più adeguate alle scarse capacità di far da sé degli italiani.

Un numero incalcolabile di supposte non sarebbero state assunte per via orale, o dolorosamente introdotte nel posto giusto ma chiuse nella loro confezione di plastica; molti servizi di assistenza tecnica vivrebbe-

Quarta fase del TWI	Punti chiave
Avviare al lavoro	Controllare
	Far nascere domande
	Indicare chi può aiutare

niente è tanto fisica che psicologica. Pensate a quando un nuovo collaboratore viene affiancato ad un collega, che non riesce a nascondere il fastidio di avere qualcuno alle spalle, che lo costringe a lavorare e vede pure come lo fa.

La fase esecutiva

Si giunge quindi alla fase esecutiva: non c'è apprendimento senza partecipazione attiva.

Non si raggiunge il "saper fare" senza fare. Non c'è modo di sapere se uno ha capito, se non verificare che ha capito.

Infatti, capire è cosa molto diversa dal credere di aver capito.

E infine, l'ultima fase: non abbandonare il collaboratore a se stesso, non lasciarlo solo, soprattutto se il compito è complesso, difficile o pericoloso.

Spesso, per dire a qualcuno che ha sbagliato tutto, si aspetta che abbia finito tutto.

Certo, la vita sarebbe più semplice e

ro una vita meno amara se i clienti che protestano per un apparecchio inefficiente, avessero infilato la spina nella presa di corrente. Quanti elettrodomestici sarebbero ancora in piena efficienza, se le istruzioni per l'uso in dotazione fossero state rese più facilmente comprensibili all'utente?

dmc

