

La responsabilità sociale ed etica del formatore Sviluppare meta-competenze specifiche in questo ambito

di **Fernando Dell'Agli***

*“La più grande rivoluzione della nostra generazione è la scoperta che gli esseri umani, cambiando gli atteggiamenti **interni** della loro **mente**, possono cambiare gli aspetti **esterni** della loro **vita**”*

William James

Premessa

Il titolo di questo articolo riprende il sottotitolo di quello da me scritto per AIF LN di marzo di quest'anno; il sottotitolo invece fa riferimento alle “meta-competenze” di cui ha parlato Pasquale Marzovilla al Convegno “2015: la Competenza del Formatore del Futuro”, tenuto a Roma nel dicembre 2007.

Sulla scia del concetto di meta-competenze necessarie al formatore del futuro, nel precedente articolo proponevo l'idea di “meta-formazione” come approccio olistico e centrato sulla persona, necessario al formatore per cercare di rispondere al disorientamento e alla richiesta emergente di indicazioni utili a navigare in una società da un lato sempre più complessa e mutevole, dall'altro sempre più dominata da valori puramente economici e mercantili, nei quali la maggioranza delle persone stenta a riconoscersi e a trovare un significato che trascenda la pura materialità.

In quell'articolo davo notizia del Convegno “Mestiere, Arte o Missione? Identità e responsabilità sociale ed etica del formatore” che AIF Lazio terrà a Roma nel prossimo ottobre, sottolineando la continuità ideale tra il Convegno del 2007 e quello, prossimo, del 2009; torno adesso sugli argomenti esposti nel precedente articolo per proporre ulteriori riflessioni, con l'auspicio di avviare un approfondimento ed un dibattito, che la formula prevista per il Convegno di ottobre intende favorire nella misura più ampia possibile.

* Consulente Formatore, già Vice Presidente AIF Lazio – Ha svolto diversi incarichi in una multinazionale. Da 16 anni è consulente e formatore *free-lance* nell'ambito delle competenze manageriali e dello sviluppo organizzativo. e-mail: f.dellaghi@tiscali.it

La ricerca di significato, non solo di formule o di ricette

Ho raccontato come molti stimoli a riflettere su questi temi mi vengano dal rapporto d'aula:

- da un lato i giovani, che cercano di qualificarsi sempre meglio con corsi post-laurea alla ricerca di una improbabile collocazione non effimera nel mondo del lavoro, che desiderano comprendere *cosa fare e come farlo* per raggiungere i loro traguardi, e chiedono alla formazione risposte che vadano oltre lo specifico obiettivo del seminario cui partecipano;
- dall'altro persone già inserite nelle organizzazioni, frequentemente confuse dalla contraddittorietà dei messaggi che provengono dai vertici e dall'incertezza del contesto in cui si trovano ad operare, spesso sotto la pressione dell'urgenza, che non consente di riflettere, di dare un senso alle cose e di collocarle nella giusta prospettiva;
- queste richieste e aspettative - rivolte al formatore in maniera più o meno esplicita - penso siano a volte l'indice di una scarsa conoscenza di sé e dei propri talenti e quindi di una limitata autostima, o quanto meno di uno scarso allenamento a far affidamento sulle proprie risorse interiori, come accennavo nel precedente articolo;
- Il contesto complesso e mutevole, difficile da comprendere e da affrontare, rende per taluni più acuta questa percezione di inadeguatezza personale (*self-inefficacy* per dirla con gli anglosassoni), aumentata dalle pressioni provenienti dai propri superiori;
- le richieste e le aspettative che emergono in aula spesso travalicano il desiderio di apprendere comportamenti funzionali in ambito lavorativo e non solo, o metodologie efficaci per raggiungere gli obiettivi posti dall'organizzazione, e da esse traspare un bisogno di rassicurazione e di certezza, per cui dal formatore si attendono esempi praticabili, modelli di vita, conferme credibili, testimonianze positive, non solo metodologie, tecniche o formule più o meno innovative ed efficaci.

Qualche riflessione e qualche ipotesi di lavoro

Da tempo mi interrogo sulle possibili risposte a queste attese, e il titolo di questo articolo cerca di dare un senso a tutto ciò:

- al di là della deontologia professionale, dell'etica che ci impegna alla lealtà verso il committente, i partecipanti e verso noi stessi (anche arrivando a rifiutare incarichi che mettano in conflitto tra loro queste diverse lealtà), ritengo che noi formatori dobbiamo sviluppare sempre più una sensibilità di tipo umano e sociale, che accolga empaticamente questi bisogni visti come il filo rosso che sottende, in maniera più o meno consapevole, gli obiettivi di apprendimento specifici e le attese espresse in aula;
- noi formatori, cercando di corrispondere responsabilmente a queste attese, dobbiamo proporre – umilmente ma anche coraggiosamente, come ho già avuto modo di dire – risposte fondate sui nostri valori, sul nostro vissuto, sulle esperienze – successi e insuccessi, punti di forza e limiti – della nostra storia personale, e per ciò credibili;
- dobbiamo mostrare coerenza tra ciò che proponiamo nei corsi comportamentali e la sua pratica applicabilità nei diversi ambiti della vita, mettendoci generosamente in gioco e rischiando di persona, testimoniando che “si può fare” ciò che affermiamo.

Il *reflective learning* mi ha molto aiutato in questa ricerca di senso e di possibilità, che cerco di chiarire a me stesso per poterli trasmettere ad altri:

- mi ha aiutato a riconoscere che l'aver dovuto lasciare, sedici anni fa, l'Azienda in cui avevo lavorato per quasi trent'anni, a seguito di una drastica ristrutturazione, e aver dovuto, a cinquantacinque anni, reinventarmi e progettare *cosa avrei fatto da grande*, o meglio *nella mia seconda o terza giovinezza*, è stata una delle grandi opportunità della mia vita, perché mi ha permesso di fare un lavoro che mi appaga completamente, coerente con i miei valori e con i miei interessi, cognitivi, emotivi, relazionali;
- mi ha fatto comprendere che i momenti più efficaci del mio lavoro sono stati quelli in cui ho saputo accogliere queste richieste e trasmettere a coloro con i quali lavoravo in aula il senso della loro possibilità di apprendere ciò che loro serve per raggiungere i loro obiettivi personali, non solo professionali, e creare la loro realtà a loro misura;
- mi ha fatto assaporare quanto sia gratificante, quale ricompensa scaturisca da questa condivisione di esperienze con coloro cui sono dedicati le mie conoscenze, la mia attenzione empatica, la fiducia che -molte volte- riesco a far loro scoprire nelle loro potenzialità, e

quale apprendimento e occasione di crescita questo rappresenti per me;

- in questa ottica il *life long learning* diventa in realtà un *life long living*, cioè una vita vissuta per quanto possibile con consapevolezza, apertura, disponibilità e gratitudine.

Ognuno di noi, via via che matura esperienza e comprende più a fondo i diversi aspetti della nostra affascinante professione, costruisce in qualche misura le proprie formule, i propri modelli, gli approcci di cui si avvale per trasmettere efficacemente gli stimoli ad apprendere, sia in termini di contenuti (il *cosa*) che di processi e di metodi (il *come*).

Ho constatato che rovesciare i paradigmi consolidati, accettati in modo acritico dai nostri interlocutori, spesso li aiuta a vedere da una prospettiva positiva ciò che sembrava loro difficile, a volte impossibile, stimolando un costruttivo *pensiero laterale*.

Qualche esempio:

- in tema di fiducia nelle proprie risorse e nella possibilità di acquisire competenze e capacità per così dire *polivalenti*, ho trovato incoraggiante per chi mi ascolta rovesciare il detto “volere è potere” nel suo opposto: “potere è volere”: le due espressioni non sono antitetiche, ma complementari e sinergiche;
- l’espressione tradizionale *volere è potere* ci dice che bisogna impegnarsi (volere) per riuscire in ciò che si desidera (potere); ma questo può sembrare a volte impossibile a chi ha scarsa fiducia in sé stesso, che non si impegna proprio perché pensa di NON potere, di non avere i mezzi per...e ritiene inutile ogni sforzo. L’espressione opposta fa leva invece proprio sulle capacità possedute per motivare all’azione: siccome **posso** (sono in grado di..., ho i mezzi per...) allora **voglio**, perché so che non resterò deluso, che non sarò sconfitto, che vale la pena di impegnarmi perché avrò successo;
- analogamente, quando ho detto a chi non aveva fiducia di riuscire (capita spesso ai più giovani, malati di perfezionismo): “ma sei proprio sicuro di non riuscire a saltare? Non avrai posto l’asticella troppo in alto?” ho constatato in chi mi ascoltava sorpresa e sollievo nell’osservare la cosa da un’altra prospettiva, più realistica e a propria misura.

Ecco il senso che abbiamo cercato di dare all'interrogativo del titolo del prossimo Convegno: "Mestiere, Arte o Missione?" Credo che la risposta sia in tutti e tre i sostantivi:

Mestiere

- Non certo nel senso riduttivo di mestieranti, ma nel senso nobile di una attività che prevede un coinvolgimento totale, fisico, emotivo, cognitivo, spirituale, come gli artigiani delle botteghe rinascimentali; ma anche riscoprendo nel termine *mestiere* la radice della parola *magister*, colui/colei che senza presunzione, ma con la serena consapevolezza del suo patrimonio di conoscenza e di esperienza, può e vuole dividerlo e metterlo a disposizione degli altri, sapendo che in un processo ciclico di mutuo scambio questo patrimonio ritornerà moltiplicato, quanto meno in termini esistenziali e relazionali, ma spesso anche cognitivi e di contenuti;
- in realtà riusciamo a trasmettere meglio questa positiva percezione di sé e delle proprie potenzialità quando riusciamo a stimolare negli altri non solo un processo di acquisizione di conoscenze, ma un processo di ri-conoscimento di sé, e soprattutto del proprio Sé, di chi siamo realmente;
- anche qui mi aiuterò con una metafora che uso spesso in aula: quando pratichiamo uno sport, e facciamo un movimento inusuale, lo sforzo e la fatica ad esso associati provocano dolore (eccesso di produzione di acido lattico nei muscoli, ecc.), che tenderebbe a farci rifuggire da quel movimento (la constatazione della difficoltà e della nostra presunta incapacità...). Ma è proprio questo dolore o fastidio che ci fa scoprire - ci fa ri-conoscere- che possediamo quel muscolo che ci provoca dolore, e che proprio attraverso quel dolore diventiamo consapevoli -ricordiamo, ri-scopriamo- della sua esistenza, e del fatto che con un opportuno allenamento il dolore scompare (la difficoltà si può superare) e quel muscolo rappresenta una risorsa in più a nostra disposizione (riscopriamo i nostri talenti).

Arte

- Sempre più l'estetica, il bello, il ben fatto, non solo ciò che è utile e rispondente all'obiettivo, ma ciò che può appagare l'armonia interiore nostra e di chi ci ascolta deve illuminare e rendere piacevoli e desiderabili i processi di apprendimento; riusciremo a stimolare l'attitudine al *life long learning* se e in quanto riusciremo a far innamorare i nostri interlocutori dei processi della conoscenza;
- sottolineo il termine *processo* della conoscenza: i contenuti sono finiti, a volte transeunti e volatili, possono diventare superati o

obsoleti, mentre il processo, se diventa un modo di essere, non solo di operare, può accompagnarci per tutta la vita. A questo scopo è importante inquadrare ciò che proponiamo in una visione ampia e sistemica che faciliti la riscoperta di significato;

- un ulteriore aiuto nel facilitare in chi ci ascolta l'acquisizione di una positiva consapevolezza di sé e delle proprie capacità di "navigare" in un mondo complesso e a volte percepito come ostile può venirci dalle riflessioni di Howard Gardner sulle intelligenze multiple, pubblicate nell'ormai classico *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*¹: la consapevolezza che non esistono due individui che presentano un identico profilo di intelligenze, le quali dipendono da interazioni uniche tra patrimonio biologico ed esperienze di vita, può permettere a chi si confronta con modelli prevalenti di "comportamenti di successo" e si sente inadeguato se non li eguaglia, di costruire il proprio modo unico e personale di apprendere e di utilizzare positivamente quanto appreso, valorizzando le sue peculiari capacità.

Missione:

- Nel più recente *Five minds for the future*² Gardner individua le cinque chiavi indispensabili per avere successo in futuro: acquisire competenze e conoscenze; organizzare e sintetizzare crescenti quantità di dati; scoprire nuovi problemi e creare nuove soluzioni; rispettare e valorizzare le differenze tra esseri umani; assumersi la responsabilità di agire in maniera etica³. Ce n'è abbastanza per una entusiasmante sfida per i formatori, a cominciare dagli insegnanti nella scuola per coinvolgere poi profondamente coloro che si occupano di apprendimento degli adulti;
- se nello svolgimento di quest'arte e di questo mestiere, che si intersecano e si intrecciano, ci poniamo con un atteggiamento di mente e di cuore quale quello che ho cercato di tratteggiare, aperto alle esigenze di sviluppo personale, non solo professionale, delle persone che incontriamo, consapevoli che sulla loro crescita e sul loro successo come persone e come cittadini si fonda il progresso delle loro organizzazioni e della società intera, ecco che il termine missione non sembra inappropriato, ma rende a pieno il senso del nostro lavoro.

¹ In italiano "Formae mentis: saggio sulla pluralità dell'intelligenza" (Feltrinelli, 2002)

² In italiano "Cinque chiavi per il futuro" (Feltrinelli, 2007)

³ Da un profilo di Howard Gardner a cura di Daniele Fedeli, dell'Università degli Studi di Udine, pubblicato sul numero di Novembre – Dicembre 2008 di Psicologia e Scuola (Giunti Scuola)