

LA FORMAZIONE DEGLI ADULTI AI TEMPI DELLA CRISI

Il valore del confronto per individuare nuove strade e percorsi di ricerca

di **Claudio Mosconi** *

Forse perché nel bel mezzo di una crisi economica ci si è ritrovati tutti con un po' meno lavoro e un po' più di tempo. Forse perché la nostra voce apparentemente forte ma solitaria stava divenendo sempre più flebile. Magari per caso o forse per tutte queste ragioni insieme ci è parso naturale, a noi che venivamo da percorsi e situazioni diverse e che in maniera defatigante continuavamo a incrociarci per brevi momenti della giornata o del mese, fermarci, guardarci negli occhi e parlare.

Parlare di noi stessi e degli altri, di passioni e di obiettivi mancati o casualmente centrati, parlare di emozione e di ragione, di cambiamento e di conservazione. Insomma parlare di formazione.

Con un po' di incertezza e timidezza, all'inizio, quasi vergognandoci di dilapidare tempo prezioso per pensare invece di fare, in un mondo dove il pensiero rischia di diventare sempre più a senso unico e il fare sempre più privo di senso.

Di seguito viene riportata la sintesi di alcune considerazioni emerse attorno a questi temi nel corso di un incontro – il primo di altri – svoltosi il 16 marzo 2009 presso l' ISFOL a Roma, che ha avuto come focus i vissuti personali relativi ai significati dell'apprendere e dell'insegnare in una società composita in cui entrano in gioco variabili sempre più complesse¹.

L'esperienza di apprendimento

Il primo macro argomento di discussione ha riguardato un confronto sul concetto di apprendimento: come viene vissuto nella nostra pratica quotidiana, quali significati gli attribuiamo.

* Claudio Mosconi, formatore, psicologo e psicoterapeuta. Consigliere AIF Lazio nel precedente mandato, si occupa attualmente di formazione comportamentale e si interessa alla ricerca e innovazione nell'ambito della formazione degli adulti. e-mail: splmosconi@tiscali.it

Un aspetto fondamentale emerso riguarda il fatto che l'apprendimento trova una ragione d'essere solo attraverso una considerazione adeguata dell'"altro". Quando si progetta una formazione si parte quasi sempre da presupposti generali, mentre bisognerebbe andare più a fondo, sul campo, vedere chi hai di fronte e considerare le specificità individuali.

Le aziende, soprattutto, in genere decidono aprioristicamente chi inviare in formazione e il formatore si trova per questo di fronte alla necessità di una continua riprogettazione, anche realizzata sul momento, attraverso un coinvolgimento diretto e immediato delle persone.

Si può avere in tal modo una conoscenza preliminare significativa che può nel migliore dei casi portare ad una situazione di elevata sintonia e maggior motivazione dei partecipanti. Prevedere durante l'analisi preliminare un ragionamento dei soggetti sulle loro posizioni li aiuta a ristrutturare il loro sistema di convinzioni, a rendersi conto che un cambio del proprio punto di vista può contribuire in maniera decisiva ad un'attribuzione di senso della esperienza formativa specifica.

L'apprendimento efficace è raggiunto quando il docente permette al gruppo di esprimersi e poi riflette quei messaggi agli allievi per farne cogliere tutti gli aspetti. In questo senso è fondamentale l'aspetto motivazionale, che va sollecitato e annulla la presunta differenza tra formazione comportamentale e addestramento, in quanto in entrambi i casi si tratta comunque di apprendimento. Un apprendimento è efficace quando si costruisce insieme qualcosa. Apprendimento efficace significa "incontrare l'altro nello spazio dell'altro", stare con quello che c'è. Significa legarsi a due dimensioni: tempo e spazio.

L'apprendimento richiede tempo. Anche una attività prevalentemente addestrativa è legata a fattori come i valori e la motivazione che si aggiungono al concetto di apprendimento vero e proprio. Ristrutturare convinzioni, dare motivazioni, trasmettere conoscenze, creare uno spazio significano fondamentalmente ascoltare l'altro. Prima ancora di andare per dare, è andare per creare uno spazio condiviso.

Si può affermare in definitiva che l'apprendimento vero è quello che viene definito dal destinatario finale attraverso una comprensione di quello che gli serve davvero. E' il soggetto che decide l'efficacia dell'apprendimento. Favorire l'apprendimento significa anche stimolare la curiosità, mettere in moto un processo di domande a cui il discente avrà voglia poi di trovare delle risposte.

In un certo senso ragionare di apprendimento efficace è una tautologia; l'apprendimento, se è apprendimento, è di per sé efficace e può essere inteso anche come un apprendere ad apprendere. Apprendimento efficace è aiutare a riflettere su un determinato significato, favorire un discorso di senso.

Il ruolo del formatore è ovviamente centrale. C'è una tendenza a dare troppo peso al formatore o a non dargli per niente peso. Sarebbe invece più utile parlare di apprendimento in senso circolare, perché la formazione è un elemento nello spazio e nel tempo, è una relazione e come tale non è rintracciabile nella singola persona (docente o discente). Se il formatore sta all'interno dello spazio come facilitatore diventa in realtà un mediatore culturale che, soprattutto a livello linguistico, traduce in senso metaforico ciò che vuole il committente in qualcosa che deve essere appreso dalle persone.

Per altro verso il discente ideale è colui che si presenta all'intervento formativo con la volontà di mettersi in gioco, capace di creare una relazione efficace, in grado di partecipare ad una relazione. Il discente ideale è colui che riesce a mettersi in gioco e riesce a creare una relazione con il docente il quale, però, deve essere capace di mettersi in gioco a sua volta

L'esperienza di insegnamento

Se proviamo invece a focalizzarci attorno alle problematiche dell'insegnamento ovvero porsi dal punto di vista del formatore nel tentativo di definire e dare un senso all'attività di insegnamento l'elemento prioritario che emerge è quello riferibile al concetto di supporto, di aiuto a cercare le cose che realmente interessano rispetto alle cose che vengono dette. Sollecitare qualcuno a trovare degli interessi propri rispetto a ciò che viene trattato, permettere una trasformazione reale della persona.

L'obiettivo reale del docente, dunque, deve essere quello di cercare di coniugare l'obiettivo istituzionale con un obiettivo di contestualizzazione

e di efficacia. L'obiettivo deve essere quello di lasciare aperte delle porte, lasciare qualcosa per una costruzione successiva.

Il formatore deve essere in grado di motivare. Il metodo per domande che si utilizza durante la lezione è un metodo "vecchio" ma estremamente efficace per motivare i discenti.

La motivazione passa anche attraverso la "tranquillizzazione". Il formatore deve essere un facilitatore di processi che sono già dentro ai discenti. Se il formatore assume questa posizione, tranquillizza i discenti e dà loro una maggiore motivazione e predisposizione a mettersi in gioco. E' importante anche regolare i tempi. Accelerare o bruciare i tempi significa in qualche modo demotivare l'aula.

Quando si parla di insegnamento bisogna distinguere i vari significati. Una differenza significativa per esempio non è quella tra addestramento e formazione/apprendimento ma tra istruzione e apprendimento. L'istruzione non presuppone l'apprendimento.

Il problema è che c'è tanta gente che fa formazione comportamentale o professionale come se fosse un'istruzione da manuale. C'è invece chi sa trasformare anche una lezione di Word in una esperienza di apprendimento.

Avere la padronanza di uno o più metodi per un formatore è fondamentale ma in generale non dovrebbe essere il metodo nuovo a fare la differenza quanto piuttosto la capacità di usarli a seconda della situazione.

Il modello "Kaeser" per esempio ultimamente è molto utilizzato. E' un modello vecchissimo, ormai non usato più da quasi nessuno da venti anni, ma quando lo si propone alle aziende ne sono entusiaste.

Oggi tuttavia c'è una tendenza all'utilizzo di metodi nuovi e moderni quali il coaching, l'outdoor, il counseling aziendale.

Alla domanda se i formatori si dedicano di più alle mode la risposta è sì, perché non si può non tener conto delle esigenze e delle richieste del cliente.

Tuttavia proprio per questo sono prevedibili due rischi: il rischio di seguire troppo la moda e di cambiare continuamente cappello a seconda di ciò che vuole il committente, e il rischio del formatore incapace di adattarsi alla moda perché non possiede gli strumenti.

Dovrebbe piuttosto emergere una figura di formatore consulente, regista, progettista, che conosce molto bene una serie di strumenti non perché sa usarli tutti ma perché ne ha conoscenza e può anche poi usarli in

modo integrato in termini di mix, riuscendo a dare una pluralità di risposte.

In sintesi dunque la realtà attuale vede primariamente un mondo di formatori che tende a soddisfare le esigenze del committente, nel migliore dei casi ad adattarle magari modificando gli obiettivi o trovando obiettivi coerenti con quelli dei committenti e con quelli che vengono fuori dal patto d'aula.

Manca ancora una capacità autonoma di interpretare i reali bisogni delle persone inserite all'interno delle organizzazioni, attraverso una rielaborazione critica e originale dei metodi disponibili.

Le variabili socio-culturali

La formazione degli adulti non è solo contrassegnata dal rapporto discente-docente ma anche da variabili personali, psicologiche, culturali, di contesto che influenzano i processi di apprendimento.

La scelta del metodo dipende in effetti molto dallo specifico background culturale di riferimento. Tuttavia è anche importante considerare, sotto questo punto di vista, anche lo specifico background professionale, le differenze di età, di genere, culturali, le differenze in termini di handicap. Ancora una volta è fondamentale focalizzarsi sull'individuo ma anche sul contesto di riferimento.

I soggetti cambiano il loro atteggiamento se sono nel loro Paese di appartenenza o non lo sono, ma anche se sono nel loro contesto lavorativo oppure no. Il semplice cambio di contesto fisico modifica significativamente il loro atteggiamento.

Se il formatore entra a far parte, non solo a parole, di quella diversità che contraddistingue ogni persona, muta anche l'atteggiamento di timidezza e di remissione da parte dei discenti perché il docente viene riconosciuto come uno di loro.

Si può dire in conclusione che vi è bisogno di utilizzare un linguaggio più comune alle varie caratteristiche personali e culturali delle singole persone, un linguaggio magari dettato dall'esempio concreto, dall'esperienza pratica concreta. Quello del "fare" forse è un linguaggio universale a differenza di quello del "dire" e che è stato indagato e valorizzato troppo poco negli ultimi anni e che potrebbe diventare un oggetto di ricerca estremamente originale e promettente.

La dimensione locale o globale dell'offerta formativa

L'ultima area indagata ha riguardato la dimensione locale o globale dell'offerta formativa e quanto su tale aspetto può influire l'adozione di modalità didattiche "on-line".

Le considerazioni generali fanno emergere un bisogno di valorizzazione delle competenze di ogni specifica area geografica, di un legame con il territorio. Poi si può intervenire tenendo in considerazione tutte le diversità socio-culturali, ma sempre e solo partendo dalla propria realtà di appartenenza.

Un punto di vista interessante è quello che diversifica la dimensione locale o globale a seconda del tipo di apprendimento. Le conoscenze e le competenze dovrebbero essere legate al contesto locale specifico, mentre la variabile dell'apprendimento "trasversale" relativo al saper essere dovrebbe essere per così dire il più universale, il più cosmopolita possibile.

In questo senso i metodi e gli strumenti on-line non sembrano più così contrapposti come nel passato agli altri metodi più tradizionali. L'insegnamento on-line dovrebbe essere usato sempre più in forma blended integrando la parte on-line e la parte d'aula. In particolare la parte on-line dovrebbe essere usata esclusivamente per l'acquisizione di conoscenze e per il reperimento dei materiali, non certo per lo sviluppo di tutti gli aspetti comportamentali o legati al "saper essere", anche se potrebbe servire per tutti e tre i livelli di saperi se appositamente pensata, progettata e costruita a questo scopo.

Un discorso completo di formazione prevede, tuttavia, anche un passaggio di responsabilità rispetto all'acquisizione di competenze da parte dell'allievo. Ad un certo punto i discenti devono diventare attori in primis e responsabili di qualcosa di concreto. In questo senso, una modalità di lavoro didattico come quella del "project work" potrebbe essere parte integrante della formazione. La formazione on-line in tal senso potrebbe aiutare molto alla realizzazione dei project work che di per sé costituirebbero quindi una interessante possibilità di intervento e ristrutturazione dei programmi didattici.

ⁱ Il gruppo di lavoro, coordinato dall'Autore, era composto da: Fernando Dell'Agli – formazione tecnica, ha lavorato per oltre 30 anni in una multinazionale entrando a contatto con diversità culturali rilevanti. Da circa 16 anni opera come free lance nella formazione comportamentale e professionale in ambito internazionale (Spagna, Belgio, Giordania, Kuwait); Giusi Miccoli – laureata in Sociologia, da circa 15 anni opera nella formazione, dapprima presso la LUISS Management poi con S3 Studium dove ha seguito progetti di formazione professionale e manageriale in Brasile e docenze specifiche con partecipanti appartenenti a diverse culture nazionali; Roberto Morandi – opera da oltre 30 anni nel campo della formazione prima come dirigente in una grande azienda italiana, poi come free-lance. Attualmente consultant senior Didagroup srl, studia l'applicazione di metodologie didattiche innovative; Dunia Pepe – in ISFOL da diversi anni si occupa di processi di apprendimento e sviluppo di saperi insieme ad un gruppo di lavoro che comprende ricercatori ed esperti di processi di apprendimento con cui ha lavorato molto sui concetti di competenza e meta-competenza e sull'utilizzo di strumenti di formazione flessibili e riadattabili a seconda delle circostanze; Eugenio Pezzi – dalla metà degli anni '80 svolge attività di operatore sociale a Roma all'interno di un centro di ascolto per migranti. Successivamente ha lavorato all'interno di progetti di solidarietà internazionale e progetti per la mediazione culturale in collaborazione con I.O.M. (International Organization for Migration); Maurizio Rossi – laureato in Sociologia opera da circa 15 anni nella formazione prima nella ricerca sociale, poi in ISFOL e in ISTAT, da circa due anni si occupa di interventi di coaching e team coaching.