

## Un cammino attraverso la formazione lungo sessant'anni (Prima parte) <sup>1</sup>

di Silvano Del Lungo<sup>2</sup>

Sessanta anni orsono ero iscritto al corso di laurea in Filosofia della facoltà di Lettere e Filosofia all'Università La Sapienza di Roma. Nei primi due anni di corso molti insegnamenti erano comuni al corso di laurea in Lettere e al corso di laurea in Filosofia.

Lo scenario era il seguente. Un'aula enorme con qualche centinaio di studenti. Un professore in cima a una cattedra che con toni, talora dimessi, talora retoricamente roboanti, talora efficacemente modulati e alternati, pronunciava la sua lezione. Non interlocuzioni, non domande rivolte agli studenti, non dialoghi tra docenti. In qualche situazione estrema vi era il docente in cattedra e docenti dello stesso istituto e assistenti seduti in assoluto silenzio in prima fila con le braccia conserte. Il sentimento che prevaleva tra gli studenti silenti e attoniti era di fatica mista a noia. Gli esami a fine corso erano di solito affidati a una schiera di assistenti in cerca di domande particolari e peregrine.

Evitavo questo genere di insegnamenti, pur obbligatori, per frequentare, invece, corsi di insegnamenti facoltativi poco frequentati, dove gli studenti presenti talora si contavano sulle dita di una sola mano, ma dove c'era scambio tra studenti e professori: antropologia culturale, etnologia, paletnologia, storia delle religioni, ecc.

In questa mia esplorazione degli insegnamenti della facoltà scopersi che nell'Istituto di Filosofia a cui erano affidati gli insegnamenti degli ultimi anni del corso di filosofia si teneva ogni giovedì pomeriggio non un corso di insegnamento con esame conclusivo, bensì un incontro a tema, a frequentazione libera, aperto non solo agli studenti ma a chiunque volesse partecipare. Era organizzato e guidato da Ugo Spirito il filosofo idealista, padre del *Problematicismo*, ordinario dell'insegnamento di *Filosofia teoretica*. Era frequentato da una trentina di persone di tutte le

---

<sup>1</sup> La seconda parte (dagli anni '70 ai giorni nostri), verrà pubblicata nel prossimo numero di "Learning News"

<sup>2</sup> E' nel suo ottantesimo anno di età. Si è occupato di psicologia del lavoro, di orientamento professionale, selezione e formazione. Da cinquanta anni fa il consulente di Direzione e Organizzazione. E' presidente onorario della società di consulenza Studio Staff R:U. E' autore di articoli e testi divulgativi. Indirizzo e-mail: [s.dellungo@studiostaff.it](mailto:s.dellungo@studiostaff.it)

età e condizioni, da molti assistenti degli insegnamenti di filosofia e da un certo numero di studenti curiosi.

Questo incontro durava un intero pomeriggio e si ripeteva ogni settimana. Era un incontro a tema, sempre lo stesso tema per un intero anno accademico. Il tema di quell'anno era *IL SOGNO*. Un fenomeno, cioè, di cui tutti i presenti avevano presumibilmente fatto esperienza. Ognuno dei presenti (matricole, studenti, assistenti, professori, uditori, anziani signori ...) era autorizzato a intervenire e a dire la sua sul concetto di sogno, attingendo alla propria esperienza.

Tutti erano alla pari. Ognuno interveniva rispondendo allo stimolo ricevuto dall'altro o avanzando nel discorso per proprio conto. Di questa discussione Ugo Spirito, seduto sulla cattedra, era il catalizzatore. Che cosa significa? Egli interveniva di tanto in tanto, facendo il punto su ciò che era stato detto, senza nulla aggiungere di suo, ma raccogliendo ciò che aiutava a fare il punto e a procedere nel discorso filosofico. Così da intervento a intervento, di pomeriggio in pomeriggio e per l'intero anno accademico.

Io ero sorpreso di potermi esprimere liberamente, di ascoltare il pensiero degli altri, di apprendere dai confronti e dagli scambi intercorrenti tra gli altri e con gli altri, di apprendere dal modo in cui il professore raccoglieva e sistematizzava dal punto di vista filosofico gli apporti di tutti e di ciascuno, facendo crescere il discorso e stimolando a proseguirlo.

Nessuno chiamava allora *formazione* questa singolare esperienza di discussione del giovedì pomeriggio, ma a distanza di tanti anni mi accorgo, oggi, che questa è stata la mia prima e rilevante esperienza di formazione.

Gli ingredienti della formazione c'erano tutti:

- Il confronto tra pari stava alla base della esperienza. Pari nel ruolo, ma non nella competenza (in questo caso la competenza di ragionare filosoficamente), sicché il confronto era foriero di trasferimento di abilità e conoscenze dal più al meno competente, sia per coinvolgimento diretto nella discussione sia per coinvolgimento soltanto mentale da spettatore
- Il ruolo del catalizzatore (il professore) dava corpo a ciò che era accaduto trasformandolo in un passo innanzi nel ragionamento filosofico sul sogno. "Ecco voi siete finora arrivati a dire questo", diceva il professore nelle vesti di formatore. Restituiva, cioè, ciò che era stato fatto e detto.

Nel corso della mia professione di psicologo del lavoro ho successivamente adoperato questo meccanismo formativo in contesti

diversi, anche non direttamente finalizzati alla formazione, ove, cioè, la formazione era mezzo necessario ad un altro scopo, per esempio, alla selezione del personale. Apprendere sulle persone per poterle valutare, selezionare e scegliere.

Rammento selezioni fatte alla fine degli anni '60 per l'Italsiel, una tra le prime grandi aziende informatiche nate in Italia. Si trattava di selezionare ingegneri neo laureati verso una professione di informatico, allora del tutto nuova per un ingegnere e per lo più estranea agli studi compiuti. Si immaginò che la chiave della selezione avesse da essere (oltre ai test) una discussione di gruppo tra i candidati, la quale ponesse indirettamente al centro del loro discutere la stessa scelta dilemmatica alla quale ciascuno di loro si trovava a far fronte.

Si riteneva che da una tale discussione potessero indirettamente emergere il loro pensiero, i loro dubbi, le loro motivazioni e le loro resistenze o anche il loro entusiasmo verso la professione nuova per la quale stavano concorrendo. In questo contesto il ruolo di *discussant* dei selezionandi è simile a quello già visto nell'Istituto di Filosofia e pure le forme dell'apprendimento che si instaurano sono simili. Anche il ruolo del catalizzatore (in questo caso il selezionatore) è simile in un contesto e nell'altro. Diversa è però la finalità dell'operazione che qui è volta a raccogliere informazioni sulla disponibilità e competenza dei partecipanti verso le professioni nuove e ad apprendere abbastanza su ciascuno di essi per poter formulare un giudizio predittivo. A tale scopo il catalizzatore veniva addirittura scisso in due ruoli, distinti e affidati a due persone diverse: un *catalizzatore* vero e proprio (l'equivalente del formatore, cioè) che stimolava la discussione e ne raccoglieva e restituiva gli esiti e un *valutatore* che osservava in silenzio e valutava il comportamento e la motivazione di ciascuna delle persone implicate nella discussione e che, a discussione terminata, esprimeva un giudizio. Colui che apprendeva il massimo dalla discussione era questo silente osservatore: apprendeva più del catalizzatore e più dei discussant. Si tratta qui di formazione applicata alla selezione attraverso l'analisi di discussioni di gruppo.

Si può rilevare come i tre casi finora esaminati (lezioni universitarie tradizionali, incontri pomeridiani di Ugo Spirito, selezioni di gruppo verso le professioni nuove) rappresentino il segmento di un processo idealmente evolvente dall'insegnamento verso la formazione.

La dimensione *insegnamento* è dominante nell'esempio delle lezioni universitarie, a scapito dell'apprendimento, abbandonato al risultato incontrollato di ciò che resterà a fine lezione nella testa di ciascuno delle

centinaia di studenti. Essi sono l'uno fisicamente accanto all'altro, ma non in comunicazione l'un coll'altro, sono isolati. Si può anche notare come nell'esempio ci sia una coincidenza di ruoli totale tra l'autorità professionale dell'insegnante e il suo potere di gestire la situazione.

L'insegnamento somiglia ad una precipitazione atmosferica in cui il sapere cada uniformemente dal cielo su tutti i presenti, così come la pioggia sul terreno e sui semi ivi sparsi. La pioggia cade uniformemente sul terreno, ma i semi se ne giovano in misura assai difforme l'uno dall'altro a seconda della fertilità del suolo su cui giacciono e delle caratteristiche individuali. Ciascuno degli studenti è, in quella lezione *ex cathedra*, come un seme radicato su terreno ora fertile ora sterile ora sassoso, privo di altri scambi tra pari, solo con se stesso, con i suoi punti di forza e con i suoi punti di debolezza.

Nell'esempio delle discussioni del giovedì di Ugo Spirito, il potere di gestire il contesto si separa dall'autorità professionale dell'insegnante e l'insegnamento stesso arretra fino a ridursi al filo del tema fisso che accomuna di giovedì in giovedì la varietà delle discussioni ed, inoltre, arretra fino a ridursi alla voce catalizzatrice dell' "insegnante" che riporta la molteplicità degli interventi al tenue filo dei passi in avanti compiuti dagli allievi nell'esplorazione del tema del sogno sotto il profilo filosofico. Largo spazio viene lasciato alle relazioni orizzontali che, pur attraverso il tema del sogno, si stabiliscono tra i presenti generando confronti, scontri, incontri, apprendimenti, ripensamenti, ecc.

Nell'esempio della selezione di gruppo l'insegnamento procedente dall'alto verso il basso addirittura scompare per ricomparire capovolto sotto forma di apprendimento da parte di chi nella situazione detiene il potere, di apprendimento preliminare all'esercizio del potere di valutazione e di scelta e a questo finalizzato. Vale a dire: l'apprendimento procede dal meno al più, da chi nella situazione data non ha potere verso chi ne ha (il selezionatore) il quale dal comportamento in gruppo dei partecipanti apprende quanto gli serve per decidere sulla valutazione e sull'assunzione dei singoli, e utilizza così la indiretta lezione che il comportamento dei singoli e le discussioni di gruppo gli offrono in termini di informazione sulle motivazioni dei partecipanti. L'apprendimento è distinto dal potere e gradino necessario all'esercizio del potere.

Siamo così arrivati alla fine degli anni '60. Gli anni '60 furono anche gli anni del fiorire in Italia di due nuovi tipi di iniziative, ambedue provenienti dagli Stati Uniti e concernenti la formazione. Da una parte si cercava di mediare tra insegnamento e formazione. E' questo il caso

degli Istituti di Formazione Aziendale<sup>3</sup>, molti dei quali, poi, nei successivi quaranta anni, si sono perduti o trasformati in Corporate Universities. Dall'altra parte si procedeva a una vera e propria innovazione nella tecnologia educativa: il T (training) Group. Si trattava di una pratica sviluppata come laboratorio scientifico nei tardi anni '40 da Kurt Lewin a Bethel nel Maine e importata in Italia appunto negli anni '60.

**Istituti di formazione aziendale.** Metodologicamente il cuore delle attività degli Istituti di Formazione Aziendali era il *metodo dei casi*. Esso si affiancava alle lezioni teoriche. Aveva al centro un caso aziendale, del quale si illustravano ai discenti i termini del problema per poi affidare loro, in gruppo, un compito di diagnosi, oppure di presa di decisioni o, quando si trattava di un caso realmente accaduto, di ricerca di soluzioni alternative. I discenti dovevano immaginare di essere membri dell'azienda oggetto del caso e lavorare dall'interno alla sua soluzione. Il docente che, ovviamente conosceva preventivamente il caso, aveva il compito di stimolare e catalizzare l'attività dei singoli e del gruppo e di aiutare il confronto nonché di stabilire i tempi i luoghi e la successione delle diverse fasi del compito da svolgere.

Dal punto di vista metodologico, oltre al già noto utilizzo di un formatore nel ruolo di catalizzatore della discussione e del lavoro di gruppo, si ricorre qui ad alcune simulazioni per consentire che lo scambio tra pari e l'apprendimento che da quello scambio scaturisce (già osservato nei pomeriggi di Ugo Spirito) si traduca in presa di decisioni e in soluzioni organizzative:

- 1- Si simula l'esistenza di un'organizzazione, alla quale appartiene il caso oggetto di studio;
- 2- Si simula l'appartenenza dei discenti a questa organizzazione;
- 3- Si simula una azione del gruppo di discenti per – a seconda dei casi – operare una diagnosi o prendere decisioni o modificare decisioni già prese in merito al caso proposto.

E' all'interno di questo quadro che si sviluppano apprendimento e formazione al posto dell'insegnamento o, più propriamente, a fianco o prima o di rinforzo ad esso. Un apprendimento di tipo nuovo quello di apprendere primariamente dall'esperire, poi dal confrontarsi tra pari sia nell'esperire, sia, successivamente, nella riflessione sulla esperienza fatta; infine dal confrontarsi in gruppo sulle decisioni da prendere per arrivare simulatamente a prenderle.

---

<sup>3</sup> Isida a Palermo, Ipsa a Torino, l'Ifap dell'Iri, lo Iafe dell'ENI, l'Isvor Fiat, l'Elea dell'Olivetti, la Reiss Romoli (Sip) , ecc.

**T- Group.** Ed eccoci ora arrivati al T-Group. Col T-Group viene innovata alla radice la tecnologia educativa fino a raggiungere lo stadio della formazione pura in assenza di un contenuto di insegnamento propinato. L'insegnamento come attività di trasmissione del sapere da un soggetto più sapiente ad uno meno sapiente scompare. Scompare anche ogni oggetto di insegnamento. Resta l'apprendimento come attività spontanea di un gruppo di partecipanti, che cimentandosi nei rapporti tra loro, apprendono su se stessi, sugli altri, intorno agli effetti del loro comportamento sugli altri e, viceversa, sull'effetto dei comportamenti altrui su di loro; apprendono, inoltre, sulla corrispondenza tra le proprie intenzioni e i comportamenti conseguenti a tali intenzioni, e gli effetti di quei comportamenti sugli altri, vale a dire sulla distanza tra intenzioni, comportamenti ed effetti. Come si ottiene tutto questo?

La struttura tipica di un T-Group consiste di uno o due trainer e di un gruppo di una decina o poco più di partecipanti aggregabili secondo modalità e caratteristiche molteplici (ignoti l'uno all'altro, appartenenti ad un'unica organizzazione, della stessa estrazione sociale o di diversa estrazione e via enumerando). I trainer si fanno garanti soltanto dello schema spazio temporale entro cui si svolge il laboratorio e della loro presenza per lo più silente nelle sedute di gruppo. Incontri di gruppo di un'ora e mezzo ciascuno; intervalli di mezz'ora tra un incontro e l'altro; quattro/cinque incontri al giorno; uno o due incontri verso la fine del seminario dedicati all'esposizione di elementi teorici indirettamente illustrativi dei fenomeni sviluppatasi nel seminario. E avanti così per una settimana. La conduzione è qui basata sulla pura restituzione da parte dei trainer di ciò che avviene in gruppo.

C'è uno spazio vuoto tra i conduttori e i partecipanti. Lo possono riempire soltanto i partecipanti interagendo tra loro. I trainer sono costantemente presenti e generalmente silenti. Non spetta loro insegnare qualcosa o formare a qualcosa, ma garantire che le cose accadano attraverso il libero relazionarsi dei partecipanti tra loro. Di tanto in tanto intervengono brevemente per dire che cosa a loro sembra che stia accadendo o per esprimere i sentimenti e i pensieri che loro stanno vivendo. Lo spazio vuoto possono riempirlo soltanto i partecipanti. I trainer anche se interrogati tacciono.

Rammento un T-Group tra manager all'inizio degli anni '70 in cui i partecipanti arrivarono a insultare i trainer come truffatori : < erano venuti lì e si facevano pagare per non insegnar nulla > . Quei manager non riuscivano a immaginarsi che proprio così facendo, tramite la loro

ribellione essi stavano già imparando qualcosa e disimparando qualche altra cosa.

Togliendo qualunque contenuto all'insegnamento o riducendolo a formazione pura, che dir si voglia, restavano le relazioni. Quelle relazioni tra i partecipanti che si erano aggregate in una violenta protesta e in un attacco ai trainer. Ciò era stato possibile perché i manager partecipanti avevano una cultura comune tra loro che consentiva loro di scandalizzarsi e collegarsi tutti insieme contro qualcuno che si presentava con una professione, quella del formatore, che a loro avviso non esercitava perché non insegnava nulla.

In realtà il comportamento silente e renitente agli inviti e alle interrogazioni dei due trainer aveva consentito loro di far emergere il fenomeno di protesta che si era verificato e consentiva ora di analizzarne le cause negli assunti culturali di quei manager. Nel sentimento di scandalo che si agitava in loro a veder negati nei fatti quegli assunti e nell'opportunità, ora che il fattaccio era accaduto, di analizzare le ragioni per cui era accaduto. L'episodio che ho ora rammentato lo vidi accadere nei primi anni '70 al Progetto Valletta della Fondazione Agnelli. Il progetto Valletta era un progetto di formazione manageriale. I manager non erano di solito dirigenti Fiat ma di aziende alla Fiat collegate.

Questo esempio mostra come nella testa di quei dirigenti fosse ben radicato l'assunto che ad un seminario si va per apprendere ciò che gli insegnanti insegnano. Trovatisi essi di fronte a due persone che in un contesto, che essi ritenevano di insegnamento, occupavano il posto fisico degli insegnanti, ma non insegnavano, né ci provavano, né accettavano di farlo neppure su richiesta, pensarono che non sapessero farlo. Pensarono inoltre che stessero contrabbandando la loro presenza come insegnanti quali invece non erano. Non sospettarono quei dirigenti che proprio dal loro comune stupore, divenuto rifiuto individuale e poi intesa comune contro i "falsi" insegnanti, essi tuttavia stessero apprendendo qualcosa di molto importante su se stessi, sui loro taciti assunti, sul nascere e sull'aggregarsi delle relazioni e delle intese tra loro e sulla natura del loro rifiuto. Rifiuto che in presenza del difetto di insegnamento denegava razionalmente anche l'apprendimento che si stava invece manifestando in forma nuova.

Abbiamo in questo articolo esaminato cinque contesti generativi di apprendimento attraverso azioni di trasferimento da chi sa a chi non sa. Questi sono:

- L'insegnamento puro osservato nelle lezioni di un professore a qualche centinaio di studenti all'Università;

- L'apprendimento attraverso il dialogo tra pari con l'aiuto di un insegnante che si limita però ad una funzione di catalizzatore dei risultati della discussione ( i giovedì pomeriggio di Ugo Spirito);
- L'apprendimento sulle caratteristiche, le competenze e le motivazioni di un gruppo di candidati a una posizione lavorativa. L'apprendimento è quello di un valutatore, osservatore silente di comportamenti dei membri del gruppo, che si sviluppano trattando essi un tema dilemmatico che indirettamente ripropone il dilemma che essi stessi stanno vivendo durante la selezione: <professioni tradizionali contro professioni nuove>. Tali comportamenti sono osservabili da parte del valutatore perché un sollecitatore catalizzatore li ha suscitati evocando una appropriata discussione tra i partecipanti;
- L'apprendimento attraverso il metodo dei casi che consente di esperire, simulando una organizzazione, il muoversi in questa organizzazione, l'affrontarne simulatamente i problemi e l'apprendere da questa esperienza qualcosa sulle organizzazioni dopo averlo provato sulla propria pelle;
- L'apprendimento, attraverso il T-Group, insieme di qualcosa da parte dell'individuo su se stesso e sulle relazioni tra sé e l'altro e in genere sulle relazioni sociali e anche sul formarsi ex novo di una organizzazione.

Abbiamo visto, in questo lungo percorso, l'insegnamento spogliarsi dell'oggetto dell'insegnamento e restar tuttavia formazione a qualcosa, o anche semplicemente formazione pura personale e relazionale. La costante che in tutti i contesti esaminati resta sempre presente – ora debolissima, ora robusta, ora fortissima e isolata dal resto – è l'apprendimento. Si tratta però di apprendimento essenzialmente individuale e residualmente sociale (soprattutto nel T-Group). Cosa manca ancora? L'apprendimento individuale o anche sociale che si è nelle varie forme considerato, gli individui lo utilizzano abitualmente nelle organizzazioni a cui appartengono e in cui vivono che sono di tipo assai diverso tra loro (di lavoro, di studio, di insegnamento, di convivenza comunitaria, familiare o quant'altro).

Ecco non abbiamo ancora visto un tipo di formazione diretto specificamente a una comunità organizzativa per formare i membri a vivere insieme in quella Organizzazione e per quella Organizzazione.

Mi propongo di presentare prossimamente quest'ultimo e fondamentale passo nella storia della formazione che è maturato direi, a partire dagli

ani settanta, soprattutto negli ultimi decenni: la formazione che attiene allo sviluppo organizzativo.