

LA FORMAZIONE PER DISEGNARE ORIZZONTI

Angela Spinelli



Ciò che è necessario è un passaggio di paradigma formativo capace di incidere sulle persone e sulle organizzazioni, di scardinare una progettazione statica, legata a schemi individualistici e competitivi, e agevolare, al contrario, meccanismi di apprendimento, produzione di conoscenza e di valore di tipo condiviso e collaborativo.

ABSTRACT

Il book descrive la prospettiva che SocialHub ha scelto per la progettazione e conduzione delle attività formative.

I luoghi formativi dovrebbero “abilitare” persone e organizzazioni alla consapevolezza e al cambiamento, potenziando competenze e accrescendo le possibilità di scelta e autodeterminazione. Il contesto non è più, solo, quello dell’analisi dei bisogni, ma la capacità di immaginare futuri possibili a partire dalla ricostruzione delle identità individuali e collettive.

“

In un momento di grandi mutamenti dobbiamo fermarci, fare un passo indietro, più in profondità e chiederci una cosa: quale innovazione, e per chi? Qual è il senso dell’innovazione che facciamo? Stiamo nutrendo di innovazione una macchina di crescita continua, ma la macchina è guasta.

”

**J. Highlights
Green futurist**

Focus

Capacità e progettualità per la formazione

La formazione, in molti contesti, è sempre più spesso interpretata come la risposta ad un bisogno, in genere di tipo produttivo/organizzativo, immediato. Una tradizione ormai abbastanza consolidata lega le proposte formative ad un'analisi dei fabbisogni; interpretando l'analisi come una ricerca di tipo empirico a cui si può dare una risposta compensativa: al mancare di una o più competenze si reagisce con una proposta che sappia, nel migliore dei casi, colmare quel vuoto.

Questo modello di progettazione e svolgimento ha molti vantaggi, proprio perché se ben fatto risponde a bisogni/problemi reali e tiene conto di un "ambiente" più ampio di quello esclusivamente formativo poiché le conoscenze, competenze e abilità che si vogliono

formare sono tendenzialmente legate a sollecitazioni esterne: a situazioni emergenti nel mercato del lavoro o all'introduzione di aggiornamenti di vario tipo (legislativo, tecnologico, organizzativo).

Tuttavia, la sola analisi dei bisogni può avere degli svantaggi.

Affrontare la progettazione formativa esclusivamente come risposta e mai come proposta, infatti, non aiuta le organizzazioni ad entrare nella condizione della progettualità. Per anni, e a dir la verità ancora oggi, le organizzazioni hanno tentato con più o meno successo di legare lo svolgimento delle attività, formative o meno, ad un progetto e, come detto, in ciò non c'è nulla di errato purché si tenga a mente l'idea originaria, insita nel termine progetto (etimologicamente, dal latino: gettare avanti). Spesso però ciò non è avvenuto, al punto che per ridare aria e respiro alla parola "progetto", oggi, si comincia ad utilizzare un altro termine, che richiama quella idea di proposta e visione espunta

dall'originale: progettualità (Vergani, 2016). Progettazione e progettualità non sono la stessa cosa, e non lo sono neppure in formazione.

La progettazione risponde ad un bisogno individuato e di necessaria risoluzione; oppure è un piano organizzativo per portare a termine un lavoro, un impegno, raggiungere degli obiettivi. Lavorare per progetti significa svolgere attività organizzate, coordinate, scandite nel tempo, valutabili prima, durante e dopo.

La progettazione, invece, è una visione, lavora in un contesto più sfumato, più *fuzzy* (Kosko, 1997). Volendo gerarchizzare il rapporto che lega la progettazione alla progettualità si potrebbe definire la prima uno strumento operativo della seconda.

Su questo binomio anche la formazione gioca il suo potenziale innovativo: probabilmente non è più sufficiente lavorare su progetti, ma è necessario nutrire nuove visioni, nuovi obiettivi, nuove aspirazioni; è necessario utilizzare la

razionalità in modo non solo (e non sempre) strumentale.

Ciò che è necessario è un passaggio di paradigma formativo capace di incidere sulle persone e sulle organizzazioni, capace di scardinare una progettazione statica, legata a schemi individualistici e competitivi, per produrre - invece - meccanismi di apprendimento, produzione di conoscenza e di valore di tipo condiviso e collaborativo, in cui le persone possano riconoscersi con la loro individualità e in cui possano trovare un senso e un orizzonte professionale e personale.

La progettualità formativa è multicentro: le persone, i gruppi, le organizzazioni. Sono questi gli attori principali di un approccio alla formazione che non parte più da ciò che manca (i bisogni), ma che prima ancora immagina e definisce gli orizzonti di senso e di sviluppo per poi avviare il lavoro valorizzando ciò che c'è già, sostenendo la partecipazione e offrendo possibilità. La capacità di visione, d'altra parte, non è solo dei

progettisti o degli specialisti della formazione: a fare da anello di congiunzione ci sono tutte le persone potenzialmente coinvolte e le loro capacità, anche non specialistiche. Persone che possono essere protagoniste dei percorsi di formazione perché possono esprimere pienamente le loro capacità, formulare delle scelte, ipotizzare delle opzioni ed esprimere i propri desideri e bisogni. Persone che, direbbe Sen, diventano *agency* del proprio sviluppo/benessere e di quello della collettività cui appartengono. Lavorare in formazione con le capacità delle persone per individuarle e potenziarle in termini di quantità e qualità equivale ad un esercizio formativo di libertà, equivale a costruire consapevolezza e creare condizioni di responsabilità condivisa ed *empowerment*.

Scrive la Nussbaum:

«promuovere le capacità significa promuovere sfere di libertà, e questa non è la stessa cosa che far funzionare le persone in un certo modo. Quindi l'approccio alle capacità parte da una

tradizione economica che misura il valore reale di un insieme di opzioni in base all'uso migliore che se ne può fare. Le opzioni sono libertà e la libertà ha un valore intrinseco. [...] C'è un'enorme differenza morale fra una politica che promuove la salute e quella che promuove capacità sane: quest'ultima, e non la prima, onora le scelte di vita delle persone». (Nussbaum, 2012 pp. 32/33)

Questa definizione di contesto implica scelte formative che:

- * attivando percorsi di consapevolezza individuali ed organizzativi promuovano l'autodeterminazione e sostengano le possibilità di scelta;
- * promuovono la collaborazione tra persone, gruppi, organizzazioni;
- * utilizzino metodi vicini alle necessità e possibilità delle persone per garantire il rispetto delle differenze e la maggiore inclusività possibile, a garanzia della partecipazione e del rispetto di ciascuno/a.

SocialHub, anche come singoli soci e membri, ha elaborato proposte di formazione per diverse organizzazioni e istituzioni: dal Centro Regionale Sangue della Toscana e del Lazio al percorso per la Formazione dei quadri dirigenti del Terzo settore (FQTS); dall'Associazione Nazionale delle Pubbliche Assistenze (ANPAS), all'AVIS regionale della Toscana, del Lazio e della Sicilia e a diverse scuole, università pubbliche e organizzazioni appartenenti al mondo della cooperazione.

I temi oggetto di formazione rientrano nelle competenze individuali e collettive dell'organizzazione: valutazione; ricerca sociale; comunicazione; uso dei media a scopi didattici. Ma i contenuti, paradossalmente, hanno un'importanza marginale rispetto al processo di costruzione del percorso di formazione e al lavoro che si sviluppa con le organizzazioni committenti, prima, e i partecipanti poi.

Piste

**L'esperienza di SocialHub:
produrre valore generando senso**

“

*Non puoi insegnare niente
ad un uomo, puoi solo
aiutarlo ad imparare.*

”

G. Galilei

Di fatto, SocialHub, propone una formazione che è accompagnamento per:

- * comprendere realisticamente il punto da cui un'organizzazione (nelle persone, prodotti, processi che la compongono) muove;
- * individuare le esigenze percepite, per quali motivi, con quali sfumature identitarie e affilative;
- * ricostruire lo stato dell'arte rispetto al bisogno espresso sia in termini di azioni positive già in atto, più o meno strutturalmente,

sia in termini di obiettivi e traguardi da individuare e raggiungere;

- * attivare i partecipanti e renderli protagonisti sia del proprio apprendimento, sia della possibilità di ricostruire competenze tacite ma esistenti e fondamentali per la crescita di tutto il gruppo o organizzazione;
- * disegnare percorsi di training sulla base di quanto elaborato nei punti precedenti, insieme al gruppo in apprendimento.

Una nota è, a questo punto, importante: sbaglia chi pensa che solo nell'ultimo punto si possa individuare l'attività di formazione vera e propria e che i precedenti siano attività propedeutiche! Sbaglia perché il modello di formazione a cui SocialHub si ispira è, tendenzialmente, autodiretto dall'organizzazione e dai partecipanti. Infatti, tanto più gli obiettivi di apprendimento sono complessi, tanto più i partecipanti sono competenti e tanto più sarà

necessario attivare nuovi paradigmi di formazione (Knowless, 2002).

L'elemento formativo caratterizza, dunque, tutte le fasi anche se si manifesta in modo più spiccato nell'attività di modellizzazione dell'esperienza che - attraverso processi guidati di astrazione - consente di rendere spendibile quanto scoperto, costruito, appreso (Kolb, 1984) facilitando i cambiamenti e il raggiungimento degli obiettivi individuati in fase di progettazione.

La formazione è, dunque, un processo e mai un prodotto pre-costituito.

Alla luce del quadro delineato in apertura e delle esperienze svolte è importante riflettere sull'impostazione metodologica (tanto pedagogica, quanto didattica) delle attività. Sono da privilegiare, infatti, metodi coerenti, che aiutino a mettere in pratica quanto descritto, quali - ad esempio - i metodi collaborativi, la formazione fra pari, l'approccio non formale ed esperienziale, attività di facilitazione

e partecipazione (Spinelli, 2016). Metodi che, orientati alla crescita individuale ed organizzativa, non tralascino gli aspetti fondamentali che aiutano le persone ad apprendere: la percezione della propria efficacia, la fiducia negli altri, il riconoscimento in aspetti identitari e valoriali condivisi, la soddisfazione di bisogni complessi e delle motivazioni intrinseche.

Creare un clima di contesto all'apprendimento che valorizzi l'esistente, confermi le possibilità di auto-efficacia, crei legami e fiducia, stimoli relazioni autentiche è condizione essenziale per lo svolgimento di attività di formazione e per la creazione di nuova conoscenza. Paradossalmente, e quasi controinduttivamente rispetto alla visione dominante, è anche condizione di buona produttività per le organizzazioni cosiddette "civili o etiche" in cui rientrano - a pieno titolo - tutte quelle del Terzo settore, ma anche le aziende con vocazione alla trasparenza e rendicontazione sociale orientate al profit:

«la performance è il vincolo che garantisce di sopravvivere e prosperare, ma l'obiettivo, assieme alla mission specifica dell'impresa, è la realizzazione della persona, la qualità della vita dei lavoratori e delle loro relazioni umane, aiutando a superare la logica della competizione a favore di un modello di partecipazione e condivisione.

[...]

Il lavorare assieme con spirito cooperativo e condividendo conoscenze ed esperienze cementa le relazioni e produce superadditività, ovvero un risultato superiore alla somma dei contributi che i partecipanti avrebbero potuto apportare.» (Becchetti, 2014 pp. 2 e 4)

Generare orizzonti di senso (Vergani, 2012) produce valore. Certamente, questa non è attività semplice, né tantomeno che si possa svolgere solo in formazione - che non è la panacea di tutti i mali organizzativi - eppure la formazione può essere quel momento privilegiato in cui enfatizzare un ritorno a relazioni non competitive e non individualistiche, in cui praticare "sguardi reciprocamente apprezzativi" che spingono a fare e

fare meglio e a fare ancora. Produrre valore, significa perciò produrre profitto, certo, ma anche generare un plus, un “valore aggiunto”, perfino un “valore sociale aggiunto” (Ceccherelli, Spinelli, Tola, Volterrani, 2012); un valore composto da dimensioni profondamente umanistiche quali la capacità di costruire legami sociali, di generare fiducia, di condividere potere, di prendersi cura e - dunque - farsi co-responsabili.

Progettualità

Design e formazione

“

Il pavimento degrada dolcemente, quasi impercettibilmente in avanti, attirandoci verso l'altare ... ciò che colpisce di questa architettura potente è la sua capacità di guidarci attraverso uno spazio senza alcuna coercizione. Non esiste un cammino prefissato ma si sa implicitamente dove andare.

”

N. Ouroussoff

Il lavoro progettuale del formatore, nel senso più ampio del termine, è molto simile a quello di un designer: ciò che la formazione potrà offrire nel futuro sarà, infatti, legato alle visioni di ambienti (organizzazioni) sostenibili in

termini di efficacia/efficienza e di sostenibilità emotiva ed identitaria delle persone che le compongono.

La formazione va immaginata, progettata, disegnata: è come uno spazio o un oggetto che deve disporre di *affordance* che indichino la via senza imporla, in cui le persone riconoscano e rispondano a stimoli e possibilità interagendo con il sistema in modo semplice, elegante, consapevole. La formazione disegna delle reti di contesto, costruisce impalcature (*scaffolding*, Bruner et al. 1976), in cui le persone possano muoversi in zone di sviluppo nuove ma sicure, uscendo dalle proprie zone di confort per apprendere ciò che occorre loro, al loro progetto di vita e al progetto professionale e organizzativo.

Il formatore immagina, progetta, disegna percorsi e attività, predefinisce obiettivi ed ipotesi, ma nel rispetto dell'autodeterminazione delle persone e nella consapevolezza che ciascuno risponderà individualmente agli stimoli e trarrà dall'esperienza ciò

di cui ha bisogno. La formazione del futuro, perciò, dovrà uscire dallo schema stimolo-risposta introiettato implicitamente e inconsapevolmente nell'esperienza scolastica e universitaria, nonché in molte proposte così dette "professionalizzanti".

«Sappiamo che la fiducia a livello psicologico diminuisce il carico cognitivo legato alle condizioni di insicurezza, mentre a livello sociale facilita, fluidifica e supporta la cooperazione tra gli individui. Il design riduce l'incertezza attraverso una comunicazione efficace, semplice e chiara e, a supporto dei processi cooperativi, visualizza (e anticipa) i mondi possibili e i vantaggi di un'azione collettiva attraverso prototipi comunicativi». (Zurlo, 2010 p. 72)

Le proposte di SocialHub si collocano in questa visione/dimensione della formazione: si parte dalle persone, dalle loro reciproche relazioni, dalle loro capacità (che includono anche le possibilità di fare e di scegliere) e si facilitano percorsi di apprendimento, miglioramento e

crescita. Questa è una scelta che connette un'architettura formativa chiara ma flessibile, aperta a diverse soluzioni co-costruite. E' una scelta che implica fiducia, da dare e costruire; che lavora anche sugli aspetti estetici delle attività. Un'estetica che non è orpello o manierismo a discapito della funzionalità, ma espressione simbolica di un'etica del possibile. Estetica ed etica sono, infatti, due facce della stessa medaglia: una finestra rotta, un parcheggio fatto male, un marciapiede sporco inducono comportamenti scorretti, abbrutenti, incuranti (teoria delle finestre rotte), mentre la formazione non potrà che passare dalla dimensione reciproca della cura di sé, degli altri, dell'ambiente in cui si svolge e si svolgerà.

Il design della formazione è, dunque, attività estetica ed etica, modalità progettuale volta a disegnare "luoghi" in cui intraprendere percorsi, attività, esperienze, "luoghi" fisici e cognitivi, spazi di crescita, scoperta e rispecchiamento, fossero anche

sintetizzati esclusivamente nelle attività di restituzione visuale di chiusura degli eventi di formazione. Particolare attenzione è data ad una visione “ mutualistica ” dell’apprendimento (*peer education*) che può essere motore di crescita di organizzazioni, comunità, territori nei campi più disparati: dai comportamenti professionali alla gestione delle emergenze; dalla prevenzione dei comportamenti a rischio all’educazione terapeutica. La logica della mutualità, così efficace e pervasiva, motore di coesione sociale e interdipendenza può essere applicata a comunità di apprendimento che intendano intervenire in modo concreto nelle scelte e nella gestione della quotidianità per esempio nell’assistenza in un condominio; nello sviluppo di pratiche di auto e mutuo soccorso in emergenza; nella gestione dei tempi di vita/lavoro e molto altro ancora. Persone, cittadini, organizzazioni e comunità che apprendono saranno, rispettivamente, soggetti

probabilmente più capaci di immaginare o costruire alternative. In ogni caso, SocialHub, accetta questa scommessa sapendo che - diversamente - la sfida sarebbe già stata persa.



Agisci orientato al progetto, pensa orientato all'ignoto.



Scopri e sostieni le capacità delle persone, solo dopo lavora con le organizzazioni.



Progetta ed organizza come un designer: funzionale, elegante e bello. L'estetica è manifestazione dell'etica.



Lavora per emancipare persone, gruppi, comunità. Più sei bravo, meno dovranno aver bisogno di te.



Dai forma all'apprendimento nelle sue connotazioni più naturali, come accade nella vita di tutti e tutti in giorni.



Sforzati di uscire e di far uscire dalla zona di confort, solo così può aver inizio l'apprendimento.



Progetta in modo condiviso, collaborativo, co-responsabile.



Dai fiducia e offri possibilità.



Quando fai formazione prenditi cura del futuro.



Fai ciò che dici.

To Do

Becchetti L., et al., *La buona organizzazione dell'impresa civile*, Aiccon Ricerca, 2014

Ceccherelli A., Spinelli A., Tola P., Volterrani A., *Il valore del volontariato. Indicatori per una valutazione extraeconomica del dono*, Cesvot, Firenze, 2012

George L. Kelling e James Q. Wilson, *Broken Windows: The police and neighborhood safety*, in *Atlantic Monthly*, 1° marzo 1982, pp. 29/38

Knowles M., *Quando l'adulto impara. Pedagogia e andragogia*, Franco Angeli, Milano, 2002

Kolb A., *Experiential Learning: experience as the source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1984

Kosko B., *Il fuzzy-pensiero. Teorie e applicazioni della logica fuzzy*, Baldini&Castoldi, Milano 1997

Nussbaum M. C., *Creare capacità*, Il Mulino, Bologna, 2012

Spinelli A. (a c. di), *La formazione nel volontariato fra realtà e possibilità*, Franco Angeli, Milano, 2016

Vergani E., *Costruire visioni. Fare il mondo come dovrebbe essere*, Exorma, Roma, 2012

Vergani E., *Progettare. Dialoghi intorno ad una pratica generativa*, Navarra, Palermo, 2016

Wood D., Bruner J. S., Ross G., *The role of tutoring in problem solving*, in *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, vol. 17, pp.89 a 100, Pergamon Press, 1976

Zurlo F., *We Design: diventare persone*, in *Logotel (a c. di) we economy, l'economia riparte dal Noi*, Baldini Castoldi Dalai, Tortona, 2010
