RIPERCORRENDO SENTIERI DELL'ESPERIENZA

Simonetta Simoni¹

Della giornata di studio del 2009 mi aveva attirato molto l'idea che potesse esser un'occasione non solo per condividere riflessioni sul senso politico della formazione, ma anche per ampliare la visione su un mercato dai contorni nebulosi e indefiniti, in cui agiscono singoli professionisti, studi associati, aziende che propongono interventi guidati da metodi eterogenei ma che promettono più o meno le stesse cose: migliorare il clima di gruppo, fare squadra, orientare il cambiamento, sviluppare leadership, gestire i conflitti, agire sulla la comunicazione, potenziare le competenze, sviluppare capacità riflessive.... un universo dove (analogamente a quanto accade nei SerT della ricerca "Cose mai viste" (Carocci,2003)) si chiamano con lo stesso nome cose diverse o cose uguali con nomi diversi. I cambiamenti del mio modo di fare formazione a vent'anni di distanza dal ciclo formatori frequentato allo Studio APS nel lontano 1991 sono veramente tanti. In quegli anni cominciai la mia carriera di formatrice alla ricerca di contesti e di clienti dove applicare (almeno in parte) quanto (credevo di aver) appreso in quegli anni presso lo Studio. Come una giovane chef appena uscita da una piccola ma prestigiosa "accademia di cucina" ero desiderosa di offrire ai commensali piatti ricercati per palati raffinati. Nel tempo, però, ho imparato che i miei clienti e committenti richiedevano anche menu meno ricercati, perché non abituati a quei gusti e quei sapori, e mi sono misurata nel cucinare per contesti assai diversi da quell'iniziale piccolo ristorante raffinato che cercavo continuamente di ricostruire, passando per grandi mense aziendali di buona qualità e piccole trattorie semplici e rustiche. Mi sono accorta così che cambiando le richieste e i contesti, anch'io cambiavo il mio modo di proporre di essere cuoca di presentare i cibi e di cucinare.

Fuor di metafora, della mia iniziale formazione psicosociologica credo mi siano rimasti fondamentalmente l'interesse e la competenza alla gestione di piccoli gruppi con i quali condurre percorsi di consulenza/intervento a tempi medio-lunghi (almeno sei mesi, e fino ad alcuni anni) sui processi organizzativi, un lavoro che non è del tutto programmabile a priori, per temi, tempi e modalità. Solo una parte delle giornate in calendario viene scandita da tappe organizzate secondo temi ed attività precostituite. Quando mi preparo per una giornata in questi contesti, rileggo gli appunti delle volte precedenti, rivedo alcuni testi "ispiratori", metto in borsa lo schema/griglia che

¹ Formatrice e consulente, docente all'università di Venezia : simosimo@database.it

proporrò (salvo imprevisti) ma quando esco di casa, molto spesso mi capita di chiedermi: chissà cosa succederà oggi? Mi sento come una musicista jazz che sta per salire sul palco sapendo che parte dello spettacolo sarà dedicato all'improvvisazione: nell'improvvisazione del jazz, è necessario padroneggiare bene la musica, saper ascoltare gli altri musicisti e il pubblico per rispondere agli altri artisti, generando musica nel corso di una performance. Ripensandoci a posteriori, mi sembra di aver cominciato dall'approccio più complesso, con il coraggio e quel po' d'incoscienza tipici della principiante, quasi sempre da sola, fronteggiando alcune inevitabili delusioni (e insuccessi) che sarebbero state per me più facili da comprendere (e da digerire) confrontandomi con colleghi dello stesso orientamento. Adesso sono molto più consapevole di allora che per la consulenza/intervento di tipo psicosociologico non solo è necessaria tanta, tanta esperienza, ma è anche fondamentale il confronto su ciò che accade nei piccoli gruppi, un confronto non facile da costruire nella solitudine del libero professionista.

Cominciando la mia carriera di formatrice con un approccio complesso "tutto in salita", le successive esperienze svolte con società di consulenza impegnate ad erogare decine, centinaia di giornate d'aula per enti di grandi dimensioni come le banche o i ministeri inizialmente mi sono sembrate veramente facili, poco più di "una passeggiata". Sono così entrata in mondi della formazione completamente diversi, molto standardizzati, certo, ma anche molto rassicuranti per il formatore. Là non c'è spazio per l'improvvisazione del jazz: la partitura musicale è molto precisa e dettagliata. Ho incontrato e cominciato ad usare parole e procedure prima sconosciute, tipo l'allineamento (militaresco, rende proprio l'idea della standardizzazione) o il diario d'aula con allegate istruzioni per il formatore che arrivano a specificare perfino tutti i singoli concetti e temi da citare nei commenti delle attività. Tutto molto prevedibile e razionalizzato, certo, programmato al minuto, ma nello stesso tempo spiazzante per chi non ci è abituato. Accanto allo spaesamento, devo ammettere che mi sono sentita anche "declassata", come se fossi passata da un ruolo altamente professionalizzato, progettuale, autonomo ad uno puramente esecutivo, da operaia della formazione. In realtà ho via via scoperto che queste modalità mi permettevano di apprendere altri modi di fare formazione, entrando in contesti organizzativi altrimenti per me inaccessibili.

Analogamente a quanto è avvenuto per le diverse discipline organizzative (psicologia e sociologia), ho potuto infatti toccare con mano il fatto che nei contesti aziendali nascono, si sviluppano e si diffondono innovazioni metodologiche in campo formativo. Averne sperimentate alcune mi ha permesso di ampliare la mia cassetta degli attrezzi, rendendomi nello stesso tempo più rigorosa, più flessibile e duttile. Soprattutto, ho toccato con mano che pure con la con il diario d'aula più dettagliato e vincolante sono davvero i processi a fare la differenza. Ho capito che potevo portare in quelle aule così standardizzate le attenzioni ai dettagli, ai processi, alle persone e ai gruppi acquisite

altrove, con riscontri molto positivi da parte dei partecipanti. Con questo non voglio dire che il mondo delle aziende, o meglio, della formazione “aziendalista” sia tutto rose e fiori: è innegabile che quando lavori con committenti e clienti di questa importanza e dimensioni organizzative incappi anche in episodi spiacevoli e frustranti. Ti senti dire che non hai lavorato bene, perché non ti sei attenuta “esattamente” al diario d’aula, oppure ricevi la telefonata irata del tuo “capo diretto” che dice che “non sei piaciuta” e nessuno riesce a spiegarti il perché. Che sei troppo o troppo poco, e in entrambi i casi il motivo di fondo è che ti avevano affidato una missione impossibile, ma questo lo impari sempre dopo...

In questi corsi molto standardizzati e ripetuti più e più volte ho ritrovato pure le caratteristiche descritte da Franca Manoukian, come la svolta normalizzatrice della formazione legata alla concretezza e ai pacchetti di contenuti tecnici, insieme con l’addomesticamento delle dimensioni emotive e affettive e la richiesta di non fare fatica (io aggiungerei di divertirsi o di provare esperienze inconsuete). Ciononostante, non mi pento di avere attraversato il fiume che separa il territorio dove vivono quelli che Franca stessa definisce i gruppi eccentrici, minoritari e sofisticati, ma tutto sommato isolati dal contesto generale, come lo Studio APS e pochi altri, per recarmi in un altro paese, cercando di comunicare con chi vi abita, senza perdere o negare la mia identità professionale. Si tratta di misurarsi con quelle richieste e di “sporcarsi le mani”, rispondendo in modo da tradurre (e non tradire) le premesse iniziali. Ovvero che fare formazione non equivale a rinunciare alla complessità, che rinnovarsi non equivale a rincorrere la novità, consapevoli che l’apprendimento non è mai un processo lineare, che le persone non sono vasi vuoti da riempire e che le soluzioni a problemi complessi non sono ricette acquistabili e applicabili come nel manuale per smetter di fumare in dieci giorni. Si tratta di lavorare in quei contesti evitando di diventare il formatore animatore, il fornitore di ricette rassicuranti, il lettore di slide più o meno prescrittive o, ancora peggio, il banalizzatore di messaggi, teorie e ipotesi sulle quali illustri colleghi intellettuali accademici e non hanno speso la vita e tante ore di lavoro. Posso attraversare il mare dei luoghi comuni della formazione senza negare la mia storia, evitando scorciatoie, furbizie e compiacimenti che alzano i voti di gradimento? Sono solida abbastanza per assumermi il rischio di qualche insuccesso (i famigerati questionari di gradimento con punteggi più bassi del solito con relative sgridate dei capi)? E quando va tutto bene, mi tolgo anche qualche piccola soddisfazione, come il ricevere mail da corsisti che lavorano in banca che ti scrivono: “grazie per la passione che ci hai trasmesso e per l’attenzione che ci hai dedicato”.

Tutto quest’insieme di esperienze le ho portate anche in un contesto formativo molto diverso, quello universitario, nella formazione di secondo livello (dopo il triennio, nella laurea magistrale) degli assistenti sociali. I corsi universitari sono tuttora, nella stragrande maggioranza dei casi, erogati con la lezione frontale, una modalità che pare inevitabile soprattutto quando il numero di studenti supera la faticosa soglia dei

trenta. Se c'è un contesto formativo dove gli studenti sperimentano una sostanziale, generalizzata e prolungata indifferenza ai loro processi di apprendimento è proprio quello accademico, sia nel corso degli studi che nella scrittura della tesi. Un singolo docente non riesce, ovviamente, a contrastare modalità consolidate di considerare la trasmissione del sapere e la conoscenza, ma almeno si dà un segnale, creando un contesto "coerente con e utile a" comprendere ciò che si insegna. Come posso spiegare cosa intendo per organizzazione dei servizi se non faccio sperimentare agli studenti che cos'è un buon servizio formativo? Oltretutto, mi trovo di fronte a giovani che hanno già qualche esperienza di lavoro in enti locali, associazioni e cooperative (come minimo con il tirocinio), ma non hanno nessuna chiave di lettura per capire come i servizi realmente funzionano (aldilà di norme e regolamenti). Gli studenti sono poi, molto spesso, alla ricerca di qualcosa (un titolo, un insieme di teorie e strumenti) che rinforzi il loro ruolo equiparandolo a quello di psicologi e medici (quel benedetto "specifico professionale" che, secondo me, ha fatto altrettanti danni almeno quanto il sapere/saper fare/saper essere della formazione). La proposta di un corso universitario gestito come un luogo di ricerca, di osservazione, di dibattito, di sperimentazione di alcune dinamiche attraverso modalità attive, da formazione d'aula mutate da altri contesti ha dato ottimi risultati, che ho potuto toccare con mano sia per la partecipazione e il coinvolgimento, sia nella riuscita dell'inevitabile esame finale e, non ultimo, nella qualità delle tesi di chi si appassionava all'argomento. Così facendo riesco ad avere informazioni su chi sono gli studenti, su cosa sia la loro esperienza nei servizi dove lavorano, raccogliendo informazioni preziose per cogliere aspetti della realtà in cambiamento. Soprattutto, riesco a capire meglio quali siano i blocchi tematici per loro più ostici, cambiando linguaggio e prospettiva quando necessario, incoraggiando un rapporto più attivo con il sapere e con le loro modalità di apprendimento. Da notare che nei questionari di fine corso la materia viene giudicata "difficile" anche se l'esposizione viene valutata come chiara e coinvolgente: resta aperto il problema di scrivere/trovare testi che rendano vive le scienze dell'organizzazione, come in alcune ricerche etnografiche che riportano descrizioni dettagliate, casi, dialoghi e osservazioni sul campo di ciò che accade quotidianamente nei servizi e nelle istituzioni.

Vorrei concludere queste brevi riflessioni su ciò che coltivo e ciò che preferisco evitare nella formazione, riprendendo alcune parole chiave proposte nella relazione di Franca Manoukian e che la mia esperienza mi ha permesso di rileggere/trasformare.

La formazione riempie dei buchi, la formazione è utile se c'è trasferibilità dei contenuti: per molti anni ho pensato anch'io di non dover rispondere a questo tipo di richiesta, a volte pressante, ma adesso ne sono meno sicura di prima. Non si tratta soltanto di suggerire una serie di buone pratiche alla fine del corso, e non sempre è una richiesta riduttiva del tipo: "dateci la soluzione, dateci la ricetta per risolvere i problemi", ma di non sottrarsi ad una crescente domanda di dare forme concrete, per

quanto mobili, parziali e differenziate ai processi di pensiero, alle ipotesi e ai concetti sperimentati durante la formazione. Questa è una sollecitazione che mi arriva sempre più spesso dai diversi contesti sopracitati (piccoli gruppi di operatori dei servizi, aziende e dagli studenti universitari). Per questo cerco di predisporre momenti/strumenti utilizzabili per raccogliere dati, sperimentare microinnovazioni, dare concretezza e visibilità nei contesti organizzativi di quanto va emergendo nelle ore di formazione e trova agganci concreti nel quotidiano.

Chi partecipa alle attività formative non deve fare fatica: Franca Manoukian critica questo “assunto” con argomenti convincenti, ma io non credo che si tratti solo di evitare spiacevolezze e inquietudini, o di dare spazio (effimero) a soggetti che si possano mostrare adeguati e privi di fragilità. E non è nemmeno solo questione di gratificare o far divertire le persone proponendo attività di tipo più o meno ludico, evitando problemi, conflitti e frustrazioni. La fatica che si chiede di fare agli adulti, lo sappiamo, deve essere sensata per produrre qualcosa di significativo per chi la fa... ma questa, forse, è un’idea un po’ datata. Perché non cercare, invece, la leggerezza e la profondità, di cui scrive Calvino nelle sue lezioni americane? Grazie a queste qualità il formatore può addentrarsi in territori anche molto conflittuali e controversi con curiosità e discrezione, con cautela e decisione, aiutando le persone a vedere il contesto e a vedersi in quel contesto con il distacco necessario ad uscire dalle idee note. Siamo sicuri che questo possa essere ottenuto solo con disagio, fatica e, al limite, sofferenza? E’ vero, sì, che c’è una domanda enorme di riconoscimento, trasversale ai luoghi di lavoro, ma questa mi sembra ineludibile, e allora provo ad usarla come leva per trovare qualcosa d’altro, che non sia la mera soddisfazione di un io alla continua ricerca di conferme. A me sembra che a quel bisogno diffuso di riconoscimento si associ sempre più spesso una mortificante assenza di senso, di speranza e di orizzonti dei tempi delle “passioni tristi”. E allora perché non creare occasioni in cui le persone possano sentirsi riconosciute per quello che sanno e per quello che fanno, per quei piccoli tentativi più o meno nascosti di rendere migliore il micromondo in cui vivono? Perché non dare loro un po’ di quel “benessere cognitivo” che ci viene sistematicamente negato? Non dimenticherò mai lo sguardo sorridente di un impiegato di banca alle soglie della pensione, giacca e cravatta d’ordinanza, le spalle un po’ curve di chi è rassegnato, che mi dice, alla fine di un corso: non avrei mai pensato di aver realizzato qualche innovazione, per quel poco che ho fatto... Non si tratta di dire/sentirsi dire “che bravo!”, sarebbe già tanto che le persone in formazione riconoscessero in loro e riaccendessero la “fiammella dell’uomo artigiano” di cui parla Sennet nel suo ultimo libro, la motivazione e il valore di fare e “ben fare”.

Da ultimo, nella formazione cerco di coltivare ascolto e ironia, sorriso e attenzione per i paradossi del pensiero e della comunicazione, superato il timore di non essere presa sul serio se non sarò molto seria e pensierosa... in questo l’età è veramente un gran vantaggio. A cinquant’anni sono le tue rughe ad aiutarti, posso finalmente

permettermi una battuta! La forza cognitiva e relazionale dell'ironia mi è sembrata ancora più evidente dopo aver letto e incontrato Marianella Sclavi, la quale suggerisce di adottare una metodologia umoristica. "Quando hai imparato ad ascoltare, l'umorismo viene da sé."