

DISSERTAZIONE SU "INFLUENZA DEL FORMATORE IN ORDINE AL CAMBIAMENTO DEI FORMANDI".

1. (QUASI UNA) PREMESSA GNOSEOLOGICA.

"Bello, quando sul mare si scontrano i venti  
e la cupa vastità delle acque si turba,  
guardare da terra il naufragio lontano:  
non ti rallegra lo spettacolo dell'altrui rovina,  
ma la distanza da una simile sorte".

Lucrezio, De Rerum Natura II,1-4

L'immagine lucreziana del "naufragio con spettatore" consente di descrivere lo spazio del rapporto tra soggetto ed oggetto della conoscenza, come esercizio della "theorein", cioè l'abitudine a contemplare il mondo in modo analogo a quello in cui si assiste ad uno spettacolo.

Le trasformazioni, che sono avvenute in due millenni di storia, di questa metafora illustrano i rischi dell'esistenza umana e rinviano agli atteggiamenti che individui e culture assumono dinanzi al mondo. Infatti se proviamo a scomporre la metafora lucreziana potremo avere delle sorprese notevoli:

spettatore <-----> attore  
sicurezza <-----> rischio  
estraneità <-----> coinvolgimento  
immobilità <-----> movimento

le strutture oppositive che formano le costanti di tale immagine sono i limiti soggettivi all'interno dei quali si muove la conoscenza umana.

Esse si trovano tutte all'interno di uno spazio logico e metaforico determinato da una distanza di rapporto variabile. La prima colonna di termini caratterizza una situazione di isolamento, esteriorità e astrazione rispetto ad un contesto di minaccia, pericolo, cambiamento. L'altra una condizione aleatoria e mutevole in cui si è già immersi e da cui non si può e non si vuole fuggire.

Il pericolo e le modalità per farvi fronte sono una componente essenziale dell'esperienza e della vita umana, che è fragile, sempre minacciata, sempre esposta al fallimento e al "naufragio". Al pericolo, alla minaccia, all'imprevedibile,



all'improgettabile si puo' sfuggire in due modi: evitandolo, rinchiudendosi nella torre di cristallo dove si esercita la teoresi, oppure ritornando al piu' presto dal luogo dell'insicurezza alla terra ferma, nel porto, vicino casa.

C'e' chi pero' al pericolo e alla minaccia dei flutti non vuole sottrarsi, in nome di un bene superiore o perche' vuole accettare e riconoscere la precarieta' dell'avventura terrena. Per costui non esiste piu' un luogo, una base incrollabile, un "fundamentum inconcussum", assolutamente sicuro in un universo che ha perduto il suo centro.

Non si possono piu' trovare punti di vista privilegiati e fissi per spettatori sereni e imperturbabili e, nemmeno, teorie cartesianamente fondanti. Cade la differenza tra terra e mare; la terra vacilla e spalanca i suoi abissi: si potrebbe paradossalmente naufragare sulla/nella terra non piu' ferma.

Quindi solamente un pensiero disponibile al rischio e alla scommessa puo' essere messo in campo ( o in mare! ) e agito con qualche possibilita' di successo. Il soggetto osservatore, spettatore vacilla, si dilegua e con esso le possibilita' di una distinzione forte tra soggetto ed oggetto, tra theorein e praxis, tra pensato e agito, tra conoscere e fare: nel mare dei pericoli lo spettacolo corre con lo spettatore. Tutti siamo autori, attori e spettatori della medesima trama della Storia.

Le strutture oppositive della metafora lucreziana spettatore/attore, sicurezza/rischio, estraneita'/coinvolgimento, immobilita'/movimento, che connotano lo spazio del rapporto conoscente-conosciuto, si riferiscono ora ad un soggetto privo di una forte consapevolezza del suo nuovo status ontologico. Anch'egli fa parte del gioco e perde cosi' la possibilita' di interpretare il ruolo privilegiato di "puro occhio rimirante" e di "sicura mano descrittiva" che in passato gli si attribuiva.

C'e' bisogno di una nuova consapevolezza delle caratteristiche, vincoli e possibilita', limiti e opportunita', che il soggetto possiede nel momento in cui descrive il mondo e interviene nel mondo, che gli si presenta di fronte. E, inoltre, questa consapevolezza si deve dilatare e andare a coinvolgere anche gli spazi in cui il soggetto progetta e realizza azioni, con l'intenzione di modificare il mondo intorno a lui. Tale consapevolezza deve trovare ulteriore approfondimento nelle situazioni in cui il soggetto interagisce con altri, offre e riceve sapere, pone interrogativi e ottiene risposte, produce interventi ed esercita poteri.

Un soggetto che riflette sulla parzialita' del suo essere e osserva il suo osservare, che consideri la necessita' di abbandonare l'hybris dell'onniscienza per dar vita ad un processo di generale reintegrazione del proprio punto di vista nelle teorie che determinano il suo descrivere il mondo.



## 2. VERSO LA CONSAPEVOLEZZA DELLA TEORIA.

non c'è nulla di più pratico  
di una buona teoria.

Kurt Lewin

Il rapporto tra fare formazione e pensare una teoria della formazione appare centrale nel dibattito contemporaneo della comunità scientifica dei formatori. Questo rapporto tra formazione e teoria mi pare debba essere arricchito e ampliato ad un grado conoscitivo e di consapevolezza ulteriore, innestando nella dualità un terzo elemento, e cioè il formatore.

Teoria e formazione sono necessariamente interagenti con la figura del soggetto formatore: è quest'ultimo che riempie di senso e significato il momento dell'aula, attraverso la coerente traduzione dei principi teorici, metodologici, psicologici in azioni concrete a favore del processo di apprendimento del formando.

Se seguiamo un filo di ragionamento contrario rispetto al precedente, scopriamo analogamente che ogni formatore realizza il suo intervento agendo tecniche e comportamenti che rimandano ad un impianto teorico e metodologico preciso. Questo significa che ogni formatore, o chiunque si occupi di "educazione di adulti", agisce quantomeno implicitamente secondo una teoria di riferimento e, così seppur ciecamente, connota le modalità di apprendimento del soggetto in formazione.

Ecco allora che il triangolo, i cui vertici sono teoria-formazione-formatore, si caratterizza dalla necessaria condizione di consapevolezza della teoria, richiesta al formatore, da cui consegue la possibilità del "fare formazione" consapevole. Quanto più è forte lo stato di consapevolezza del formatore riguardo la teoria della formazione che egli agisce tanto più si ha la sicurezza che la pratica formativa, come esperienza di azioni e relazioni formatore/formando, contribuisca ad aumentare il "pieno di consapevolezza" del formatore.

Il circolo ermeneutico consapevolezza della teoria<---->consapevolezza della formazione, che il formatore esercita nella professione, può rappresentare un magnifico strumento di conoscenza e valutazione della valenza metabellica dell'azione prodotta. D'altra parte ciò si rivela come necessita', deontologica ed etica, ineludibile per il fatto che la professione del formatore ha a che vedere con un ambito di intervento interumano, responsabilizzante e delicato, affollato di soggetti dentro e fuori l'aula.

Un formatore che non abbia come obiettivo una costante attenzione e un continuo aggiornamento del proprio modello di



intervento, confortato dal rapporto con il dato di realta' dell'attivita' formativa, si rivela irresponsabile e, al limite, dannoso. Infatti se la formazione viene intesa come pratica mirante al cambiamento (soggettivo-intersoggettivo-organizzativo), e cioe' come azione che permette al formando di collegare, a sua volta, conoscenza e azione, teoria e prassi, non e' possibile pensare al formatore privo di consapevolezza teorica, metodologica e, non per ultima, esistenziale.

Di seguito vedremo come la consapevolezza di teoria e prassi della formazione e la ridefinizione di ruoli e skills del formatore, rappresentino variabili fondamentali nell'esercizio di potere verso il cambiamento che, in aula e fuori, il professionista della formazione deve mettere in gioco nel rapporto con il committente e con l'utente.

Solo all'interno di tale quadro di riferimento si potra' affrontare specificatamente le qualita' dell'influenza del formatore in ordine al cambiamento dei formandi.

## 2a. FORMAZIONE E PROGETTO.

Abbiamo visto fin qui la necessita' di fare una formazione che abbia un modello teorico alle spalle, in modo tale da consentire al formatore di rivedere e ripensare criticamente la propria azione professionale. Ogni formatore deve, o dovrebbe, quindi possedere una o piu' teorie psicologiche, che gli permettano di descrivere la personalita' dell'individuo nei suoi tratti evolutivi di stato cognitivo e affettivo.

Queste teorie considerate separatamente e/o nelle loro combinazioni significative e scientificamente fondate, offrono la possibilita' al formatore di conoscere i stadi di costruzione e maturazione della personalita'. Ma non solo. Ogni teoria della personalita' descrive e permette la conoscenza del modo in cui l'apprendimento avviene nel soggetto da essa descritto; cio' significa che una certa teoria della personalita' rimanda ad una teoria dell'apprendimento, ad essa collegata e in grado di delineare i modi del cambiamento psicologico e cognitivo dell'individuo.

Se la formazione ha come obiettivo la modificazione dello stato psicologico o comunque la riorganizzazione del sapere, del saper fare e saper essere dell'individuo, allora il formatore dovra' costruire una metodologia di realizzazione coerente ai presupposti della teoria della personalita' e del cambiamento a cui ha aderito. La coscienza dello stretto legame teoria della personalita'-teoria dell'apprendimento e del cambiamento psico-cognitivo rappresenta il background culturale e di sapere professionale caratteristico di ogni formatore.



Naturalmente solo una profonda consapevolezza della teoria o delle teorie che si utilizzano per descrivere il soggetto possono consentire la costruzione di interventi formativi progettualmente e metodologicamente coerenti. In questo senso pensare alla struttura di personalita' del formando come attiva o come passiva, come "paziente" o come agente del proprio processo di apprendimento, produce una impostazione progettuale dell'iniziativa formativa ricca di notevoli differenze sia metodologiche che tecniche.

La progettazione, infatti, rappresenta il ponte tra la Weltanschauung e la teoria del soggetto che il formatore possiede, l'analisi dei bisogni e l'intervento vero e proprio che il formatore realizza. Nella costruzione di questo ponte intervengono numerose variabili di complessita' come quelle rappresentate dall'organizzazione di appartenenza dei formandi, dal committente e da possibili utenti indiretti dell'intervento formativo. Questi soggetti, appartenenti al cosiddetto "sistema cliente", sono ambigualmente e fantasmaticamente presenti nell'inconscio di chi progetta e possono presentare un problema all'interno del setting formativo.

La progettazione, quindi, non deve aderire ad un modello meccanicistico di operazioni da compiere bensì rimanda ad un universo di singolarita' e provvisorietà, all'interno del quale il punto di vista del formatore è fortemente vincolante. In questo senso le scelte che il progettista opera nella definizione degli obiettivi non è, né si potrà mai prefigurare come neutrale o puramente tecnica. In tali scelte confluiscono teoria e filosofia del formatore, le quali delineano l'intenzionalità dell'intervento e la sua carica anticipatrice rispetto al futuro.

Possiamo rilevare così, all'interno della costruzione progettuale, una significativa influenza che il formatore esercita rispetto al cambiamento dei soggetti in formazione e rispetto l'orientamento di tale mutamento. L'analisi dei bisogni, la sua interpretazione, la traduzione in percorsi formativi sensati, che inevitabilmente, perché pensati da un soggetto aprono orizzonti e prospettive di novità rispetto alle aspettative degli utenti e del committente, sono il primo segnale del potere di influenzamento esercitato in aula dal formatore.

Perciò se l'influenza sui formandi si prefigura già all'interno della progettazione e della figura che la ipotizza, il progettista dovrà saper osservare e saper criticare il prodotto del proprio lavoro. Questo aspetto del rapporto di influenza formatore - formandi chiama nuovamente in causa l'esercizio di un forte controllo da parte del progettista sul prodotto che intende utilizzare per raggiungere determinati traguardi.

In questo gioco di confine, agito in un precario equilibrio, tra formatore, progetto e consapevolezza della necessita' della valutazione critica del progetto stesso, emerge la prima qualita' dell'influenza sul cambiamento dei formandi. Denotiamo questa qualita' come "influenza teorico-progettuale".



### 3. SOGGETTI E CARATTERISTICHE DELL'INTERVENTO FORMATIVO.

ogni formazione e'esercizio  
di potere.

Enzo Spaltro

Progettare significa dunque anticipare, pensare, immaginare cio' che poi si realizzerà sul piano reale, con i dati e le capacita' che sono disponibili, agibili nello spazio delimitato dell'aula. All'interno dell'aula, dunque, si concretizzano e prendono lo stato di parole e azioni i pensieri e le aspettative dei soggetti, che si incontrano con un obiettivo comune, e cioè quello dell'apprendimento e del cambiamento.

In questo contesto formatore e formandi giocano in posizioni e ruoli diversificati che comunque convergono attraverso lo strumento psicologico del contratto formativo, nell'orientamento comune di promuovere, attualizzare, esercitare capacita' fino a quel momento inesplorate. Il contratto formativo, infatti, rappresenta una sorta di "garanzia delle intenzioni" che il soggetto sottoscrive con l'obiettivo di immergersi in una situazione di apprendimento: solo con la motivazione, il coinvolgimento, la responsabilizzazione consapevole il formando può affrontare, con probabilita' di successo, l'evento formativo.

Nello spazio dell'aula, inoltre, assume importanza fondamentale il prodursi delle relazioni interpersonali e di gruppo, all'interno delle quali ogni individuo struttura se stesso, almeno inizialmente, attraverso modalita' che rimandano ad esperienze precorse di rapporto (infantile e/o genitoriale).

Cio' significa che ogni modificazione del sistema del se' può essere attivata all'interno del gruppo se la formazione fa vivere ai soggetti rapporti nuovi e diversi, fattori di un possibile cambiamento negli atteggiamenti e nei comportamenti. Per chi persiste nell'instaurare rapporti infantili, la formazione può far vivere relazioni "alla pari" e adulte; per coloro che temono la diversita', e' possibile scoprire che essa esiste dentro e fuori di loro come una ricchezza e non come una minaccia; per quelli che reprimono la propria sfera irrazionale e' possibile sperimentare rapporti in cui essa viene valorizzata.

Lo spazio plurale del gruppo offre la possibilita' ai partecipanti di sperimentare situazioni e modi di reagire, compiti e ruoli che consentono di attivare apprendimento e cambiamento, cognitivo ed emotivo. Nella situazione di gruppo gli altri rappresentano una risorsa infinita di opportunita' di cambiamento e, in questo senso, l'"altro" che riveste il ruolo di maggiore responsabilita' e' il formatore.



Egli rappresenta la figura che tutela da una parte, lo svolgimento delle attività in relazione agli obiettivi formativi prefissati e dall'altra, che garantisce la qualità del clima del setting formativo. Se rispetto al primo compito, qui individuato ci pare possibile far riferimento alle considerazioni presentate in precedenza, per il secondo è necessario arricchire la riflessione con un nuovo capitolo.

### 3a. RUOLI E SKILLS DEL FORMATORE.

Il conduttore di un intervento formativo all'interno di un gruppo assume un ruolo che si deve necessariamente rapportare con le finalità e gli obiettivi del progetto formativo.

Il formatore può, quindi, interpretare il ruolo di terapeuta, per guarire e restaurare, di maieuta, per far venire alla luce, di analista, per interpretare, di riparatore, per farsi carico e "tappare i buchi", di insegnante, per esercitare la docenza e offrire sapere. Insomma il ruolo del formatore si stabilisce all'interno del progetto formativo e viene deciso in relazione agli utenti e all'oggetto-problema che caratterizza il rapporto con i partecipanti: esperto-docente, animatore, gestore, facilitatore-agevolatore rappresentano ruoli differenziati rispetto all'ampiezza variabile dell'area di controllo sull'apprendimento, attribuita al formatore e al formando.

Mi preme sottolineare che, specificatamente al tema che stiamo trattando, è necessario affrontare inoltre il campo delle caratteristiche psicologiche e relazionali in gioco nel fare formazione.

Nel setting formativo vengono messe in gioco attese di ruolo, coscienti e inconscie, che stabiliscono territori e modalità di influenza decisamente rilevanti. Se pensiamo che l'attesa rispetto ad un ruolo, e quindi rispetto ad atteggiamenti e comportamenti conseguenti, è risultato di approcci paralinguistici, "annusamenti" reciproci, timide esplorazioni verbali, allora comprendiamo come risulta fondamentale il modo di presentarsi del conduttore in apertura dei lavori di un gruppo. La percezione iniziale dei suoi sentimenti e atteggiamenti rappresenta per il gruppo una variabile determinante per l'instaurarsi di un clima positivo di lavoro.

Cio' significa per il formatore entrare nel gioco delle aspettative e dei bisogni reciproci di sicurezza, accettazione, fiducia e dei loro opposti, in una condizione di precisa responsabilità, ma con uno status di privilegio. Il formatore può, infatti, fin dall'inizio dei lavori, influenzare la struttura del campo dei rapporti tra gli altri protagonisti del gruppo attraverso il suo modo di presentarsi e il suo esempio.



Questo atteggiamento del conduttore e' frutto dello strumento principale che egli possiede, e cioe' se' stesso: offrire un'immagine di se', in sede di approccio, favorente la motivazione e il coinvolgimento dei formandi, rappresenta un primo significativo passo verso l'attivazione del processo di apprendimento.

Un altro elemento di forte influenza per il cambiamento dei formandi e' la presenza di un clima, cioe' un ambiente e un insieme di regole, che renda il gruppo effettivo ed efficace spazio di sperimentazione e di apprendimento.

Il formatore che non riesca ad instaurare un rapporto "caldo" e non sia in grado di facilitare l'espressione e la conseguente valorizzazione delle emozioni, non potra' aspettarsi che la formazione di un setting dalle caratteristiche analoghe. Infatti le condizioni favorenti un setting, all'interno del quale il partecipante possa sentirsi parte del processo evolutivo in atto, non possono essere semplicemente delegate agli aspetti strutturali, quali un ambiente confortevole, un'agenda di lavoro preconosciuta o la predisposizione di materiali appropriati.

Ruolo, qualita' psicologica e clima gruppale rappresentano variabili determinanti nel processo metabelico del formando. Denotiamo tale influenza come "psico-relazionale".

Il relativo grado di intensita' e' collegato, come abbiamo visto in precedenza, al progetto formativo e alle caratteristiche del "sistema cliente", ma anche e soprattutto, alla professionalita' e alle skills del formatore. Porsi nei confronti di ogni partecipante come "altro" che rende possibile l'esplorazione di atteggiamenti e comportamenti, l'apprendimento di contenuti e abilita', rimanda ad una specifica competenza e ad una profonda consapevolezza di se'.

Utilizzare se' stessi come strumento principale di lavoro significa essere consapevoli delle proprie risorse esistenziali; significa focalizzare le proprie energie sul gruppo, piuttosto che sui propri pensieri ed emozioni; inoltre significa avere la competenza di saper analizzare il transfert e il controtransfert, i processi di identificazione e dis-identificazione e la loro sequenza. Per ogni formatore e' infatti illusorio escludere o negare la propria dimensione emozionale, ma e' compito praticabile osservare ed ascoltare se' stesso in relazione a cio' che succede, utilizzando al meglio sentimenti ed emozioni come strumento di lavoro all'interno del gruppo.

La qualita' del conduttore, espressa dalla consapevolezza delle proprie conoscenze, abilita' e caratteristiche psicologiche, e' garanzia della strutturazione di interventi formativi, attenti al gioco psicologico e alle aspettative dei partecipanti all'interno del gruppo. Ogni evento formativo e' anche realizzato con il contributo e l'attiva partecipazione dei formandi che, insieme al conduttore, rappresentano le due



fonti di esercizio di potere e influenzamento gruppale.

La condivisione del potere fa parte della scommessa della formazione che è attualizzazione di capacità soggettiva nel provocare o impedire cambiamenti, all'interno della dimensione dell'interumano. E questa scommessa prenderà forma solo attraverso l'espansione del sapere sulla tecnologia dell'influenzamento, come anticipatrice del futuro, come progettualità che intende vincere sulla fatalità...del destino.

gennaio 1990

ALBERTO RAVIOLA

#### BIBLIOGRAFIA

F.AVALLONE, La formazione psicosociale. Metodologia e tecniche, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1989.

H.BLUMENBERG, Naufragio con spettatore. Paradigma di una metafora dell'esistenza, il Mulino, Bologna 1985.

J.L.LE MOIGNE, Progettazione della complessità e complessità della progettazione, in La sfida della complessità, a cura di G.Bocchi e M.Ceruti, Feltrinelli, Milano 1985.

G.P.QUAGLINO, Fare formazione, il Mulino, Bologna 1985.

E.SPALTRO, Pluralità. Manuale di psicologia di gruppo, Patron, Bologna 1985.

Articoli, dispense, materiali ARIPS-Scuola di Specializzazione per Formatori.