

Principi dell'apprendimento degli adulti

Enrico Carosio

Adattamento da: Manuale del formatore AGESCI ed. Fiordaliso

I rapidi cambiamenti del tessuto sociale e delle dinamiche mondiali (globalizzazione, mercati, lavoro, immigrazione...), e quindi dei comportamenti degli individui, hanno evidenziato quanto sia difficile svolgere le attività di istruzione e formazione.

Ma dal dibattito ancora in atto sono emersi alcuni elementi che hanno trovato un incontro di pensiero anche rispetto alla letteratura di riferimento. È da questi che dobbiamo partire per comprendere meglio il ruolo di formatore con particolare riferimento ai principi di apprendimento dell'adulto, alla gestione del gruppo e alla relazione formativa che si instaura nel farsi dell'esperienza formativa.

Possiamo partire quindi da questi punti fermi:

1. il formatore è inserito in modo significativo in un contesto culturale ben preciso con regole di riferimento;
2. svolge il suo servizio come risorsa per l'organizzazione di cui fa parte, realizzando i propri interventi o all'interno dei percorsi formativi secondo le diverse tipologie previste dai progetti;
3. è attento alle dimensioni del cambiamento ed alla complessità;
4. è capace di suscitare domande e risposte nuove;
5. è disponibile ad offrire le proprie competenze in percorsi, momenti ed ambiti diversi;
6. svolge il proprio servizio di formatore sia in favore degli adulti in formazione, sia verso altri formatori mediante interventi di formazione "nel ruolo" (verso il proprio staff) o di formazione "al ruolo" (percorso formativo di formatori);
7. è capace di lavorare in rete con altri formatori;
8. ha capacità progettuale e capacità di porre obiettivi espliciti e concreti alla propria azione di formatore.

A partire dalla lettura del punto 3, non è difficile rendersi conto della complessità e delle numerose competenze che il formatore deve possedere, in maniera significativa, per poter esprimere una professionalità ("fare molto bene le cose") che renda l'esperienza formativa significativa, efficace e quindi assimilabile e spendibile nel servizio educativo.

In questa parte si cercherà, seppur sinteticamente data la vastità degli ambiti, di mettere in evidenza alcuni aspetti relativi ai bisogni e agli stili di apprendimento degli adulti, alle buone prassi per la gestione del gruppo e alla costruzione di un clima favorevole all'esperienza.

Come apprende l'adulto

Le associazioni di volontariato rivolte ai giovani e condotte da adulti rischiano in realtà sempre di mettere al centro più quest'ultimo con il risultato che le scelte educative e

formative appaiono il frutto solo di un'esperienza "data" in quanto adulto senza peraltro conoscere come quest'ultimo apprende e cambia nell'arco della vita intera.

Se fino a pochi decenni fa ciò era tollerabile in nome del "meno male che c'è qualcuno che si occupa di loro...", oggi ciò non è più sostenibile perché la buona volontà, la passione e la dedizione non bastano più. Occorre avere qualche base e qualche strumento, anche scientifico, che ci possa sostenere in un servizio assai difficile.

Il primo passo è rappresentato, in quanto formatori di altri adulti, dal sapere quali sono le condizioni migliori in cui la persona apprende in modo significativo: per questo occorre ribadire che al centro di questo processo intervengono nuovi paradigmi che vanno oltre il metodo (istruzione) la tradizione (esperienza e buon senso) e le conoscenze (studio e approfondimento). Oggi siamo nell'era in cui è importante ritrovare il senso e il significato delle nostre azioni per cui al centro dell'esperienza formativa c'è anche **l'insegnare a apprendere, l'imparare a conoscere**, la flessibilità che porta dalle certezze a una **capacità di destrutturarsi e ristrutturarsi** attraverso una **progettualità personale** (autoformazione).

Appare evidente che stiamo passando da una formazione istituzionale ad una **formazione che ruota intorno ai bisogni del soggetto**, quei bisogni che mutano nel corso dell'intera vita dando origine a quella che ormai definiamo Lifelong Learning, l'apprendimento per tutta la vita che inizia con gli studi di J. Bruner (1961) fino a quelli, fondamentali, di Malcom Knowles (1993) autore della teoria andragogica.¹ (da *andros* = uomo, e *agogus* = e educare/ educazione, "educazione dell'uomo")

Ci troviamo di fronte ad un adulto che apprende sul problema piuttosto che sul contenuto, sull'attiva partecipazione individuale, sulla possibilità di riutilizzare esperienze pregresse, su un clima positivo di collaborazione, piuttosto che direttivo o autoritario, sulla negoziazione nella relazione con il formatore, sull'analisi dei bisogni e degli interessi

In essa si riconosce principalmente:

1. **Il bisogno di conoscere.** *Prima esigenza avvertita dall'adulto informazione, di sapere perché apprendere e a che cosa può servire.*

Gli adulti devono sentire l'esigenza di sapere e a cosa possa servire perché il processo di apprendimento possa iniziare. Per questo uno delle prime funzioni del formatore è quella di facilitatore di apprendimento per aiutare i discenti a prendere coscienza del "bisogno di conoscere". E' la modalità formativa che permette ai discenti di attivare **l'insight**² ovvero quell'input che genera il cambiamento scoprendo e colmando da soli il divario tra il punto in cui sono attualmente e quello dove vogliono arrivare.

¹ Knowles, M.S., *Quando l'adulto impara*. Milano, Franco Angeli, 1996

² Rogers, Carl, *Counseling and Psychotherapy: Newer Concepts in Practice*, 1942

1. **Il concetto di sé del discente.** *L'importanza dell'esperienza per cui gli adulti in formazione divengono essi stessi una ricca risorsa per l'apprendimento.*

Il concetto di sé, nel bambino, è basato sulla dipendenza da altri. Il concetto di sé nell'adulto è vissuto come dimensione essenzialmente autonoma: "profondo bisogno psicologico di essere percepito come indipendente e autonomo dagli altri". Di conseguenza, se l'adulto si trova in una situazione in cui non gli è concesso di **autogovernarsi**, sperimenta una tensione tra quella situazione e il proprio concetto di sé: la sua reazione tende a divenire di resistenza.

2. **Il ruolo dell'esperienza del discente.** *La disponibilità ad apprendere degli adulti finalizzata.*

Nell'adulto l'esperienza ha un ruolo essenziale, sia come attività di apprendimento, sia come vissuto, anche negativo, che costituisce una **barriera di pregiudizi e costrutti mentali** (convinzioni) che fanno resistenza all'apprendimento stesso. L'esperienza precedente dell'adulto costituisce allo stesso tempo la base sempre più ampia su cui fondare nuovi apprendimenti. In sintesi, il nuovo apprendimento deve integrarsi, in qualche modo, con l'esperienza precedente. L'esperienza porta le persone ad essere sempre più diverse l'una dall'altra: perfino lo stile cognitivo cambia per effetto delle esperienze fatte. Da qui la maggiore attenzione posta - nella formazione degli adulti - sulle metodologie di tipo esperienziale quali discussioni di gruppo, esercizi di simulazione, attività di problem solving, studio di casi e laboratori.

3. **La disponibilità ad apprendere.** *La necessità avvertita dall'adulto di un'applicazione immediata, o a breve termine, dell'apprendimenti.*

L'adulto ha una disponibilità ad imparare molto mirata, e quindi in un certo senso restrittiva: è rivolta solo a ciò di cui sente il bisogno per i compiti che deve svolgere per realizzare il proprio ruolo sociale, sia in ambito del volontariato che in quello professionale lavorativo. Tutto per far fronte efficacemente alla **situazione della loro vita reale.**

4. **L'orientamento verso l'apprendimento.** *Centrato sul problema anziché sulle materie di insegnamento.*

L'adulto è motivato ad investire energia nella misura in cui ritiene che questo potrà aiutarlo ad assolvere compiti o risolvere problemi che incontrerà nelle situazioni di vita reale. Risulta quindi fondamentale apprendere nuove conoscenze, capacità di comprensione, abilità, valori, atteggiamenti se vengono proposti nel contesto della loro applicazione in situazioni reali. La prospettiva quindi è quella dell'applicazione immediata.

5. La motivazione. *La motivazione è strettamente riferita a momenti prevalentemente interni (autostima, soddisfazione nella vita...).*

Nell'adulto le motivazioni più potenti sono le pressioni interne: il desiderio di una maggiore soddisfazione nel lavoro, l'auto-stima, la qualità della vita... Per questo motivo, Kwnoles mette in evidenza come questo implichi una forte capacità di autoprogettarsi, argomento che ovviamente influenza la progettazione e la conduzione dei programmi di formazione stessi.

La teoria andragogica porta però inevitabilmente a cercare di comprendere meglio chi possiamo definire come "adulto" per capire meglio come muoversi nella giungla della formazione.

Di fatto non esiste univocità per definire un'età specifica di passaggio dal discente infantile all'allievo adulto, ma certamente si possono individuare dei criteri che caratterizzano un modo consapevole di accostarsi a nuove esperienze di apprendimento.

Possiamo individuare tre criteri indicativi:

Legale: dalla maggiore età il soggetto acquisisce una serie di diritti e doveri propri del ruolo adulto.

Sociale: la persona viene riconosciuta adulta nel momento in cui assume determinati ruoli sociali, ad esempio quello di lavoratore.

Psicologico: attraverso ripetute esperienze di apprendimento la persona struttura una determinata organizzazione delle conoscenze e ha sviluppato delle abilità di studio (stile mnemonico, visualizzazione, verbalizzazione). Ha una maggiore consapevolezza dei propri interessi e delle proprie inclinazioni (culturali, professionali, personali). Quindi si dimostra più autonomo e attivo nel selezionare, elaborare e memorizzare le conoscenze ritenute congruenti con i propri interessi e bisogni di apprendimento.

Dal punto di vista delle conoscenze e abilità personali occorre fare riferimento ai tre principali domini³ individuati da Walzer che si acquisiscono, si implementano e si modificano nel corso della vita:

Cognitivo: conoscenze e strategie cognitive che guidano l'apprendimento.

Psicomotorio: abilità basate sulla destrezza motoria.

Affettivo: atteggiamenti ed emozioni coinvolti nell'apprendimento, con diversa consapevolezza e gestione dei propri stati emotivi, funzionali e non in contrasto con il comportamento razionale.

³ Walzer B. "A Resilience Approach to Integrated Assessment";IAJ; The Integrated Assessment Journal; Bridging Sciences & Policy, 2005

Ogni dimensione prevede diversi gradi di complessità caratterizzati da una sempre maggiore padronanza ed elaborazione autonoma delle abilità possedute.

L'utilità di queste categorie si rivela strategica al fine di un processo formativo (ma anche educativo) di successo, in quanto permettono di identificare le abilità con cui l'allievo entra nel processo di apprendimento e di specificare a quale livello si collocano gli obiettivi da raggiungere.

Bisogna quindi prevedere una maggiore partecipazione dell'allievo nel progettare nuovi apprendimenti, facendo molta attenzione a proporre diverse modalità di lavoro in un giusto equilibrio tra cognitive, motorie, emotive in modo che esse non entrino in conflitto con una struttura di conoscenze e modalità cognitive-comportamentali sviluppate nel corso degli anni.

La gestione del gruppo

La formazione permanente si pone oggi su un piano di sfide da affrontare sul terreno dell'educazione e della responsabilità attraverso una partecipazione attiva sul terreno politico, sociale, culturale alla vita singola e associata per dare un senso, attribuire un significato al proprio e altrui essere e fare.

E' stato evidenziato come l'adulto necessiti di essere al centro dell'esperienza formativa attraverso un nuovo protagonismo riflessivo e creativo divergente, nel senso di innovativo e non omologato.

Oltre a questo bisogno di tipo più individuale, ne emerge un altro più orientato verso l'esterno: quello avvertito, a livello sociale, di **coesione**.

Il bisogno di coesione si rifà al momento sociale che stiamo vivendo; in una complessità sempre più difficile da comprendere e nella quale è, obiettivamente, impegnativo districarsi appare chiaro che, anche in educazione e formazione, nessuno può permettersi di camminare da solo: è il **tempo del confronto, dello scambio, delle alleanze autentiche e competenti**.

La dinamica di gruppo, su cui la formazione poggia frequentemente, rappresenta un'espressione tra le più compiute per la crescita del pensiero e dell'attività condivisa. La formazione attraverso il gruppo, sviscerata da tempo in tutte le sue caratteristiche e implicazioni, richiede, mai come oggi, di svilupparsi realmente partendo dai bisogni dell'adulto, espliciti e impliciti, e che possono essere soddisfatti attraverso una metodologia che abbia come riferimento i presupposti tratteggiati dalla teoria andragogica.

Nonostante la lunga e significativa esperienza associativa, mettere il gruppo al centro del processo formativo risulta sempre un processo complesso che richiede di saper cogliere, senza paura, le tensioni e le contraddizioni che lo attraversano continuamente. Per comprenderne meglio la "vischiosità del gruppo", A. Tartarelli, in una sua notevole

pubblicazione sugli aspetti polisemici del gruppo,⁴ propone le seguenti trenta definizioni/dichiarazioni/provocazioni:

1. Il gruppo è un insieme di persone che si confrontano su vari argomenti, mettono in comune le proprie esperienze.
2. Il gruppo è un'entità in cui le persone che vi appartengono cercano di identificarsi, che può portare anche all'annullamento della propria personalità per creare una «personalità del gruppo».
3. Cosa è un gruppo lo decidono i suoi membri.
4. Insieme di individui che si sentono uniti da una necessità comune, singolarmente non affrontabile.
5. Insieme di individui disposti a collaborare fra di loro per raggiungere un fine comune.
6. I componenti di un gruppo possono condividere un interesse, un'idea o essere legate da un sentimento di amicizia oppure lavorare insieme per un progetto di lavoro.
7. Il gruppo è un insieme di persone che collaborano insieme per fare confusione.
8. Il gruppo è un insieme di persone che lavorano per lo stesso obiettivo.
9. Il gruppo è un insieme di individui, di corpi e/o di menti, accomunati da una situazione ambientale, storica, da un compito da svolgere, da un obiettivo, da una speranza.
10. Un gruppo è composto da persone che prima o poi provano il sentimento del piacere di stare insieme.
11. Il gruppo è un insieme di individui pensanti e non, quindi eterogenei, che vogliono collaborare nel tentativo di costruire o distruggere qualcosa.
12. Un gruppo è un insieme di persone che possono trovare molti modi per fare la stessa cosa.
13. Una serie di persone che per un periodo più o meno lungo si trovano in situazione di relazione.
14. Un insieme di individui che imparano a comunicare rispetto a uno scopo.
15. Un insieme di individui che possono interagire in maniera più o meno costruttiva.
16. Un insieme di persone motivate da interessi comuni, amicizia, lavoro, all'interno del quale si instaurano rapporti complessi.
17. Il gruppo è un posto dove saltano sempre fuori diversi «capi».
18. Il gruppo è un insieme di persone che di solito fa fatica a capire cosa sta facendo.
19. Il gruppo è spesso l'unione di persone che non stanno bene da sole.
20. Il gruppo si mette sempre contro gli altri gruppi e vuole primeggiare.
21. Il gruppo certe volte fa paura sia a chi ne fa parte sia a chi non ne fa parte.
22. Il gruppo può diventare lo strumento di un capo per condizionare gli altri membri del gruppo.

⁴ A.S. Tartarelli, *Il Gruppo*, OPPI, Milano 1999.

23. Nel gruppo si può lavorare bene solo se si diventa capaci di cambiare le regole che ci si era dati.
24. L'operatività e gli interessi comuni legano insieme delle persone che così diventano un gruppo.
25. Il gruppo esiste solo se siamo disposti ad accettare che gli altri non sono meglio o peggio di noi, ma solo diversi.
26. Dicesi gruppo un insieme di entità astratte o concrete, collegate tra di loro da un qualcosa.
27. Se la cosa che unisce le persone è una stessa idea, uno stesso interesse, uno stesso modo di fare le cose, allora non è un gruppo.
28. Un gruppo è qualcosa di terribile se non c'è lo spazio per divertirsi.
29. Il gruppo è un insieme di persone che diventano un po' diverse da prima.
30. Il gruppo è un insieme di persone che possono funzionare solo se hanno delle rigide e precise regole.

La sola lettura di ognuna di queste definizioni sorprende e provoca il lettore, in quanto ritrae in modo immediato ed efficace gli aspetti meno scontati del gruppo.

Per tradurre, quindi, questa "polisemia" in gesti concreti, ovvero cosa dobbiamo fare, il richiamo più familiare ci porta al termine Animazione (del gruppo); è un termine complesso che racchiude la capacità di gestire attività, dinamiche, interazioni ludiche e comunicative.

Significa principalmente *"creare relazioni tra gruppi umani e individuare modalità che permettano uno svolgimento delle attività dove tutti possono, come obiettivo principale, partecipare alla vita del gruppo contribuendo con la propria individualità"*.⁵

Attraverso l'animazione, i membri del gruppo *"scoprono la corresponsabilità "con gli altri" e una conseguente disponibilità verso gli altri che influenza, come una spirale, l'adesione continua alle proposte dell'animatore"*.⁶

L'animazione si configura sempre come un modo di relazione attraverso un atteggiamento attivo, che tende a suscitare la determinazione libera, autonoma e onesta (v. le caratteristiche del gioco di Callois)⁷ dei membri all'interno del gruppo.

Creare questa rete di relazioni non è mai un processo determinabile a priori; le fasi che, generalmente, mettiamo in atto a partire dalla socializzazione e creazione del clima fino al congedo del gruppo, a volte non supportano una dinamica interna tra le persone di tipo ricorsivo.

Un modello di sviluppo del gruppo molto interessante viene proposto da Forsyth⁸ (1995/2010) e individua 5 fasi.

⁵ E. Carosio, A. Cenini, *Accomodatevi, qui si sta bene - Viaggio tra teoria e pratica nell'animazione di gruppo*, Ed. Paoline 2012

⁶ *Ibidem*

⁷ R. Callois, *I giochi e gli uomini*, Bompiani, Milano 2007.

⁸ D. Forsyth, *Group dynamics*, Belmont, CA: Cengage, 2010 (5th ed.)

1. Fase conoscitiva-esplorativa. Se ha un esito positivo, questo periodo, che possiamo definire di **orientamento**, permette a ciascuno di vedere se stesso come una parte del gruppo, ed il gruppo come una parte del sé.

2. Fase del conflitto. In questa fase manca ancora l'interdipendenza, ovvero la capacità e gli strumenti per risolvere i problemi relativi a partire dal **saper cosa fare per arrivare al saper far fare**⁹. Il conflitto spesso si estingue quando si forma una maggioranza che persuade il gruppo ad adottare le sue opinioni. Talvolta, tuttavia, è l'opinione dissidente di una minoranza a prendere il sopravvento. Un'unica persona può avere opinioni radicali a cui inizialmente la maggioranza si oppone, ma che alla fine prevalgono.



3. Fase normativa. Si raggiunge "se il gruppo sopravvive alla fase conflittuale". Significa che il gruppo si è costituito e tutti si riconoscono in esso ed il cui valore si riflette nell'identità personale, e al cui successo tutti concorrono in maniera **cooperativa**, avendone fatte proprie le norme.

4. Fase esecutiva. Discende direttamente dalle due precedenti: nei gruppi in cui la fase conflittuale produce idee e pensieri di ottima qualità e quella normativa dà origine ad elevati standard di produttività, la fase esecutiva è caratterizzata da una gestione fluida e una notevole efficienza: gli individui cooperano per risolvere i problemi, prendono decisioni e producono con relativa facilità quanto richiesto, gestiscono i conflitti in modo produttivo ed esercitano l'influenza sociale per raggiungere gli obiettivi di gruppo.

⁹ R. Mauri, Coordinare e gestire le risorse le risorse umane

5. Fase della “Morte del gruppo”. E' la fase dello scioglimento. Si manifesta al raggiungimento dell'obiettivo per il quale era stato costruito, oppure avviene una disgregazione per motivi connessi all'abbandono, non solo fisico, da parte dei suoi componenti (caduta di interesse, esigenza di sottrarsi al conflitto...).

“La morte del gruppo può risultare particolarmente negativa laddove le fasi della sua vita siano state particolarmente positive, poiché la fine del rapporto si riverbera sull'identità sociale e assume il significato di una ferita affettiva. La dissoluzione di un gruppo coeso può risultare stressante per gli individui, perchè il venir meno del gruppo comporta una modificazione della propria identità. I componenti perdono i benefici comportati dalle capacità e dai contributi degli altri, e la sicurezza trasmessa dal loro sostegno e dalla loro compagnia. L'impatto può essere simile a quello prodotto dalla fine di un rapporto affettivo intenso, e può lasciare le medesime sensazioni di dolore e solitudine”.

Avere sempre come riferimento questo processo, aiuta il formatore a progettare e a condurre il gruppo attendendo il manifestarsi di ogni fase che dovrà affrontare e traghettare alla fase successiva, senza la preoccupazione di aver sbagliato qualcosa o di dare troppa enfasi alla vita del gruppo.

E' il caso frequente, in riferimento alla morte del gruppo, della conclusione dei Campi Scuola dove la vita emotiva dei partecipanti raggiunge, generalmente, livelli molto alti di coinvolgimento. Abbandonare repentinamente il gruppo può provocare alti scompensi emotivi in un momento in cui non si ha ancora avuto, di fatto, il tempo di elaborare tutto ciò che è successo nell'evento, creando uno stato che dall'euforia passa al disorientamento con il rischio di non saper come agire poi nella nostra realtà sfociando nella classica ansia di aver finora sbagliato e dover, quindi, cambiare tutto.

L'argomento gruppo richiede molto tempo e spazio per essere sviscerato ma la nostra è stata una scelta che intendeva aprire quelle finestre che riteniamo fondamentali e peraltro poco esplorate dai formatori associativi.

Per fornire un ulteriore supporto, individuammo alcune azioni e comportamenti utili alla gestione positiva del gruppo.

<p>Apprendimento e piacere non possono non coincidere</p>	<p>E' necessario fare in modo che l'esperienza formativa viva in una condizione di ben-essere che significa stare bene con se stessi (sentirsi a proprio agio), con gli altri (potersi esprimere liberamente) in un contesto dove si respira il “bene” ovvero dove la persona ha la possibilità di essere se stessa perchè vige la sospensione del giudizio. Per far questo il formatore deve sempre progettare considerando che le attività devono “piacere”, essere alternativamente accattivanti, nuove, divertenti, sfidanti, ludiche... Quando si è costretti non si apprende mai!</p>
---	---

Favorire un apprendimento di tipo intenzionale	La proposta formativa deve incuriosire, trattare temi di alto profilo, costringendo, se necessario, i partecipanti a fare uno sforzo cognitivo-emotivo oltre il consueto. In questo modo l'interesse aumenta e la motivazione si rinnova continuamente.
Attivare dinamiche di tipo cooperativo	Insieme si apprende con facilità e piacevolezza. Tra le numerose proposte il formatore deve prevedere attività di gruppo, dove sia possibile il confronto, lo scambio, l'ascolto, la produzione condivisa, l'elaborazione di nuove prospettive e pensieri.
Attivare dinamiche di correttamente "competitivo"	Il volontariato, sbagliando approccio, tende a considerare la competizione negativa di per se. In realtà la sfida, il superamento dei limiti, il riconoscimento sociale di un successo fanno parte della natura dell'individuo. Ciò permette di superarsi e di progettare e acquisire nuovi livelli di competenze.
Favorire relazioni e dinamiche interpersonali significative e dialogiche	Anche le attività in piccolo gruppo o in coppia risultano spazi in cui le persone trovano una dimensione più intima con maggiore possibilità di comprendere la propria collocazione all'interno dell'evento formativo.
Valorizzare la responsabilizzazione e il protagonismo	Il formatore si pone anche come facilitatore dell'apprendimento e quindi deve lanciare lo stimolo e un numero sufficiente di contenuti per poi passare la mano ai partecipanti che, attraverso le attività concrete, debbono diventare loro stessi i costruttori della conoscenza e di pensiero.
Puntare su Imparare a imparare	Per fare questo occorre fornire ai partecipanti metodi, tecniche e strategie per affrontare e risolvere i problemi, destrutturare e ristrutturare temi e situazioni. In sintesi bisogna che il formatore sia padrone di un'ampia gamma di strumenti e metodologie di lavoro. Ad ogni situazione la sua tecnica.
Migliorare il senso del proprio agire	Si ha spesso la tendenza a dare per scontato quali sono i presupposti di una scelta educativa o di una pratica metodologica. È molto importante (e utile all'apprendimento) comprendere e comunicare i significati di scelte, comportamenti e metodi utilizzati; ci permette di riportare al centro i veri bisogni della persona oltre la tradizione, il "si è sempre fatto così", l'approssimazione educativa e formativa.
Attivare la motivazione emergente	L'atleta, quando percepisce che l'impegno, la fatica, il miglioramento dei suoi limiti rappresentano il senso del proprio agire, la sua motivazione aumenta spingendolo a dare ancora di più. Attività formative sfidanti, non banali, non scontate permetteranno ai partecipanti di trovare senso e comprendere la bellezza del poter dare e capire di

	più.
Favorire il contatto con se stessi	Il gruppo segue un processo positivo se i membri sono in una situazione di benessere individualmente. Il formatore deve prevedere occasioni di riflessione e elaborazione personale sul vissuto dell'evento. Questi spazi non devono riguardare solo "il silenzio interiore" ma devono anche riguardare il saper fare, il punto sulle competenze.
Favorire la conoscenza degli altri	L'esperienza formativa, in particolare quella prolungata nel tempo, è una ri-socializzazione continua. Ma è importante non forzare questa conoscenza, è più importante stimolare le persone a capire che la riuscita e il risultato positivo dell'evento dipende molto dalla loro propensione a incontrare gli altri.
Favorire l'ascolto reciproco	Decentrarsi e per lasciare spazio all'ascolto dovrebbe essere una delle buone prassi da presentare nel patto formativo. La buona gestione dei tempi nelle proposte favorisce in modo determinante questo aspetto.
Attivare processi creativi, comunicativi e decisionali	I partecipanti saranno molto più soddisfatti se l'evento formativo è in parte frutto del loro lavoro. Il formatore deve progettare anche proposte che favoriscano processi creativi, comunicativi e decisionali, sforzandosi di tirarsi indietro e intervenendo solo come facilitatore e motivatore.

La relazione formativa ed il clima dell'evento

Il formatore esercita un ruolo con funzioni piuttosto definite che deve manifestare con chiarezza ai partecipanti. L'assunzione di questo ruolo e la capacità di mantenerlo nel tempo, è il fattore determinante per una relazione formativa autentica e non ambigua. Colludere con i partecipanti può essere molto destabilizzante per il gruppo; il che non significa avere un rapporto cordiale, affettuoso, sincero e caratterizzato dal desiderio di stare insieme divertendosi.

Il formatore è anche un testimone, un modello che ha ricevuto un mandato e che deve portare a termine obiettivi dati. Appare quindi chiaro che comunicare il proprio ruolo e mandato, spazza via ogni dubbio e, soprattutto, rimodella le aspettative dei partecipanti che, generalmente non coincidono totalmente con gli obiettivi dell'esperienza formativa. Infatti, il ruolo è *un'aspettativa di comportamento in un determinato contesto che noi pensiamo di dover attuare e che coincide con le aspettative che hanno gli altri con questo ruolo*. Il venire meno di questa condizione determina nuovi e imprevedibili scenari nello sviluppo dell'esperienza formativa.

Vediamo quindi quali possono essere alcune atteggiamenti¹⁰ che permettono al formatore di vivere al meglio il ruolo e di farlo percepire con chiarezza:

- **comprensione dell'altro:** un carattere aperto, comunicativo, accogliente, capace d'ascolto, di cogliere il punto di vista dell'altro, di sentire ciò che sente, di simpatizzare con tutti è alla base di questa relazione; ovviamente ognuno lo agirà secondo uno stile personale che non deve essere messo a confronto con gli altri nello stesso ruolo.
- **oggettività:** il formatore tende ad essere giusto e uguale con tutti, cercando di aiutare, di facilitare le relazioni umane, vedendo le cose tali quali sono in realtà e non attraverso i propri costrutti (convinzioni);
- **padronanza di sé o self-control:** è la disposizione di chi sa ciò che vuole, capace di esprimere senza timori il proprio punto di vista nel rispetto di quello altrui, fiducioso delle proprie decisioni;
- **spirito d'iniziativa:** un formatore dotato spirito d'immaginazione, di fiuto e d'ispirazione è capace di vedere nuove possibilità e di saperle utilizzare a proposito;
- **spirito di collaborazione:** il formatore dovrebbe essere socievole e generoso, amante del lavoro di staff, abitualmente disponibile e attento agli altri, disposto ad ascoltarli con empatia;
- **coraggio e ottimismo:** è la disposizione di chi sa prevedere le difficoltà, che è capace di superare gli ostacoli e le disposizioni, se possibile con ottimismo e humour;
- **confidenza in sé e negli altri:** il formatore dal carattere generoso, portato a giudicare favorevolmente gli altri, a credere al loro desiderio di partecipazione e alla loro vitalità libera fiducia e rende disponibili.

Attraverso questi atteggiamenti la relazione formativa si configura come significativa, profonda, attenta alla persona, al suo vissuto e alla condizione emotivo-affettiva che sta vivendo.

Esiste poi un altro strumento che rafforza in modo indiretto questa relazione: le buone prassi.

Da tempo si parla di buone prassi ma la definizione spesso è riduttiva e semplicistica. Tra le diverse, questa è quella che sembra la più chiara: *“Tutto ciò che, all'interno di un determinato contesto, consente il raggiungimento di un risultato atteso, misurato nella sua efficienza e nella sua efficacia e che può quindi essere generalizzato o applicato ad altri contesti.”*

Sono quegli atteggiamenti semplici, spesso ovvi ma poco agiti che influenzano le dinamiche educative e formative e anche l'attività del formatore che, grazie a esse, riesce sempre a avere il polso della situazione e a rendere fluido e sereno il lavoro dei singoli.

¹⁰ E. Carosio, A. Cenini, *Accomodate, qui si sta bene - Viaggio tra teoria e pratica nell'animazione di gruppo*, Ed. Paoline 2012

Attraverso le “buone prassi” si riesce a creare il clima giusto rendendo positiva e efficace la relazione per cui si attua concretamente “... *quella condizione in cui il gruppo mette a disposizione tutti gli aspetti della complessa personalità dei singoli riuscendo a raggiungere positivamente l’obiettivo (implicito o esplicito) stabilito dall’animatore (formatore, educatore, insegnante...)”*

Inoltre, le buone prassi all’interno di un percorso formativo:

- evidenziano il **potere trasformativo dell’esperienza** del soggetto
- mettono in luce i **processi** e il **pensiero**
- rilevano e attivano un **circuito motivazionale/riflessivo** sui partecipanti
- attuano una **rivisitazione dei saperi**
- trasformano la **cultura organizzativa**

In sintesi, attraverso gesti e attività mirare alla possibilità di un’espressione autentica dei partecipanti permette la creazione di quel CLIMA che è

... una condizione irrinunciabile perchè...

... determina l’attivazione dei partecipanti stessi...

... e quindi da esso dipende spesso la riuscita delle attività...

... ed è una delle dinamiche più faticose e complesse da gestire...

... quindi va progettato con cura (obiettivi, attività, contesto, partecipanti, luoghi,...)

Le buone prassi che vengono presentate, in forma ludica, sono solo alcune tra le numerose che si possono mettere in atto. Il formatore esperto aggiorna, anche con il confronto e lo studio, il suo elenco di buone prassi riuscendo così a gestire sempre meglio le personalità più diverse e complesse.

Smile, please!

Sorridi e il mondo sarà tuo! Prima di iniziare l’incontro formativo il formatore deve immaginarsi che sarà essere sereno e predisposto a trasferire entusiasmo e gioia ai partecipanti. E’ importante concedersi alcuni minuti e pensare su cosa puntare per favorire il coinvolgimento di tutti.

In & out

E’ quanto mai opportuno preparare con cura l’accoglienza e il congedo di ogni evento breve o lungo che sia. Bastano piccole attività e semplici gesti per far sentire i partecipanti già inseriti nel clima dell’incontro. E’ il primo passo verso la fiducia reciproca.

Peoplewatching

Non mollare la presa sui partecipanti è un altro imperativo della formazione. Occorre seguirli sempre, dopo una proposta, gioco o attività, bisogna osservarli, sostenerli, aiutarli, non puntare troppo sulla loro reale autonomia.

Elaborare pensieri come costruire oggetti richiede tempo, costanza e una mano amica.

Partenze e ripartenze

Abbiamo già ricordato quanto sia fondamentale dare un senso alle proposte che si stanno vivendo. Ricordarsi sempre di riprendere il percorso già effettuato per comprenderne meglio il significato complessivo, incontro dopo incontro, attività dopo attività permette ai partecipanti avere una visione complessiva dell'esperienza al fine di acquisire capacità critica e progettuale.

Centra il bersaglio

Il formatore esplicita con chiarezza dove vuoi arrivare. I partecipanti rispondono alle proposte se sanno bene quello che devono fare: come si svolge l'attività/gioco, cosa devono produrre, quanto tempo hanno a disposizione... In questo modo la riuscita è (quasi) certa.

Ritmo!

Non lasciare nulla al caso. La progettazione e l'improvvisazione, a volte necessaria, sono figlie della stesso padre e della stessa madre: il bagaglio culturale (conoscenza del mondo e delle cose) e le competenze (progettuali, di comunicazione...)

Just in time

Il tempo è l'unica cosa che non si può modificare. La cattiva gestione del tempo irrita non poco i partecipanti. Occorre scansionare bene i tempi dell'intervento, riempiendo tutte le ore disponibili e prevedendo sempre cose da fare.

Le persone hanno bisogno di margini in cui provare, sbagliare, arrabbiarsi per ricominciare.

It's no good day

Ci sono delle giornate che non vanno secondo le aspettative del conduttore dell'intervento formativo. Nervosismo (suo ma anche dei partecipanti), eccessiva euforia, caldo, freddo... sembrano remare contro. Tra le tante, tre indicazioni:

- 1) stare fisicamente vicino ai partecipanti e aiutarli nel compito
- 2) progettare sempre dell'alternative per fare l'incontro/attività in un altro modo
- 3) proporre un'attività per ricondurre il giusto clima per lavorare (da usare sono in casi di emergenza).

Check-up

Risulta assai fruttuoso e formativo rivedere il proprio operato con occhi critici e propositivi rispetto alle proposte fatte. Alla fine di ogni incontro è fondamentale che tu comprendere ciò che si è rivelato un punto di forza e cosa un punto di debolezza. Alla luce di questo risulta più facile rivedere con attenzione le proposte future per non cadere di nuovo nell'incertezza.

Mai da solo!

Si vince insieme o si perde individualmente. Chi lavora con "materiale umano" deve cercare sempre confronto, aiuto, sostegno e competenze da altri. Se il formatore è in difficoltà o se desidera un'opinione di altri, non deve esitare, anzi deve cercare alleanze con altri formatori anche con percorsi e culture diverse dalle proprie. E' il futuro (presente) della sfida formativa.