

LEONARDO
VERDI-VIGHETTI*

Le metafore della formazione: innovazione e problematicità nella Proposta Formativa

1. La storiella indiana

1.1. Vorrei cominciare con l'antica storia indiana dei sei ciechi e dell'elefante. Sei ciechi si trovano attorno ad un elefante, ma, ovviamente, non sanno di esserlo. Ciascuno di loro ne tocca una parte e dice che cosa sente e che cosa immagina di vedere.

Il primo cieco tocca la zanna ed è convinto che si tratti di una lancia. Il secondo, dopo aver toccato il fianco dell'elefante, dice che si tratta di una parete di una casa diroccata. Il terzo, toccando una gamba, afferma di aver trovato il tronco di un vecchio albero. Il quarto tasta la proboscide ed è convinto di essersi imbattuto in un grosso serpente immobile. Il quinto, toccando l'orecchio, dichiara di aver trovato un grande ventaglio. Il sesto, afferra la coda e crede di aver trovato una grossa corda. Il senso di questa storia è che ciascuno di loro si rappresenta la realtà a partire dal particolare che è presente nella propria zona di percezione e di esistenza; la loro rappresentazione sarebbe ancora più complessa, incerta e sicuramente confusa

* Relazione tenuta all'Assemblea Generale della Federazione nazionale CNOS/FAP il 12 maggio 1994.

se l'elefante fosse in movimento o stesse, addirittura, correndo: ciascuno dei sei ciechi avvertirebbe una realtà in movimento, ne percepirebbe la forma provvisoria e magari sarebbe anche travolto dal movimento stesso; il movimento metterebbe in crisi la percezione dei sei ciechi, li confonderebbe, renderebbe ancora più difficile comunicare la loro esperienza, individuare la zona comune di significati condivisi e, quindi, rimettere assieme i singoli punti di vista per ricostruire la forma globale della realtà cui fanno riferimento le diverse percezioni.

La storiella indiana indica la condizione in cui si trova l'uomo nel mondo, indotto, per la sua scarsa capacità visiva, a vedere un segmento di realtà, credendolo il tutto e creando ostacoli alla comunicazione, al reciproco scambio dei punti di vista. La storia può essere applicata alla realtà frammentata della FP ed al rischio di ulteriore frammentazione: analizziamo il CFP che cambia e ci sembra di aver trovato la strada che porta alla trasformazione del settore; osserviamo le nuove tecnologie di apprendimento, le studiamo, le sperimentiamo, crediamo di aver scoperto la chiave dell'innovazione; realizziamo un bel progetto di FP, ed immaginiamo di poterlo trasferire in tante altre situazioni. Il rischio è di essere intrappolati nel particolare, nel segmento di realtà con cui veniamo in contatto. La condizione necessaria per diminuire (ma non annullare) il rischio della trappola è prendere le distanze dal segmento di realtà, situarlo in un orizzonte di esistenza più ampio, sviluppando le antenne mentali necessarie a percepirlo. Il punto di vista distanziato e le antenne mentali adeguate, li possiamo chiamare "*Proposta Formativa*", un vertice di osservazione ed interpretazione in cui collocarci per mettere assieme, confrontare, dare forma, e quindi senso, alle parti dell'attività di formazione.

1.2 Ho introdotto la storia di saggezza indiana perché contiene alcune piste importanti da percorrere anche per la FP. Le indico brevemente:

- *la pista della comunicazione.* Senza comunicazione di esperienze, di punti di vista — e nella FP ne abbiamo tantissimi perché molteplici sono gli interessi e le motivazioni — non c'è che il dogmatismo della singola tesi e la frammentazione dei punti di vista. La comunicazione può diventare concertazione, negoziazione, lavoro in équipe, partecipazione e solidarietà (tonalità diverse di un continuum che va dall'infrarosso della contrattazione all'ultravioletto della solidarietà, per usare una metafora presa in prestito dalla fisica ottica); è valida per il lavoro di progetto, il funzionamento del CFP, lo sviluppo del settore della FP. Ma, per essere efficace, la comunicazione deve diventare prassi di lavoro, regola di comportamento, essere sviluppata da tempi, modi, spazi organizzativi ed istituzionali adeguati, accettare identità diverse. Perciò non basta una qualsiasi comunicazione; si può comunicare l'inganno senza volerlo. È necessaria una comunicazione nella collaborazione: se i sei ciechi si fossero presi per mano, probabilmente sarebbero stati agevolati nel ricostruire la realtà complessiva. Quali sono allora le condizio-

ni migliori perché la comunicazione divenga un modo per ricostruire il tutto, la complessità? Viene da ripetere che le condizioni siano quelle della collaborazione, della solidarietà, dell'intenzionalità di sviluppare un interesse che accomuna più persone, la società intera. Non basta, inoltre, la comunicazione verbale, occorre adottare altre modalità comunicative, mettere in gioco tutte le proprie capacità di scambio, di percezione; mettersi in gioco totalmente;

• *la seconda pista è quella della rappresentazione.* La storia indiana fa capire che, se la coda dell'elefante è rappresentata in forma di corda, il cieco cercherà di utilizzarla e di conseguenza stabilirà con essa un certo tipo di rapporto. Questo vale per i ciechi ed anche per i vedenti; vale per tutte le attività, compresa quella di formazione: considerare la formazione come strumento di addestramento, servizio al cliente, opportunità di emancipazione sociale, condizione di carriera professionale, ammortizzatore sociale alternativo alla disoccupazione significa fare riferimento a rappresentazioni mentali ed agire di conseguenza, operando scelte metodologiche e didattiche tra loro molto diverse, a volte antitetiche. È impossibile rinunciare alle rappresentazioni mentali; possiamo al massimo fare finta di non averle o lasciarle implicite nell'agire quotidiano. Anche le rappresentazioni dei significati della formazione non sono un lusso da filosofi; sono una risorsa per le scelte operative ma anche una trappola se diventano esclusive, inconsapevoli e frammentate.

La differenza tra noi e la storia indiana è che nella storia chi la racconta "vede" i sei ciechi e l'elefante, mentre noi non riusciamo a raccontare la nostra storia trovando il "punto archimedeo" che ci "fa vedere", in modo oggettivo e dall'esterno, come colui — appunto — che racconta la storia di saggezza. Ma possiamo fare lo sforzo di distanziarci dalla realtà, di aprire gli occhi per vedere il tutto; rimane però uno sforzo, un obiettivo che non riusciamo a raggiungere pienamente. Possiamo dichiarare i nostri punti di vista, esplicitare le nostre rappresentazioni mentali circa la formazione senza temere di confrontarle con quelle degli altri. Può essere utile, allora, considerarci "ciechi" alla ricerca del fenomeno considerato, con un punto di vista provvisorio ma sempre più globale. La Proposta Formativa è, in fondo, un modo di aprire gli occhi, di "vedere" un punto di vista provvisorio, esplicitato e tendenzialmente globale di persone che sanno di essere miopi e vogliono diminuire la miopia sviluppando la vista da lontano;

• *La terza pista aperta dalla storia di saggezza indiana è quella della metafora.* Il pensare per metafore aiuta la comprensione del tutto, propone una visione pregnante di significati, propone un linguaggio per immagini.

Potrebbe sembrare strano introdurre nel discorso sulla FP il concetto di metafora che ha un sapore poetico-letterario e forse salottiero. In realtà oggi non vi è sapere scientifico, sociale, tecnologico che non adotti metafore nei punti cruciali del proprio sviluppo, sia come nascita di nuove piste di ricerca, sia come sintesi di un percorso. La metafora è sovente l'alfa e l'omega di

un discorso di ricerca o di una rappresentazione di realtà. Basti citare le metafore dell'energia, delle reti, dell'ecosistema per restare in ambiti a noi familiari.

La storiella indiana, proponendo la metafora dei ciechi e dell'elefante, ci invita ad uscire dal linguaggio usato come stereotipo, dal familiare: la metafora è, etimologicamente, "uscire fuori" dal discorso abituale, compiere un atto per così dire straordinario di capovolgimento del punto di vista, della conoscenza; è una sollecitazione a tenere assieme e nel contempo a capovolgere il discorso, ad aprirsi al nuovo, al limite del possibile. La metafora ha a che vedere con l'utopia.

Anche per la FP è venuto il tempo delle metafore, dei punti di vista globali e dell'apertura verso orizzonti sempre più aperti. Nel documento conclusivo del Convegno su "*Società, Solidarietà e Formazione Professionale*", in occasione del Centenario dell'Enciclica *Rerum Novarum* si dichiara: "Diventa urgente richiamare la necessità di un ulteriore impegno di cambiamento: la FP può assurgere a questione nazionale e diventare criterio forte per misurare la volontà sociale e politica di investimento sulle risorse umane e di trasformazione della stratificazione delle opportunità". È un modo, questo, di pensare la FP al limite dell'utopico.

2. La Proposta Formativa come Grande Metafora

Propongo di considerare la Proposta Formativa come una "Grande Metafora", che contiene i caratteri pregnanti del pensare globale e sollecita atteggiamenti conseguenti; un discorso che dai valori si sviluppa in una visione complessiva del fare formazione e si traduce in scelte metodologiche. Esiste, tuttavia, il rischio di reificare, ipostatizzare questa visione. L'ENAIIP ha elaborato negli anni 70 ed 80 una propria proposta, espressa in finalità, contenuti formativi, metodologie preferenziali, ruolo degli operatori; ha constatato che doveva essere riconsiderata negli anni '90, per non ridurla a semplice cornice di riferimento, a rito ripetuto e rassicurante circa la coerenza delle scelte operative compiute. Ma la riconsiderazione non è stata facile, anche a motivo della sua stabilità e ipostatizzazione.

Uno dei problemi è proprio questo: come innovare la Proposta Formativa in modo che sia davvero l'anima del fare formazione, dei CFP, delle proposte di trasformazione del sistema di FP?

La risposta non è semplice, ma considerando la Proposta Formativa come una "Grande Metafora" si pongono dei vincoli, delle condizioni per produrre una visione della formazione in continua trasformazione, giacché le stesse metafore hanno la natura di essere relativamente stabili e relativamente provvisorie. Per "Grande Metafora" intendo un insieme integrato di metafore che illuminano aspetti cruciali della formazione adottando punti di vista "esterni" ad essa, distanziati e quindi tendenzialmente globali.

2.1. *La metafora del viandante*

Una prima metafora è quella del "viandante". Siamo in una società caratterizzata dalla transizione, dalla mobilità: passaggi di ruolo sociale e professionale, di condizioni di vita profondamente diverse in regioni o paesi, di temporalità vissute, di ambiti di ricerca. La transizione colpisce o coinvolge (la differenza sta nel potere di contrattazione) cittadini di tutte le età e porta con sé il nuovo, la provvisorietà, l'incertezza, l'avventura ma anche lo sradicamento, il distacco, lo smarrimento, la perdita a volte di punti di riferimento.

L'essere "viandante" è la metafora che chiarisce la condizione di transizione. La FP può essere lo strumento di orientamento del "viandante" o l'opportunità che gli consente di affrontare con maggiore forza l'incertezza del viaggio. Ma il "viandante" è per la FP colui che passa, che chiede, che non è conosciuto; è per certi versi "lo straniero", la cui identità è da scoprire, adottando, nella scoperta, l'atteggiamento di rispetto ed accoglienza quali sono dovuti all'ospite. È infatti lavorando con gli "stranieri" e con coloro che sono considerati "diversi", facendo FP con gli emarginati e gli esclusi, che l'ENAIIP ha imparato a "capovolgere" i propri punti di vista, ad uscire dall'aula, dalla gabbia dei corsi, dall'equazione: più competenza = più occupazione. La Proposta Formativa dell'ENAIIP si è rinnovata negli anni '90 grazie all'impatto con il "diverso", lo "straniero", imparando ad accoglierlo nella sua identità, valorizzandola, piuttosto che assimilandola a modelli di comportamento standardizzati.

Il "viandante", per il CFP, è il cliente, se ha una identità culturale e sociale sufficientemente forte; è lo "straniero", il "diverso", se è a rischio di emarginazione, se ha un'identità sociale e professionale debole.

La metafora dell'utente come "viandante" copre un continuum di bisogni formativi che si sviluppano in relazione all'ampio spettro delle identità e comportano un altrettanto ampio spettro di risposte formative: dal pacchetto di competenze alla costruzione di percorsi professionali e sociali, dalla formazione come risposta puntuale alla formazione che si costruisce, alla formazione che si forma.

La metafora del "viandante" dispone ad aprirsi al nuovo ed al provvisorio; aiuta per se stessa a rompere gli stereotipi ed a valorizzare le differenze.

Gli stereotipi non sono soltanto le affermazioni del tipo "la formazione professionale è una scuola di serie B", oppure "alla formazione professionale accedono prevalentemente utenti demotivati che hanno abbandonato la scuola". Lo stereotipo è la coazione ad un insieme di comportamenti, di giudizi, di atteggiamenti, presenti nel quotidiano, che hanno un certo successo e che, per il principio del "minimo-sforzo per il massimo risultato", vengono ripetuti, permangono stabili nel tempo, acquisiscono una giustificazione anche teorica. La rottura di stereotipi potrebbe portare a pensare la formazione secondo ottiche diverse: come costruzione di curricula da parte degli utenti, come governo di inserimenti occupazionali, come costruzione di impresa, come gestione di transizioni; oppure considerare l'operatore come

facilitatore di auto-apprendimenti, come catalizzatore di processi di scambio tra gruppi sociali o istituzioni (attivatore di sinergie) ecc.

La valorizzazione delle differenze è uno dei risultati della rottura dello stereotipo del narcisismo formativo che induce a ricercare nell'altro il riflesso di se stessi: l'effetto Pigmalione può essere letto come prodotto del narcisismo del formatore.

In tal senso anche il concetto di "cliente" della formazione può avere un'accezione narcisistica: se al cliente si cerca di vendere i prodotti già confezionati o di convincerlo ad acquistare quelli disponibili, si opera secondo stereotipi narcisistici; se invece il cliente è un soggetto da scoprire, con il quale elaborare un progetto di formazione in risposta ai propri bisogni, allora il cliente è un soggetto "altro", con propria identità da potenziare nella logica delle differenze, delle peculiarità e delle compatibilità con il contesto.

La valorizzazione delle "differenze" tende, in ambito formativo, a produrre risposte personalizzate, ad offrire pari opportunità, a mettere l'utente nella condizione di gestire la formazione, a mettere in atto il principio di democrazia contenuto nella legge quadro, la 845/78: il principio di uguaglianza anche per le fasce deboli, per i gruppi di altra nazionalità. Non dimentichiamo che in Gran Bretagna è obbligatoria nella formazione la presenza dei diversi gruppi etnici i quali devono poter conseguire adeguati risultati.

La metafora del "viandante", magari "straniero", è particolarmente calzante in una società pluralistica, multiculturale e, in un futuro prossimo, multi-etnica. Ad essa sono collegati valori quali la solidarietà, l'accoglienza del diverso, il rispetto; promuove il pensiero divergente, la creatività, l'uso della mano sinistra.

2.2. La metafora del sistema cerebrale

Una seconda metafora è quella del sistema cerebrale: formare è creare un insieme di competenze ed atteggiamenti che possano funzionare secondo i principi del sistema cerebrale, che sono quelli dell'interdipendenza, della globalità e dell'auto-apprendimento.

Per chiarire meglio: la formazione è un insieme di messaggi cognitivi, affettivi, psicomotori, relazionali ed un insieme di condizioni di sviluppo di tali messaggi che hanno la caratteristica di essere, più facilmente di altri, integrati nella mente: quanto maggiore è la coerenza tra la struttura di questi messaggi/condizioni e le modalità di funzionamento del sistema cerebrale, tanto maggiore è l'integrazione nel sistema stesso.

Attenzione, anche in questo caso, alle ipostatizzazioni: siamo in un registro di metafore e non di biochimica o di fisica cerebrale; la metafora in questione prende in prestito caratteristiche di funzionamento della nostra mente e non intende stabilire delle relazioni deterministiche tra sistema cerebrale e formazione.

Una seconda attenzione: il riferimento metaforico al sistema cerebrale non va inteso come una riduzione delle potenzialità e complessità del sog-

getto o come una sua "materializzazione", bensì come una immagine che propone una visione integrata di funzioni nel contempo cognitive, affettive, psicomotorie, ecc.

Con queste attenzioni, la metafora encefalica consente di considerare la formazione di un soggetto come un sistema organizzativo dotato di particolari caratteristiche, complesso e flessibile.

Questa affermazione solleva immediatamente un interrogativo interessante e, credo, importante: se la formazione è una forma particolare di organizzazione di esperienze, di stimoli, di obiettivi, di ruoli, di processi, di relazioni, qual è la migliore organizzazione di un CFP capace di creare le migliori condizioni di formazione?

Possiamo prescindere da una concezione della formazione e quindi da una Proposta Formativa, nel progettare l'organizzazione di un CFP?

Sollevo l'interrogativo e lascio aperte le risposte. O forse alcune risposte sono implicite nelle cose finora dette.

La metafora encefalica ha un altro vantaggio: aiuta a riflettere sullo stato della società contemporanea e sugli ambienti di lavoro di domani: è una metafora del futuro, è la metafora dell'auto-apprendimento o dell'auto-organizzazione.

Richiamo in proposito alcune affermazioni contenute in un "testo ufficiale" della Commissione delle Comunità Europee (1993), prodotto dall'Ufficio di Assistenza Tecnica di EUROTECNET: "Per affrontare con successo le (nuove) sfide, l'abilità di apprendere delle imprese rappresenta il più importante fattore nella riorganizzazione delle strutture e dei processi; flessibilità e qualità ne diventano il banco di prova.

Nelle aziende europee più avanzate, questa riorganizzazione presenta quattro fattori chiave:

- decentramento decisionale, più ampia responsabilità per i lavoratori, soprattutto in relazione alla certificazione della qualità;
- integrazione delle funzioni nel posto di lavoro, soprattutto attraverso la reintegrazione di "mano e cervello" in campi di lavoro allargati ed arricchiti;
- appiattimento delle strutture gerarchiche, che si accompagna a nuovi ruoli per management, mediazione, guida;
- collegamenti laterali nelle reti di relazione al posto dei controlli centralizzati.

La capacità di un'impresa a riorganizzarsi in base a tali principi è il più importante fattore di condizionamento del suo successo".

Possiamo affermare, paradossalmente, che la migliore organizzazione formativa diventa in questa ottica la fabbrica.

La metafora del sistema cerebrale aiuta ad organizzare l'ambiente della formazione, prendendo in prestito l'esperienza condotta negli ambienti di lavoro che hanno strutturato un'organizzazione di auto-apprendimento.

Quattro sembrano essere i principi su cui si fonda questo tipo di organizzazione:

- la *ridondanza di funzioni*: ogni parte del sistema organizzativo è in grado di espletare un'ampia gamma di funzioni piuttosto che essere preparato per una singola funzione; è il principio dell'intercambiabilità dei ruoli perché i compiti possano essere tendenzialmente svolti da tutti. Per la formazione ciò significa creare un ambiente che consenta di apprendere competenze altamente trasferibili; tali competenze possono essere considerate gli archetipi di grappoli di professioni, oppure riguardare la comunicazione, il problem-solving, la progettazione, la gestione di processi semplici o complessi: nella concezione dell'operatore di processo vi è la ridondanza di funzioni almeno nella misura in cui tutti compiono funzioni di esecuzione, controllo, governo, regolazione, ecc. Il problema della trasferibilità delle competenze rimane oggi un problema aperto.

- il secondo principio è la *"diversificazione necessaria"*, che richiede un'organizzazione adeguata alla varietà e complessità dell'ambiente con cui interagisce; ciò significa concretamente sviluppare le funzioni di confine, di interfaccia tra l'organizzazione e l'ambiente circostante.

Per la formazione questo principio viene attivato ogni qualvolta ci si pone il seguente interrogativo: quale è la natura, quali sono le peculiarità, le risorse, le tendenze, gli spazi di accesso all'ambiente che l'utente/viandante deve affrontare attraverso l'esperienza di formazione?

Il principio della *"diversificazione necessaria"* dice che:

- * l'interrogativo: "quale ambiente sto affrontando con la formazione" non può essere estemporaneo e neppure formulato all'inizio o alla fine del percorso formativo; è un interrogativo che deve essere costantemente ripetuto dal viandante/utente e deve diventare organico alla formazione stessa, accompagnarla nel suo sviluppo;
- * questo interrogativo induce a creare nella formazione le competenze/atteggiamenti necessari alla "vendita" della formazione stessa nel territorio di riferimento; l'utente/viandante deve saper vendere la propria formazione, trovare le nicchie di mercato adeguate alla preparazione acquisita;
- * questo interrogativo apre il problema del territorio nella sua complessità, incertezza, pluralità, grande varietà ed anche problematicità: al territorio non si giunge attraverso l'improvvisazione o l'apprendimento simulato; esso richiede conoscenza ed esperienza diretta; la formazione deve essere nel e sul territorio;

- il terzo principio è definito *"specializzazione minima"* e si situa al polo opposto della burocrazia scolastico/formativa, presente anche nella FP. È una sorta di principio artistico/creativo che, come tale, si presta a manipolazioni e a contraffazioni. Esso recita: occorre progettare le condizioni minime favorevoli di organizzazione affinché l'insieme di funzioni inserite in quel

sistema possa trovare la propria strada di sviluppo; le funzioni di progettazione e di governo esterne dovrebbero essere discrete e di "orchestrazione" per consentire l'autoricerca attraverso la flessibilità dei ruoli e dei compiti.

Per la formazione questo principio si esprime nell'interrogativo, certamente complesso e troppo sovente trascurato: "quali sono per la formazione le condizioni organizzative migliori per consentire di costruire percorsi di apprendimento entro una cornice definita?"

Le risposte vanno diversificate in relazione al viandante/utente ed alla finalità dell'azione formativa ma si possono intravedere alcune piste significative:

- * le metodologie di progettazione didattica vanno rese compatibili con la flessibilità necessaria all'auto-organizzazione dell'apprendimento;
- * il lavorare per obiettivi acquista il significato di polo di riferimento piuttosto che quello prescrittivo di mete predeterminate da raggiungere; la centralità si sposta dagli obiettivi ai limiti che segnano i confini del "danno", della controtendenza, dell'effetto perverso ed irreversibile;
- * il ruolo dell'operatore diventa quello di catalizzatore di processi di auto-apprendimento piuttosto che quello di guida prescrittiva e dispensatore di conoscenze;
- * la valutazione formativa tende, anche se non esclusivamente, a diventare autovalutazione o comunque le dà spazio; la valutazione viene sorretta dall'interazione sociale;

* il quarto principio è quello dell'*apprendere ad apprendere* che si fonda su alcune condizioni che sono valide anche per la formazione:

- * favorire l'atteggiamento di riflessione e ricerca partecipata in uno spazio definito di problematicità;
- * accettare l'errore senza penalizzarlo;
- * sviluppare la consapevolezza degli errori, insuccessi e successi, ricercando soluzioni alternative;
- * adottare la pratica della valutazione continua con finalità di formazione, centrata su "focus" diversi: sui confini, sugli obiettivi dichiarati, sugli effetti non previsti, sui risultati conseguiti; la valutazione deve deburocratizzarsi ed appoggiarsi ad atteggiamenti di autocritica costruttiva, non punitiva e non colpevolizzante. Questa sottolineatura non è banale: la valutazione della formazione, infatti, è il più delle volte mal tollerata ed addirittura boicottata con comportamenti difensivi da parte degli operatori come degli utenti viandanti. La difensività non è ingiustificata se il clima di rapporti sociali e di lavoro non dà spazio alla ricerca, all'errore, alla gestione dell'imprevisto, al fallimento temporaneo di strategie. Purché la valutazione acquisti il significato pregnante di risorsa di formazione per la progettazione, riprogettazione, gestione flessibile di tutte le risorse, prevenzione del danno, occorre che il clima formativo/organizzativo sia adeguato.

Il principio della "minima specializzazione" pone con particolare forza il problema del ruolo dell'operatore, delle sue competenze, delle sue condizio-

ni di operatività che devono essere compatibili e coerenti con una filosofia che dia spazio all'autoorganizzazione di apprendimento;

2.3. *La metafora del setting*

Secondo queste logiche diventa importante definire gli spazi di operatività e di iniziativa di chi intraprende il viaggio di formazione, discretamente accompagnato dal formatore.

Anche in questo caso viene in aiuto la metafora: la metafora del "setting di formazione".

Il concetto di setting è abitualmente utilizzato in psicoterapia per identificare un particolare spazio fisico, mentale, relazionale/comunicativo in cui si attua, sviluppa e conclude il processo terapeutico.

La definizione del setting, ma soprattutto la "gestione" di esso, la sua tenuta, il suo rispetto da parte di coloro che vi si trovano implicati è fondamentale per poter attivare i processi comunicativi caratterizzati da valenza terapeutica. Il setting è lo spazio del possibile, dell'immaginario, della creatività verbalizzata, dell'espressione dei vissuti di paura, ansia, angoscia; è lo spazio di vita rappresentata nel quale si sviluppano processi trasformativi di un certo tipo; è lo spazio del paradossale, dove le interazioni si muovono tra la rappresentazione del limite e la rappresentazione dell'impossibile; è il "vas" nel quale avvengono i processi di decomposizione e ricomposizione dell'alchimia della mente.

La metafora del setting è altamente evocativa anche per la formazione che necessita di uno spazio rappresentativo dei confini che lo definiscono.

Ma quali sono i caratteri del setting nella formazione? Si può dire che non sono quelli materializzati dall'aula scolastica: l'aula non garantisce che i processi attivati siano formativi; l'aula dispensa messaggi che possono avere i caratteri dell'istruzione.

Possiamo individuare tre caratteri del setting di formazione che consente di prendere in carico il "viandante" ed attivare i processi previsti dalla metafora de sistema cerebrale:

- il primo carattere è quello dello "spazio a geometria variabile". L'aula, come si è detto, non identifica il setting perché questo coincide con uno spazio aperto, i cui confini vengono tracciati nella fase di ideazione della formazione e coincidono con il territorio nella sua complessità. È il territorio che diventa risorsa della formazione con le istituzioni, i gruppi sociali, le aziende, i servizi, i percorsi che lo costituiscono. È il territorio il libro aperto della formazione, lo spazio fisico nel quale si intreccia il percorso di formazione. Ed è sul territorio che vanno tracciati i confini del setting, delimitati gli spazi privilegiati in cui sviluppare il percorso di formazione. La forma dei confini varia rispetto a molti fattori (tipo di formazione, età dell'utente/viandante, ecc.), ma rimane valido che i confini devono essere tracciati sul territorio e non restare dentro il CFP. Oggi questo spazio ha una dimensione europea: si pensi a tutte le opportunità di scambi transnazionali

che sono offerte dalla Comunità ma ancora sottoutilizzate. Pensare il setting di formazione come "spazio a geometria variabile" significa dunque rompere i confini ristretti ed esclusivi del laboratorio (non che questo debba essere eliminato) per spaziare in campo aperto, compiere ricognizioni di risorse, sviluppare partenariato, promuovere sinergie tra gruppi sociali, Istituzioni.

• Il secondo carattere è quello del "doppio". La formazione si fonda sull'esperienza diretta (e come potrebbe non esserlo se lo spazio di formazione è il territorio?) ma questa da sola non costituisce formazione; deve essere "fecondata" dal "secondo sguardo" del viandante e del suo accompagnatore, concettualizzata, formalizzata, sottoposta a critica, confrontata con il sapere disponibile (scientifico, tecnologico, ecc.), resa trasferibile in altri contesti. Questa doppia finalizzazione dei processi, a cui il viandante/utente partecipa, gli consente di organizzare l'esperienza secondo la metafora olografica, la metafora del sistema cerebrale di cui prima si è parlato. La doppia finalizzazione contribuisce a creare il setting di formazione in modo che l'esperienza vissuta (ad esempio il lavoro in stage) possa svilupparsi secondo la logica della produttività immediata (richiesta dall'azienda, ad esempio) ma anche secondo quella della produttività differita (richiesta da un apprendimento trasferibile).

È dunque nel setting di formazione che la metafora del sistema cerebrale trova il suo terreno di coltivazione e di crescita.

• Il terzo carattere è quello dell'"immunità". Proprio perché la formazione si sviluppa in uno "spazio protetto", non nel senso di essere separato dalla vita, dalla società o dal lavoro, ma nel senso di avere dei confini definiti, essa gode di garanzie speciali, di particolari diritti e privilegi che le consentono di proporre esperienze eccezionali al limite dell'utopico: l'esperienza di stage all'estero, di percorsi di formazione intrecciati in istituzioni di vari Paesi, oppure l'esperienza di realizzare un prodotto/servizio socialmente utile per il quartiere di una città da parte di un gruppo di utenti considerati socialmente e produttivamente marginali, hanno dell'utopico, del provocatorio, del paradossale. Sono esperienze, specialmente quest'ultima, che possono essere considerate globali perché contengono una varietà estrema di stimoli, di condizioni di riflessione, di esperienze; si situano nell'ottica della storia di saggezza indiana prima richiamata.

La condizione della formazione è al limite dell'utopico, come si è detto poco fa, perché tende a capovolgere i criteri di "valore" dominanti; una formazione che rinuncia al valore dell'utopia, che abbandona la sua vocazione alla trasformazione culturale e sociale, è una formazione che rinuncia ad utilizzare, come principio con cui commisurare il senso ed il valore dei cambiamenti, il dato della marginalità e della sofferenza sociale.

Possiamo dire, facendo un'affermazione a rischio di onnipotenza, che osare nella formazione significa spostare sempre più in là l'orizzonte del possibile. Il carattere dell'"immunità" conferisce alla formazione un potere negoziale che il più delle volte non è pienamente sfruttato.

Due possono essere gli strumenti operativi privilegiati che contribuiscono, forse più di altri, a calare nel reale la metafora del setting di formazione: il contratto individuale di formazione e il contratto sociale; il primo lega l'utente/viandante al proprio accompagnatore istituzionale (potremmo definire così l'Ente o l'organismo erogatore di formazione), mentre il secondo connette i primi due al terzo incluso, che sono gli interlocutori del territorio particolarmente interessati al percorso di formazione in questione: possono essere una o più aziende, la circoscrizione o la Provincia, interessate ad erogare attraverso il percorso formativo un servizio alla popolazione.

La forma del contratto, oggi adottata in numerose sperimentazioni in Italia e nei Paesi europei e, ancora, in certi approcci psicoterapeutici, è particolarmente adatta a delineare le caratteristiche del setting: i confini, le risorse disponibili, le modalità di accompagnamento, la doppia finalità, le regole che i diversi ruoli devono rispettare ecc. Esso definisce, contiene e per certi versi protegge e garantisce, ma, nel contempo, lascia spazi di libertà ed iniziativa; circoscrive il regno del possibile.

3. Qualche riflessione conclusiva

Al termine di queste riflessioni mi viene spontaneo chiedermi se sono andato fuori tema, se sono stato troppo astratto, troppo parziale.

Sono domande che probabilmente anche qualcuno di voi si è fatto e che hanno sicuramente una base di validità, specialmente per chi è impegnato sul campo e deve combattere con i problemi concreti, con le condizioni di operatività a volte ristrette.

Non voglio ora ricercare degli alibi più o meno convincenti e nemmeno fare una difesa di ufficio.

L'essere andato fuori tema è forse vero se per tema si intende un discorso che, come ho accennato poco fa, parte dai valori e, passando attraverso le finalità, delinea metodologie e strumenti per innovare la Proposta Formativa. Forse, però, non è del tutto vero se partiamo dal presupposto che l'innovazione non riguarda tanto il livello operativo ma il livello interpretativo.

E qui viene in mente Proust allorché dice che il nuovo non consiste nell'andare a cercare nuovi Paesi, ma nel possedere uno sguardo che vede il nuovo. Ciò che consente di innovare è il situarsi ad un vertice diverso di visione delle cose. La metafora — lo ripeto — è per sua natura un vertice fuori dall'orizzonte abituale. Se l'andare fuori tema fa vedere la formazione da un punto di vista diverso, integrabile in una Proposta Formativa, allora forse serve a qualcosa.

Appropriarsi di questo punto di vista consente di sviluppare la creatività a livello operativo, a compiere quell'atto di coraggio che consiste nel rompere gli schemi abituali di comportamento, inventando nuove soluzioni.

E non è richiesto che vi siano condizioni di operatività favorevoli: molte

grandi rivoluzioni o innovazioni pedagogiche sono cominciate lavorando con mezzi semplici o addirittura poveri.

Può essere provocatorio dire ciò nell'era del benessere tecnologico ed a persone che magari lavorano sul campo in condizioni di grave difficoltà. Non è un invito a legittimare il precariato, la penuria di risorse, l'incertezza delle decisioni, ecc.

Anche in questo caso vale il principio del "doppio": lavorare per conseguire condizioni di operatività migliori, ma nel contempo ottimizzare le risorse disponibili considerandole da punti di vista capovolti e formulando proposte didattiche provocatorie.

