Luglio-Agosto 2019, anno XIII – N. 7-8

Essere leader nel settore dell'apprendimento

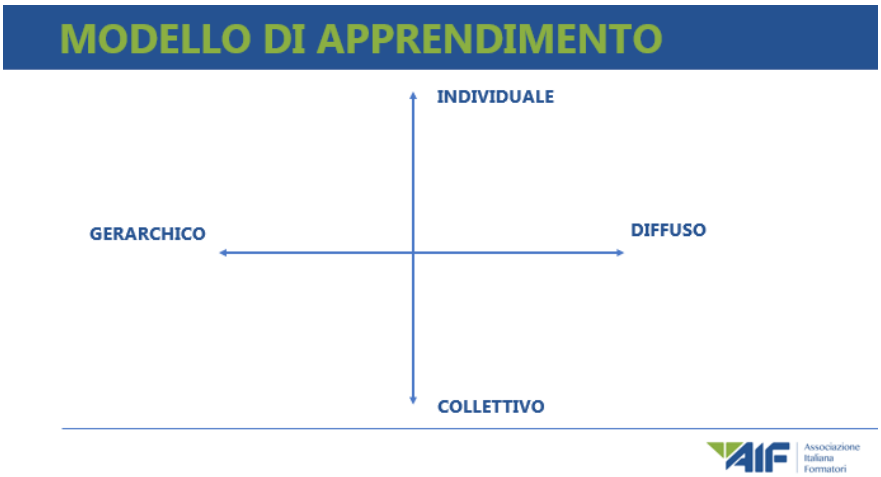
Di Beatrice Lomaglio[1]

Come comunità di formatori è nostro dovere interrogarci su quale debba essere il nostro ruolo in un contesto che negli ultimi anni ha subito profondi cambiamenti e che è costantemente interessato da processi di rapida trasformazione. La digital transformation, infatti, non ha avuto un impatto solo sugli strumenti che utilizziamo ma sul nostro modo di pensare e, di conseguenza, di agire.
Per confrontarci su questo tema ho proposto, nell'ambito della Delegazione AIF Lazio, un workshop che stimolasse una riflessione condivisa sul modello presentato dal prof. Richard Elmore[2], dell'Università di Harvard e sulla sua visione della leadership in un contesto di apprendimento.
La premessa è che oggi il contenuto è ovunque: basta avere uno smartphone o un tablet per accedere a un'infinità di informazioni e dati. Le fonti entrano in competizione tra loro non solo sulla base dell'affidabilità e della autorevolezza, ma anche in relazione alla capacità di confezionare i contenuti in modo da facilitarne la fruizione e modellarla sulle caratteristiche dei devices attraverso i quali vi accediamo. Nel web 2.0 ciascuno è content creator e, quindi, si trova potenzialmente nella posizione di trasmettere conoscenze e competenze. In altre parole, ciascuno è potenzialmente un insegnante, un trainer, un formatore. Potremmo dire che i social networks sono diventati le nuove classi. Come per altre figure professionali, pensiamo ad esempio ai giornalisti, è arrivato quindi il momento di chiedersi se abbia ancora senso pensare alla categoria dei formatori professionisti e quali competenze debbano avere per poter mantenere la leadership nel settore dell'apprendimento. Ma per meglio definire questa leadership è

[1] Esperta di comunicazione, formatrice e *coach*. Socia di Broking & Consulting Srl. Consigliere nazionale AIF. E-mail: beatrice.lomaglio@gmail.com
[2] Richard Elmore è docente di *education* presso la *Harvard University* e ricercatore senior presso il *Consortium for Policy Research in Education*. https://www.gse.harvard.edu/faculty/richard-elmore

necessario comprendere meglio in che contesti può avvenire oggi l'apprendimento e quali sono le tendenze che prevarranno in futuro.

Una matrice per orientarsi



Il modello presentato dal prof. Elmore individua **quattro modalità di apprendimento**, secondo una matrice delineata a partire da due direttrici. La prima direttrice si riferisce alla modalità in cui viene trasmessa la conoscenza, che può contraddistinguersi per la prevalenza di relazioni di tipo gerarchico (modalità gerarchica) o per la presenza di interazioni tra pari in un contesto di conoscenze diffuse (modalità diffusa). La seconda direttrice si riferisce a un approccio all'apprendimento di tipo individuale o di tipo collettivo.

Le due direttrici insieme definiscono quattro quadranti e altrettante modalità di apprendimento: gerarchica individuale, gerarchica collettiva, diffusa individuale e diffusa collettiva.

Modalità di apprendimento gerarchica individuale

Questa modalità di apprendimento ha l'obiettivo di **trasmettere un contenuto** e di **misurare e valutare l'apprendimento**.

Nell'apprendimento gerarchico/individuale, **ciascuno ha un ruolo e responsabilità specifiche**. I leaders stabiliscono quali contenuti devono essere appresi, definiscono i processi attraverso cui deve realizzarsi il trasferimento di conoscenze e competenze e predispongono gli strumenti di valutazione. I discenti sono responsabili del loro successo nell'apprendimento e questo successo porta riconoscimento sociale e, in prospettiva, rende meritevoli di ottenere il benessere economico.

Esempio immediato di questa modalità di apprendimento è rappresentato dall'**istruzione scolastica**, dove nell'ambito di un'organizzazione strutturata in modo gerarchico (Ministero dell'Istruzione, dirigenti scolastici/presidi, docenti, genitori, alunni) i contenuti che devono essere appresi sono stati univocamente definiti dai vertici e vengono valutati secondo criteri e modalità da essi decise. Essere leader in questo quadrante del modello significa principalmente essere in grado di gestire al meglio i rapporti gerarchici, riuscire a definire gli standard e gli obiettivi di performance e capire come misurare correttamente i risultati raggiunti dai discenti. Dato che normalmente un'organizzazione strutturata per questo tipo di apprendimento è inserita in un contesto sociale che la legittima e la supporta, sarà importante anche la capacità del leader di dare visibilità agli obiettivi raggiunti, ottenendo riconoscimento e sostegno dalla collettività di riferimento.

Modalità di apprendimento gerarchica collettiva

Se ci troviamo nel quadrante dell'apprendimento gerarchico collettivo, l'obiettivo sarà principalmente quello di **trasmettere i valori condivisi** dalla comunità di riferimento. Il fine infatti è quello di preparare i discenti a diventare membri attivi e stimati della collettività.

La formazione si realizza attraverso **il rispetto e la collaborazione** sia nei confronti dell'autorità sia nei confronti dei pari. I leader aiutano il gruppo a lavorare bene insieme, offrono un framework di regole di comportamento e si adoperano per creare un ambiente positivo. La partecipazione produttiva alla comunità, la capacità di instaurare rapporti di collaborazione, l'interiorizzazione dei valori di riferimento rappresentano i criteri su cui misurare il successo del processo di apprendimento.

Un perfetto esempio di questo contesto di apprendimento sono i **gruppi scout**. Lord Robert Baden Powell, fondatore di questo movimento mondiale, aveva indicato come fondamenti del metodo scout la formazione del carattere, l'abilità manuale, la salute e la forza fisica, il servizio del prossimo. Le molteplici attività svolte all'interno dei gruppi costituiti per fasce di età hanno lo scopo di rafforzare i valori morali e gli atteggiamenti interiori promossi dal movimento. È evidente quindi come in questo caso la leadership si esprima nella capacità di creare senso di appartenenza e di generare all'interno del gruppo commitment rispetto al mandato di un'autorità esterna. Pensiamo ad esempio al ruolo di un allenatore e all'importanza che ha la sua capacità di far sì che l'intera squadra aderisca agli obiettivi posti esternamente dalla società che la gestisce.

Modalità di apprendimento diffusa individuale

Nel contesto di una modalità di apprendimento diffusa individuale **sono i discenti che scelgono cosa e come imparare** e questa scelta è determinata esclusivamente dalla

loro inclinazione e dal loro interesse. Quello che conta è il valore che essi stessi danno a ciò che apprendono.

Per apprendere, questi discenti hanno a disposizione molte possibili fonti di conoscenza sia formali che informali. Tali fonti sono in competizione tra loro e il discente preferirà quella maggiormente in linea con le sue esigenze e con i risultati che intende raggiungere.

Il successo nell'apprendimento è determinato esclusivamente dal singolo discente: da quanto ritiene di aver raggiunto i propri obiettivi e da quanto si sente coinvolto e padrone del processo di apprendimento.
Questa modalità ci fa pensare immediatamente alle tante opportunità aperte dalla formazione online, che offre grande flessibilità rispetto alle specifiche esigenze organizzative del discente sia dal punto di vista logistico che in relazione all'organizzazione dei tempi dell'apprendimento.

Non dobbiamo però dimenticare che gli esempi di questa modalità di formazione non sono necessariamente riconducibili al solo mondo digitale. Pensiamo ad esempio alla collana "**For dummies**"[3], che permette di approcciarsi a una grande varietà di temi, che vanno dall'utilizzo di linguaggi di programmazione alla fotografia, dallo studio delle lingue al marketing, per citarne solo alcuni.

In questo ambito, avere leadership significa essere in grado di focalizzarsi sulle necessità e sulle preferenze del pubblico, utilizzare il pensiero creativo per cercare soluzioni innovative, in grado di attirare un pubblico che non viene soddisfatto dai competitors esistenti e riuscire a ottenere il meglio da teams multidisciplinari. Tutto ciò richiede un forte spirito imprenditoriale e la predisposizione ad affrontare il rischio e l'incertezza.

Modalità di apprendimento diffusa collettiva

Il quadrante dell'apprendimento diffuso e collettivo prevede la creazione di un **network fondato su interessi comuni**, al fine di condividere valori, interessi, preferenze. I membri del network hanno diversi livelli di expertise e assumono alternativamente il ruolo di docenti e di discenti, rafforzando così il loro senso di comunità. L'apprendimento in questo contesto è collegato all'**interazione sociale**, oltre che a diverse fonti di conoscenza.

Il successo dell'apprendimento non si misura solo in termini di conoscenze e competenze maturate, ma è determinato dalla capacità della comunità di crescere ed

[3] *Per novellini* (***For Dummies*** nell'originale americano) sono dei manualetti con lo scopo di essere guide dall'aspetto semplice per lettori nuovi rispetto al tema trattato. Ad oggi si contano oltre 1700 libri *per negati*. La serie ha avuto un successo mondiale ed è stata tradotta in molte lingue.

evolvere nel tempo. Tra i vari esempi riconducibili al quadrante dell'apprendimento diffuso e collettivo, possiamo qui ricordare le **comunità di pratica** e, per quanto riguarda il mondo digitale, **Wikipedia**. Ovviamente però il primo esempio che ci viene in mente è sicuramente quello legato alla stessa AIF, una realtà dove ciascuno ha l'opportunità di crescere professionalmente e personalmente grazie all'interazione con gli altri membri dell'associazione.

Cosa significa essere leader in contesti come quelli appena descritti? Certamente occorre riuscire a identificare e sostenere i valori condivisi dalla comunità, sviluppando norme sociali chiare, riconoscibili e coerenti nelle quali le persone possano riconoscersi e all'interno delle quali possano trovare risposta ai propri bisogni. La leadership in questo caso è più che mai diffusa e partecipativa: è importante che obiettivi e responsabilità siano ampiamente condivisi e che vengano valorizzate il più possibile le risorse disponibili all'interno del network.

Conclusioni

Quale risposta daremmo alla domanda: qual è la finalità ultima dell'apprendimento?
Per alcuni imparare è principalmente impegno e dedizione, per altri fonte di benessere e gratificazione. Alcuni imparano per raggiungere un obiettivo, altri perché semplicemente non ne possono fare a meno. Le motivazioni che ci spingono a imparare sono alla base del nostro modo di vivere l'apprendimento. Anche il nostro modo di essere formatori dipende in modo sostanziale dal senso che diamo all'atto di imparare. Per questo per ognuno di noi esiste un quadrante ottimale del modello, quello nel quale ci sentiamo più a nostro agio e possiamo esprimerci al meglio.
Riflettere sulla modalità di apprendimento che più delle altre ci permette di valorizzare le nostre caratteristiche professionali ci può aiutare a orientare le nostre scelte come formatori. D'altra parte, è bene sapere che le modalità di apprendimento diffusa/individuale e diffusa/gerarchica – evidentemente molto legate anche al concetto di life long learning - sono quelle che negli ultimi anni hanno ricevuto maggior impulso, grazie soprattutto all'impatto della digital transformation, che ne ha ampliato enormemente gli orizzonti.
È qui quindi che si aprono le maggiori opportunità per chi si occupa di formazione, a patto di comprendere che assumere un ruolo di leadership in questi ambiti significa ampliare la propria sfera di competenza. Infatti, non è solo necessario conoscere e saper presidiare i processi di apprendimento, ma diventa indispensabile sviluppare attitudini imprenditoriali, utilizzare il pensiero creativo, creare gruppi di lavoro multidisciplinari, saper portare a sintesi competenze diverse, immaginando un nuovo modo di essere protagonisti dell'apprendimento.