

## **CO-VI-D: COme Vivere Diversamente – 1<sup>^</sup>parte** **(contributi di Fernando Dell’Agli, Danilo Di Maria, Paolo Macchioni)**

### **Smart working e Smart teaching <sup>1</sup>**

La pandemia, a parte le notizie dolorosissime dei contagi e dei decessi di cui abbondano i notiziari, sta influenzando profondamente il nostro modo di vivere, di lavorare, di muoverci, le nostre relazioni sociali, perfino il clima; poiché – speriamo al più presto – ne usciremo, penso sia utile provare ad immaginare quali di questi cambiamenti potranno diventare permanenti, trasformandosi da disagi in opportunità, e quali invece sarà meglio abbandonare non appena superata la crisi.

Augurandoci che il governo – tutti i governi – sappiano trovare dei rimedi che risanino non solo la salute dei molti ammalati ma anche una economia in grave pericolo e riescano a tutelare chi al momento non lavora e non mangia, vorrei prendere in considerazione – da formatore – due aspetti che hanno un grande impatto sulle nostre abitudini: lo *smart working* e lo *smart teaching*, ovvero il lavoro fatto a casa propria e l’insegnamento nelle scuole fatto a distanza.

#### **Benefici e svantaggi**

Per coloro che possono lavorare da casa – gli impiegati e i funzionari che lavorano in ufficio, non certo gli operai che devono far funzionare macchinari in fabbrica – i benefici sono evidenti: si risparmiano il tempo e il denaro spesi per andare e tornare dall’ufficio, avendo più tempo per sé ed i propri interessi, riducendo il traffico e l’inquinamento e le tensioni ad esso collegate, migliorando il clima e l’ambiente; anche le aziende risparmiano l’energia spesa per illuminazione e riscaldamento, ma ci sono solo benefici oppure ci sono anche svantaggi?



<sup>1</sup> contributo di Fernando Dell’Agli (e-mail: [f.dellagli@gmail.com](mailto:f.dellagli@gmail.com))

Esperienza manageriale in una multinazionale nelle vendite e nella formazione, poi libero professionista, consulente, formatore, *counselor* secondo il metodo della Riprogrammazione Esistenziale. Autore del volume “Passeggiate per Olimpia”. Coautore del volume AIF “Formazioni *one-to-one*”. Collaboratore della rivista l’Agone.

Le relazioni sociali vengono notevolmente compromesse: le riunioni fatte in teleconferenza sostituiscono, nel bene e nel male, i rapporti interpersonali diretti ed il loro aspetto anche fisico. Non posso più stringere la mano ad una collega o ad un collega, guardarli negli occhi, sentire il calore della loro presenza: come faccio ad abbracciare una immagine su un monitor?

Senza considerare che in una sala riunioni posso vedere contemporaneamente tutti i presenti e cosa fanno, basta che giri la testa, e quindi percepire anche il clima psicologico, l'atmosfera, gli umori dei partecipanti, mentre in una teleconferenza l'obiettivo si concentra prevalentemente su chi sta parlando, le visioni panoramiche sono pochissime, a scapito di quel senso di squadra e di appartenenza così importante per la vita e il progresso di una organizzazione. Quindi in futuro anche se verrà adottato lo *smart working* saranno necessari momenti di incontro e di condivisione in azienda.

### **Lo *smart teaching***

Lo stesso vale per lo *smart teaching*: la formazione per gli adulti, così importante per le aziende in una fase di trasformazione profonda del lavoro come l'attuale, in cui sono necessarie nuove competenze impensabili fino ad un passato recente, prevederà sempre più la formazione a distanza. I formatori e i loro allievi si stanno già preparando a questa evoluzione, facilitata dal fatto che i *computer* sono uno strumento di lavoro ampiamente diffuso, ma valgono le considerazioni fatte prima riguardo all'importanza del contatto diretto, del rapporto interpersonale *vis a vis*, della costruzione di un buon clima d'aula.

Un bravo formatore sa cogliere gli umori del suo pubblico ed adattare alle sue esigenze il copione inizialmente preparato, soprattutto quando si parla di competenze interpersonali quali la comunicazione efficace, la leadership, la collaborazione e il lavoro in gruppo. Se tutto questo viene a mancare, perché filtrato dalla tecnologia, la formazione rischia di ridursi a mero trasferimento di conoscenze e di nozioni, mentre la formazione vuol dire *dare forma*, la migliore possibile, ai comportamenti agiti sul posto di lavoro.

### **L'insegnamento a distanza nelle scuole**

E cosa dire dell'insegnamento a distanza fatto per gli allievi delle scuole? Il confronto con gli altri, l'aiuto reciproco, l'apprendimento dai migliori, anche le liti e gli screzi sono parte importante dello sviluppo della socialità nei ragazzi; non basta riempirli di nozioni per assicurare lo svolgimento del programma e la conclusione dell'anno scolastico studiando da casa, sono indispensabili momenti di compresenza nello stesso luogo, di ascolto e confronto con l'insegnante e con i compagni. Per questo ritengo che, mentre per il lavoro lo *smart working* possa avere un futuro positivo, per l'insegnamento scolastico sarà opportuno tornare alla tradizione, all'insegnamento frontale in aula, magari migliorato dall'esperienza fatta tramite l'uso della tecnologia.

# Didattica a distanza... Didattica della vicinanza<sup>2</sup>

## Educare ai tempi del COVID 19

La vera, unica, irrinunciabile missione che la scuola ha da sempre, ed in particolare in questo momento drammatico, è formare Donne e Uomini.

Ma come si fa a non capire che questo non è il tempo dell'istruzione e della valutazione, bensì è il tempo dell'educazione?

Fa paura questa parola e può essere anche contestata sicuramente da molti insegnanti.

E la missione di questo insegnamento è quella di trasmettere non del puro sapere, ma una cultura che permetta di comprendere la nostra condizione e di aiutarci a vivere; ed è nello stesso tempo una maniera di pensare in modo aperto e libero.

Gli scettici chiederebbero sicuramente: e come si può svolgere un insegnamento educativo? Prima di tutto è necessario assumere la consapevolezza che non si insegnano "le discipline" (italiano, matematica, storia, ecc.), ma si insegna "con le discipline".

Questo hanno fatto i grandi maestri del passato e questo fanno i bravi insegnanti di oggi che per fortuna esistono e sono tanti.

Insegnare con le discipline significa recuperare l'origine dei saperi.

Gli uomini hanno conquistato le conoscenze attraverso la ricerca delle risposte ai problemi che la vita materiale, sociale, spirituale, poneva loro.

Insegnare con le discipline significa fornire agli alunni strumenti interpretativi del reale. Il mondo interiore dei giovani studenti, talvolta tormentato nelle aule scolastiche quando si vive un tempo ordinario, oggi è in subbuglio anche a causa dei media che parlano di guerra, di contagi che aumentano, di servizio sanitario al collasso, di morti e di bare allineate che non trovano collocazione nei cimiteri!

Allora occorre, a mio modesto avviso, trasfigurare il senso della didattica a distanza e ribattezzarla, come osa dire qualcuno più autorevole di me, nella didattica della vicinanza.

### La didattica della vicinanza

Dobbiamo come non mai stare vicini ai nostri alunni in un rapporto peculiare che in qualche momento lasci da parte la didattica, i compiti e le lezioni on-line.

Il ruolo educativo è fatto anche di relazioni interpersonali in presa diretta.

La didattica a distanza ha bisogno di essere integrata da una speciale "didattica di vicinanza", dove le parole, i volti, i sorrisi diventano veri e concreti, in audio e in video, in una relazione empatica che corrobora e arricchisce la didattica a distanza.

Non siamo "esattori" del sapere, chiedendo loro la "restituzione dell'appreso".



<sup>2</sup> contributo di Danilo Di Maria (e-mail: [danilo.dimaria1969@gmail.com](mailto:danilo.dimaria1969@gmail.com))

Laureato in Filosofia, con un dottorato di ricerca in Semiologia dello Spettacolo-Teatro sacro, è docente, formatore, ricercatore.

Attenzione, la valutazione è inevitabile nelle azioni umane come nell'apprendimento, ma facciamo in modo che sia prima di tutto una valutazione formativa e proattiva, una valutazione che fornisca a ciascun alunno informazioni sul suo processo di apprendimento, che indichi gli aspetti da migliorare e le modalità per ottenere il miglioramento, che lo motivi ad apprendere attraverso l'apprezzamento dei progressi effettuati, anche se piccoli.

Bisogna abbandonare la preoccupazione di non finire il programma... In questo momento l'apprendimento non può essere equiparato ad un prodotto alimentare o farmaceutico, con tanto di data di scadenza, altrimenti rischiamo di ritrovarci con le piattaforme piene e in ordine, alla fine del tunnel, ma con le anime vuote.

In questo momento di profonda incertezza sul futuro, oggi come non mai, noi docenti siamo i punti di riferimento per i nostri studenti e ciò che scriviamo nella lavagna della loro vita resterà per l'eternità.

E allora sì che ce la faremo, uniti, seppur distanti, ma vicini!

## La “telegestione” delle persone <sup>3</sup>

Il “tutti a casa”, con l'esplosione del telelavoro soprattutto per molti ruoli di *staff*, ha colto impreparati tutti gli italiani ed in particolare molti capi, poco abituati alla “telegestione” dei collaboratori.

Tutti coloro che sono cresciuti interpretando le responsabilità gestionali con un approccio più militare che manageriale, si sono trovati improvvisamente a disagio, senza la truppa allineata in caserma e senza la possibilità di valutare la Presenza (alla quale sono stati sempre più interessati rispetto alle tre “P” di Posizione, Prestazione e Potenziale).

Alcuni hanno così confuso lo *smart working* con la reperibilità h24 e hanno preteso che i dipendenti rispondessero alle *e-mail* o al telefono anche di notte, rischiando legittime denunce per *straining* o *mobbing*.

La speranza è che si tratti di una fase di passaggio dell'evoluzione manageriale italiana e che la forzata assenza fisica dai luoghi di lavoro diffonda invece maggiormente, a tutti i ruoli aziendali, una corretta gestione per obiettivi <sup>4</sup>.

Anche se da oltre quaranta anni, in molte organizzazioni, viene praticato l'MBO (*Management By Objectives*), troppi capi dimenticano ancora oggi che un obiettivo non è solo il traguardo da raggiungere ma il rapporto fra un risultato voluto e le risorse



<sup>3</sup> contributo di Paolo Macchioni (e-mail: [paolo.macchioni@alice.it](mailto:paolo.macchioni@alice.it))

Esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un'esperienza di quindici anni in Alitalia. E' autore di *Check-up manageriale* (F.Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F.Angeli, 2012). E' iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF e fa parte della Redazione di AIF Learning News.

<sup>4</sup> Cfr. Macchioni P. – *La gestione per obiettivi* – Aif Learning News di febbraio 2019  
[http://associazioneitalianaformatori.it/download/articoli/n/2019/LN0219\\_Macchioni.pdf](http://associazioneitalianaformatori.it/download/articoli/n/2019/LN0219_Macchioni.pdf)

necessarie per conseguirlo. Le risorse possono essere “interne” (cioè dipendenti dal soggetto), come la motivazione individuale e le competenze, oppure “esterne” (cioè indipendenti dal soggetto), come il tempo, i mezzi finanziari, alcuni strumenti, il coinvolgimento di altre persone, ecc...

Quando le risorse non vengono identificate correttamente, l'obiettivo rischia di essere solo un desiderio o un sogno così come può invece verificarsi uno spreco di risorse quando queste non sono finalizzate al conseguimento di uno specifico risultato.

Con queste premesse, chiunque operi all'interno di un'organizzazione, pubblica o privata, può essere gestito per obiettivi e l'acronimo “SMART”<sup>5</sup> (che suona diversamente oggi, in tempi di *smart working*) aiuta a renderli concreti e realizzabili.

### **Gestione per obiettivi e valutazione della prestazione**

Supponiamo, ad esempio, che un capo assegni ad un impiegato amministrativo l'obiettivo di fornire una certa documentazione entro il giorno x d'ogni mese,

Il collaboratore dovrà essere ovviamente motivato e preparato per svolgere innumerevoli attività (di trascrizione, contabilizzazione, archiviazione, contatti con Enti esterni o interni, ecc.) ma, soprattutto, con il telelavoro, deciderà autonomamente non solo come ma anche quando e dove svolgerle, senza doverne rendere conto quotidianamente. E la sua prestazione dovrà essere valutata non per le attività svolte ma per il risultato ottenuto, considerando specifici criteri di misura (come la completezza dei dati forniti, gli eventuali errori commessi, la qualità della presentazione, oltre al rispetto della scadenza prevista).

E' evidente che, con la “telegestione”, vanno riviste perciò le modalità di controllo dei capi, soprattutto di quelli abituati a monitorare passo dopo passo i collaboratori.

Il controllo è una responsabilità gestionale non delegabile ed è indispensabile per verificare i risultati parziali e finali prodotti, analizzare le cause di eventuali scostamenti e definire gli interventi correttivi necessari. Occorre però trovare, soprattutto nella gestione per obiettivi, un giusto punto di equilibrio che eviti di comunicare sfiducia (controlli parziali molto frequenti) o disinteresse (controllo solo finale).

---

<sup>5</sup> Con l'acronimo *SMART*, tratto dalle iniziali di cinque aggettivi inglesi (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely*) vengono convenzionalmente identificate le cinque principali qualità di un obiettivo. In italiano, corrispondono alle seguenti caratteristiche: *Specificità, Misurabilità, Attuabilità, Rilevanza, Tempificazione*.