Marzo 2021, anno XV – N. 3

Gruppi di approfondimento online del XXXII Convegno Nazionale AIF

Gruppo 5A[1] – Formazione e sostenibilità generativa – Seconda parte

Di Margherita Da Cortà Fumei[2]

Gli obiettivi, le domande e le motivazioni

Il Gruppo di lavoro 5A: "FORMAZIONE E SOSTENIBILITA' GENERATIVA" aveva l'obiettivo di individuare le pratiche di formazione più sintoniche con il valore della sostenibilità generativa e di comprendere quali fossero quelle incoerenti.
Ci si proponeva di interrogarci sulle innovazioni richieste alla formazione dall'istanza della sostenibilità generativa e di individuare, a partire dalle nostre pratiche, metodi, contenuti e setting più adeguati.
Si riporta, di seguito, una sintesi ragionata dei contributi emersi nel gruppo in risposta alle domande che ci siamo posti per avviare la riflessione.

"Cos'è per te la sostenibilità?"

La sostenibilità rappresenta la cornice entro la quale orientare pensieri e pratiche in questa fase storica caratterizzata da globalizzazione, cambiamenti climatici, sperequazione di risorse e, ora, dalla pandemia mondiale. La sostenibilità richiede oggi più di prima attenzione alle **inter-connessioni tra persone, natura, ambiente e prodotti umani**: produzione, organizzazioni, società, cultura.

---

[1] **Facilitatrice**: Margherita da Cortà Fumei**,** con il supporto tecnologico di Vittorio Canavese
Partecipanti: Maria Paola Borio, Carlo Callegaro, Vittorio Canavese, Daniela Cevenini, Tiziana Ferrando, Paola Fiore, Angela Leonetti, Annalisa Malandra, Maria Chiara Pacquola, Erica Rizziato.
[2] Margherita Da Corta' Fumei**,** Presidente di AIF Delegazione Veneto**,** laureata in Filosofia, specializzata come Formatrice di Formatori con indirizzo psico-sociologico, già Professore a contratto presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, docente in Master di I e II livello, svolge da libera professionista il ruolo di formatrice per numerosi committenti pubblici e privati. presidenza.aifveneto@gmail.com

Può definirsi sostenibile un contesto sociale in cui coloro che lo "abitano" agiscano con la consapevolezza dell'impatto delle proprie azioni sulla vita degli altri e sui beni comuni.
Può intendersi "sostenibile" uno sviluppo volto a **soddisfare i bisogni** della generazione presente senza compromettere la capacità di quelle future di far fronte ai propri.
È necessaria una ***"rigenerazione culturale"*** in ogni ambito della società civile, della economia, della politica e del buon governo delle istituzioni per il bene comune. Questo cambiamento di base è fondamentale e prioritario, per declinare la sostenibilità nelle esigenze in continua evoluzione dell'individuo e della collettività, che sempre più devono e dovranno essere in linea con quelle del Pianeta.
Gli enti e le imprese che oggi basano il loro lavoro sui valori della trasparenza, della responsabilità e della sostenibilità devono sforzarsi di **reinventare il modo di interagire con l'ambiente e con la società**, promuovendo un modello fondato sulla consapevolezza del proprio impatto e trasformando questa consapevolezza in una risorsa.
Questo tempo chiede a formatrici e formatori di modificare approcci, paradigmi, chiavi di lettura, comportamenti al fine di una piena **valorizzazione del potenziale delle persone**, in un'ottica di sviluppo del benessere umano nel lavoro. Una formazione può quindi dirsi sostenibile quando pone al centro le persone e si dà l'obiettivo di bilanciare performance economica e politiche culturali, sociali e ambientali.

"Quali conoscenze/competenze/abilità ti aspetti di accrescere grazie alla partecipazione al Gruppo di lavoro che hai scelto?"
Dopo aver convenuto all'unanimità sull'arricchimento che proviene dalla "***condivisione di pensieri e di esperienze provenienti da mondi diversi****, che a loro volta possono diventare generativi di nuovi percorsi*", si è deciso di approfondire, come gruppo, in che modo gli elementi indicati si traducessero nelle pratiche formative quotidiane delle/dei partecipanti.

"Come si è tradotta nella mia pratica professionale il tema della sostenibilità?"
L'evoluzione necessaria, a livello metodologico, prevede il trasferimento del tema della sostenibilità da oggetto della formazione a metodo/approccio alla formazione.
Il punto di partenza può essere quindi individuato nella **creazione di un setting per le connessioni sistemiche**, trasversale alle funzioni e alle gerarchie, al cui interno riportare le esplorazioni delle domande di sviluppo e le sperimentazioni di nuovi possibili processi di rinnovamento. In questo contesto è possibile allenare nuove competenze per la gestione della complessità e la sostenibilità, che definiamo di **leadership orizzontale**.
In tale setting si promuove autonomia nell'apprendimento, con rispetto dei ritmi e degli schemi individuali e si supportano le persone nel **cambiare la narrazione** che hanno fatto su di sé e sulla loro organizzazione.

"Quali risorse – sempre in termini di conoscenze/competenze/abilità, oltre che di esperienze già fatte – pensi di poter mettere a disposizione del tuo Gruppo di lavoro per produrre un risultato valido e soddisfacente?"

La ricognizione eseguita, all'interno del gruppo, ha fatto emergere numerose conoscenze, competenze e abilità direttamente spendibili all'interno di processi formativi di qualità:

- **pratiche auto-riflessive**, orientate a incrementare l'auto-consapevolezza delle persone in formazione nelle organizzazioni;
- **strumenti di facilitazione** a supporto delle azioni di sostenibilità;
- conoscenze accademiche nel campo dell'**antropologia filosofica** e della **filosofia della mente**;
- competenze nell'ambito della **progettazione di percorsi di sviluppo**, alcune di esse legate al **design thinking** come metodo o alla **multicanalità/multimedialità** come strumenti.

Approfondimenti emersi

Dopo l'intenso incontro di gruppo online e la partecipazione alle prime tre sessioni del Convegno ci sono state proposte, come gruppo, ulteriori domande di approfondimento. Come in precedenza, dopo aver ascoltato relatori e relatrici del Convegno, si è cercato di tradurre gli stimoli ricevuti in ipotesi progettuali e metodologiche per una formazione generativa e sostenibile.

"Quali competenze diffuse saranno necessarie nelle organizzazioni che si orientano alla sostenibilità generativa?"

Al fine di definire le competenze diffuse è utile riprendere il concetto di leadership orizzontale, da intendersi come un quadro ampio di tre livelli di competenze e meta-competenze. Si parte da una serie di ***"atteggiamenti per lo sviluppo"*** che rendono possibile generare competenze e meta-competenze di leadership orizzontale in ambito organizzativo[3]. Il punto chiave di queste competenze diffuse è che rendono possibile colmare il gap tra realtà pensata e realtà vissuta in un percorso di **auto-consapevolezza di sé, del contesto e di sé come co-creatori del contesto**.

Questo si traduce nella capacità di un collettivo organizzativo di co-costruire nuove conoscenze e nuove modalità di azione, a partire dall'esperienza di situazioni inattese e impreviste. È necessaria, innanzitutto, **un'attitudine diffusa alla sostenibilità generativa**, che possa produrre competenze motivanti, partecipative e lungimiranti, competenze connettive.

Un'abilità ulteriore per il raggiungimento della sostenibilità generativa è legata alla capacità costante di cogliere **l'interdipendenza tra la propria attività lavorativa e quella degli altri**; la capacità di vedersi costantemente parte di un processo.

Altra competenza sulla quale investire è quella che permette di **identificare il senso**, il significato del proprio operato, e la conseguente utilità. Quando le persone non

[3] *rif. Erica Rizziato, Verso un umanesimo della vita organizzativa: generare sviluppo con la leadership orizzontale, AIF FrancoAngeli 2020, cap.5*

colgono il senso, il fine di quello che fanno, continuano a sbagliare e a dimenticare, generando insostenibilità.
A quest'ultima va affiancata la **capacità di rivalutazione dell'errore**. Corresponsabilità e capacità di "perdonare gli errori" possono portare a vedere il fallimento non come un evento da punire, ma come un modo per capire come fare meglio, permettendo una gestione migliore della frustrazione e lo sviluppo della tenacia. Solo in un ambiente favorevole le persone applicheranno le loro competenze generative.

"Quale idea/filosofia di formazione e di apprendimento appare più sintonica con l'istanza della sostenibilità generativa?"
Il primo riferimento teorico emerso ha riguardato l'"**Andragogia**"[4], col suo concepire l'apprendimento come processo attivo che si innesca nei soggetti in formazione. Il ruolo di formatrici e formatori consiste nel prefigurare e nel facilitare tale processo attraverso metodi e tecniche interattive e collaborative che valorizzano le esperienze e i talenti delle/dei discenti. Propone un approccio maieutico e auto-riflessivo capace di mettere in moto processi di cambiamento effettivo nelle persone e nelle organizzazioni.
A un livello meta possiamo dire che si deve passare da una cultura positivista a una cultura 'quantistica'. Sapendo da quest'ultima che l'osservatore influenza l'osservato, si deve promuovere una formazione che passi dall'apprendimento per concetti a un **apprendimento dall'azione** in cui il singolo sia attore del proprio apprendimento. In ambito organizzativo, visto come sistema complesso in evoluzione, il soggetto diventa elemento **di sintesi della complessità orientata dal processo del cliente e dalla crescita personale**. La formazione diventa quindi creazione di processi di facilitazione in tal senso.
Un'idea/filosofia collaborativa, quindi, aperta, di nuovo co-disciplinare, creativa, continua, progettuale, circolare.
Una filosofia sostanzialmente di **formazione partecipativa**: la formatrice, il formatore non potrà più essere intesa/o come il detentore di conoscenze da trasferire, ma piuttosto come colei/ui che possiede le competenze per la costruzione di setting protetti ed ecologici utili a curare il processo di costruzione di conoscenze, mobilizzare le risorse addormentate e tacite, aiutare a mettere in comune le parole condivise da un collettivo. Il collettivo organizzativo va sostenuto nel prendersi il ruolo di attore formativo e nel costruire la formazione con la/il formatore che ne guida il processo attuativo e trasformativo.

"Quali approcci, metodi e setting caratterizzeranno la formazione sostenibile e generativa?"
Servono **setting orizzontali** che connettano vari livelli gerarchici e settoriali con un approccio esperienziale che alterni riflessione, prospezione e azione focalizzandosi sulle criticità organizzative viste dalla prospettiva del cliente e delle problematiche

[4] M. S. Knowles, Quando l'adulto impara. Pedagogia e andragogia, tr. it., Franco Angeli, Milano

relazionali. Si può così avviare un percorso generativo di nuovi processi e nuove competenze che ha carattere di sostenibilità.

Setting aperti, continui, creativi, circolari, progettuali, sostenibili e non giudicanti valorizzano l'ascolto attivo reciproco, richiedono una rivisitazione da parte di ognuna/o del proprio ruolo nell' organizzazione o nell'azienda, delle motivazioni intrinseche, dei propri modi di relazionarsi agli altri/e, dirigenti e collaboratori/trici, nei team, in rapporto agli obiettivi da perseguire, dichiarati o effettivamente condivisi.
Dall'auto-consapevolezza di sé è possibile partire nella direzione di un maggiore empowerment, di un'assertività agita, di un'auto-stima fondata, di uno stile di leadership efficace, di una **collaboratività generativa** verso un effettivo cambiamento personale e di gruppo nell'organizzazione.
Un approccio concreto che parta dalla soluzione di un problema in modo collaborativo e a cui segua un momento di riflessione e generalizzazione.
La formazione che prende spunto da situazioni di lavoro significative per gli attori aziendali chiede al formatore/trice di scendere nell'arena dell'agire e andare a **scovare situazioni con potenziale di apprendimento** da trasformare in situazioni formative.
Il **video** è uno strumento potente per ricucire la frattura tra dire e fare, ripartendo dall'azione e favorendo nuovi processi percettivi di ricostruzione di significati e di concettualizzazione e generalizzazione collettiva.
Per mettere in pratica questo tipo di approccio, oltre al video sono necessari **strumenti di facilitazione** (canvas, matrici, narrazioni ecc.) che consentano di creare un setting accogliente e un contesto psicologicamente sicuro, per sviluppare un apprendimento attivo e riflessivo.
Importante per la formazione generativa è il **fattore tempo**, l'unico modo per permettere il cambiamento è prendersi il tempo che ci vuole per far crescere le persone.

"Quale può essere l'apporto della tecnologia alle pratiche di formazione generative?"
Le tecnologie permettono di attivare una **formazione continua**, risolvendo il problema del tempo da dedicare a una formazione esperienziale in presenza che ha rappresentato un ostacolo alla sua diffusione. Attraverso le tecnologie la formazione può essere erogata in modalità agile "on the job, on the move, on demand".

Tenendo sempre ben presente che il **digitale è uno strumento** che la/il formatore utilizza per potenziare la sua **funzione facilitante**, si possono utilizzare piattaforme che consentano: il confronto e la condivisione anche in sottogruppi, l'utilizzo di immagini, video, narrazioni, metafore che favoriscano l'emergere di dimensioni creative, simboliche, ludiche, esperienziali, riflessive.

A conclusione del confronto di gruppo, in quanto facilitatrice, ho costruito una sintesi del ricco lavoro del Gruppo 5A, da presentare in plenaria il 14 novembre 2020 nel dialogo con i relatori. Si riporta di seguito la sintesi.

Sintesi per il confronto con i relatori in plenaria
Partendo dai contributi emersi nelle prime tre giornate del Convegno, nel gruppo 5 A sono stati evidenziati alcuni nodi concettuali che hanno accompagnato la riflessione in modo generativo.
Ci si è confrontate/i in particolare sui **concetti** di:

1) **scissione tra il dichiarato e l'agito** nel management e nelle organizzazioni (Cecchinato);
2) **distribuzione del potere** collegato alla effettiva intenzione di assumere responsabilità (De Toni);
3) **etica, responsabilità, autenticità, apertura alle differenze** (Magatti, Cunliffe, Nicolini, Cecchinato).

Si è discusso sulle competenze proprie della formazione generativa e si sono condivisi alcuni aspetti:

- ***Competenze della formazione generativa*:** connettive e partecipative, capaci di: apprendere ad apprendere, riflettere sull'esperienza e sul "mondo interno e esterno delle organizzazioni", auto-consapevolezza, meta-riflessione, pensiero critico.
- ***Modi di essere e pratiche:*** etica, responsabilità, equilibrio, creatività, generazione di senso, condivisione e collaborazione, cura, leadership orizzontale, co-progettazione, co-valutazione.
- ***Filosofia e approcci della formazione generativa:*** la filosofia si ispira a andragogia, maieutica, *lifelonglearning*, teoria della complessità; l'approccio è partecipativo, esperienziale, co-disciplinare, relazionale, progettuale, circolare. Mantenendo il focus sulle persone, che sono l'energia della trasformazione.

La principale **"rivoluzione copernicana" di paradigma** consiste nel centrarsi su:

1) **Il soggetto che apprende nell'organizzazione**: attivo, riflessivo, in relazione. Attore consapevole, del processo di cambiamento condiviso da promuovere;
2) **Il processo di cambiamento nella direzione della sostenibilità generativa**: pensato, progettato, condiviso, e promosso da tutt* gli attori nell'organizzazione anche con il supporto di formatrici e formatori;
3) **Il/la formatore facilitatore/trice co-creator* del processo**: prefigura il cambiamento da condividere, facilita processi autoriflessivi, auto-valutativi, analitici, progettuali, di trasformazione condivisa.
   In tale concezione di ruolo la performance affabulatrice, istrionica, manipolatoria appare inutile e inefficace.

Il/la professionista, a cui sia richiesto un intervento formativo per il cambiamento in un'organizzazione in una prospettiva di sostenibilità generativa, partirà da un ascolto e da un'analisi del contesto, degli attori, delle criticità e dei vissuti relativi, per poi chiedersi: quale processo posso prefigurare per favorire un cambiamento delle persone, delle relazioni, delle pratiche nella direzione auspicata nel contesto sistemico

dell'organizzazione? Quali *setting*, metodi e strumenti sono capaci di attivare quei processi?

Approccio: sarà maieutico, per sviluppare un apprendimento attivo e riflessivo; di durata adeguata a promuovere un cambiamento soggettivo e poi organizzativo; utilizzerà la logica della complessità, stimolerà la creatività e il pensiero critico; sarà esperienziale, alternerà riflessione, prospezione e azione.
Setting: sarà accogliente non giudicante, di ascolto attivo, aperto, autentico, inclusivo, creativo, circolare***,*** orizzontale per le connessioni sistemiche, trasversale alle funzioni e alle gerarchie.
Metodi: saranno attivi e interattivi, euristici e partecipativi, riflessivi e auto-riflessivi, di condivisione e elaborazione, di progettazione, Meeting design e Design Thinking.
In particolare si evidenzia l'efficacia del metodo di narrazione auto-biografica nei contesti organizzativi per promuovere l'auto-consapevolezza emozionale e cognitiva; dei metodi esperienziali per promuovere consapevolezza di talenti e limiti; dei metodi di analisi di pratiche professionali e di condivisione nel gruppo.
Strumenti: Metafore, narrazioni autobiografiche di pratiche nelle organizzazioni, pratiche esperienziali outdoor, arte, video, teatro d'impresa, Canvas, matrici, Coding e robotica.
Nella fase attuale la scommessa è riuscire a tradurre tutto quanto sopra enunciato nella formazione a distanza online.