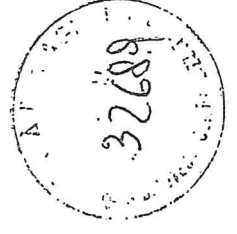


Fare formazione

di Gian Piero Quaglino

Società editrice il Mulino



Vuoto di teoria significa azione alla cieca, il che a sua volta significa impossibilità di apprendimento e dunque preclusione di ogni accumulo di esperienza. Credo che alla formazione non sia consentito eludere questo problema e ancora meno vincolarsi ad una tale sequenza che inevitabilmente origina il circolo vizioso vuoto di teoria $\rightarrow$ vuoto di formazione.

1.2. Un punto di vista sulla formazione

Per ciò che riguarda il punto di vista sulla formazione, esprimerlo e analizzarlo brevemente risulta compito agevole. Esistono certamente modi differenti di intendere la formazione anche rispetto ad un piano di definizioni generali: si può parlare ad esem-

pio di formazione come *prodotto*, di formazione come *servizio* o di formazione come *processo* [Ferrario 1983]. Tali differenze di impostazione modellistica non risultano tuttavia di per sé radicalmente inconciliabili: intrinsecamente esse lo divengono semmai, inconciliabili, là dove si entra nel merito di temi specifici; estrinsecamente ciascuna di esse rimanda più o meno direttamente ad un corrispondente modello di sistema sociale, come referente ampio, o ad un modello di sistema organizzativo come referente ristretto. Estrinsecamente, cioè, la loro inconciliabilità va discussa in rapporto a tali modelli dunque nell'ambito di altra problematica.

Formazione è *attività educativa*. Dunque il suo obiettivo è il *sapere*: la promozione, la diffusione, l'aggiornamento del sapere. Nonché la promozione, diffusione e aggiornamento dei modi di utilizzo di tale sapere: come dire un sapere di tipo 1 ed un sapere di tipo 2. Ma la finalità sottesa a un tale obiettivo va oltre: essa ha a che vedere con il significato profondo dell'azione educativa come momento di crescita, dei soggetti a cui si rivolge, volta a volta culturale, sociale, professionale, personale. E in questi termini che l'attività educativa lega inestricabilmente apprendimento e cambiamento ad un primo più generale livello.

Tutto ciò risulta ancora più evidente se si passa a considerare la formazione nelle sue determinazioni di attività educativa interna ad una organizzazione: dove inevitabilmente la sua finalizzazione al di là del sapere dei soggetti è traguadata (sia nel senso di meta ultima, che nel senso di filtro) in rapporto al sistema organizzativo ovvero al superamento di uno stato-problema. A questo secondo livello tuttavia la possibilità sempre presente di operare una scissione tra i due termini apprendimento e cambiamento costituisce tema di dibattito oltretutto rischio per l'efficacia dell'azione educativa. Il rischio consiste nel pensare che i soggetti imparano e le organizzazioni cambiano; che tutto questo è per opera della formazione; e che in ultima analisi la formazione è un'attività organizzativa.

Credo che porre la questione in questi termini sia eccessivamente semplicistico. Fatto salvo il legame

apprendimento —→ cambiamento
t-----j

occorrerebbe infatti quantomeno precisare che i soggetti cambiano in tanto in quanto apprendono, mentre le organizzazioni

apprendono in tanto in quanto cambiano; che il vero problema per i soggetti è di essere disposti a cambiare mentre per le organizzazioni è di essere disposte ad apprendere; che per i soggetti il legame apprendimento → cambiamento è fattuale, mentre per le organizzazioni il legame cambiamento —→ apprendimento è solo possibile.

Dunque la formazione è attività educativa rivolta al sapere dei soggetti che può diventare momento per il cambiamento organizzativo solo a certe condizioni e non in virtù di alcun automatismo di legame tra apprendimento individuale e cambiamento organizzativo che, come si è potuto appena accennare, ha ben altro livello di complessità. Tra queste condizioni si tratta soprattutto, a mio avviso, di riconoscere che:

a) la formazione deve essere *trascata o volentata in termini di*