

1. Come nasce la relazione formativa, l'importanza del contesto

La relazione formativa si può configurare in modi molto diversi a seconda di come nasce.

Può essere una relazione che nasce dalla scelta dell'allievo quando questi si iscrive autonomamente e a proprie spese a un Corso di formazione. Questo è sicuramente il modo di cominciare migliore perché il fatto di scegliere nasce dalla consapevolezza di un bisogno formativo, si regge fin dall'inizio sulla motivazione e colloca l'operatore in una posizione attiva.

In altri casi la partecipazione a un evento formativo può essere obbligatoria e l'operatore la può sentire come un' imposizione e per questo motivo può essere mal disposto fin dall'inizio.

La casistica in realtà è ancora più varia e spazia dall'indifferenza all'opportunismo (per esempio per allontanarsi dal lavoro quotidiano oppure per usufruire di un assegno di formazione), al collezionismo (ci sono i collezionisti della formazione!), alla necessità (Corsi di formazione necessari per fare carriera, Corsi necessari per ottenere i crediti ECM prescritti dalla legge).

Per mia fortuna ho poca esperienza di Corsi in cui i partecipanti cominciano con una predisposizione negativa. Ricordo però il caso di un Corso di formazione per giovani del Servizio Civile che prestavano servizio in Case di riposo per anziani nella provincia di Trento. La loro motivazione era nulla. Avevano scelto il Servizio Civile, perlopiù, perché erano disoccupati e in questo modo ricevevano un piccolo assegno mensile. Anche in questo caso sono riuscito a guadagnare la loro attenzione e a rendere l'esperienza del Corso interessante e per loro formativa sottolineando costantemente come quello che via via scoprivano e sperimentavano non serviva solo per il Servizio Civile ma era utile anche per la vita personale, con gli amici, le fidanzate, i futuri colleghi e superiori in ambito lavorativo. Il rinvio continuo alla loro esperienza di vita, al loro *io personale*, li ha motivati alla partecipazione e ha fatto sì che al termine del Corso tutti fossero soddisfatti e consapevoli di avere ben utilizzato il loro tempo.

Considerazioni analoghe si possono fare anche dal punto di vista del formatore. In linea teorica anche lui potrebbe trovarsi a fare formazione in contesti che non sono di suo gradimento o su temi che non sono nelle sue corde e in questi casi dovrebbe fare ricorso a tutta la sua professionalità per portare a termine dignitosamente il compito assegnato. Per fortuna non mi è mai successo e francamente sconsiglio di accettare incarichi in queste condizioni.

2. Caratteristiche della relazione formativa

In questo contesto ci occupiamo di una relazione formativa che ha alcune caratteristiche peculiari di cui vorrei parlare. Si tratta di una relazione professionale, non gerarchica, tra adulti, basata sulla parola, tra chi fa e chi non fa, tra chi sa fare e chi non sa fare, asimmetrica, limitata nel tempo.

Una relazione professionale

Il formatore è un professionista e si presuppone che sappia fare il suo mestiere. Come tale viene retribuito direttamente dall'allievo o da un ente committente, l'allievo invece partecipa alla formazione perché la paga in modo diretto o indiretto. La relazione si pone quindi fin dall'inizio in modo asimmetrico, ma bisogna guardare bene all'interno di questa asimmetria perché non si tratta di un tipico rapporto *up – down*, lo vedremo meglio nei paragrafi che seguono.

Una relazione non gerarchica

La relazione formativa, quando è intesa formalmente, *sensu stricto*, è incompatibile con un rapporto gerarchico tra formatore e allievo. Il formatore deve poter mantenere un atteggiamento non giudicante, svincolato dalle attività e dagli obblighi quotidiani, e d'altra parte l'allievo deve sentirsi libero di parlare senza filtri, di riferire la propria esperienza senza timore di essere giudicato e senza la necessità di mettersi in bella mostra, di dimostrare che quello che fa lo fa bene.

È difficile che la stessa persona possa giocare in un certo momento (quasi tutto il tempo) il ruolo di superiore gerarchico (direttore, coordinatore, responsabili di nucleo, responsabile di servizio...) e in un altro momento (un'ora alla settimana oppure una giornata una tantum) quello di formatore. Lui può provarci, può cercare di calarsi nei panni ora del direttore ora del formatore, ma l'operatore continuerà a vedere in lui il direttore piuttosto che il formatore, snaturando così la relazione formativa.

C'è però da considerare una situazione particolare, quella del superiore gerarchico che sceglie di fare proprio in modo continuativo l'*Approccio capacitante* o che sceglie momenti specifici bene riconoscibili per svolgere un'attività formativa in modo informale. Ne parlerò più avanti.

Una relazione non giudicante

L'operatore capacitante di fronte all'anziano smemorato e disorientato non giudica, in particolare non è interessato a giudicare ciò che è vero e ciò che è falso. Preferisce piuttosto ascoltare, accompagnare l'interlocutore nei suoi mondi possibili e cercare un Punto d'Incontro Felice tra mondi apparentemente inconciliabili.

Allo stesso modo il formatore capacitante mantiene un atteggiamento non giudicante nei confronti degli operatori: non giudica le persone, ma nemmeno il loro modo di operare o di partecipare.

Il formatore capacitante, quando un operatore racconta la propria esperienza, ascolta con attenzione poi invita l'operatore stesso o il gruppo a riflettere sulle parole scambiate e sui risultati ottenuti. Se i risultati sono considerati favorevoli, il formatore non ha nulla da aggiungere; se i risultati sono considerati sfavorevoli (dal punto di vista dell'operatore o da

quello dell'interlocutore) allora il formatore si ferma a lavorare su quel dialogo per cercare insieme al gruppo altre parole possibili per ottenere risultati più favorevoli.

Nei corsi di formazione di maggiore durata (così come nel corso di formazione formatori) sono solito proporre alcune sessioni MENTECORPO che sono utili per fare un'esperienza diretta, su di sé, di atteggiamento non giudicante.

Una relazione tra adulti

Quando si tratta di fare formazione agli operatori, la relazione è tra adulti. In molti casi il formatore è più anziano di loro ma si tratta comunque di una relazione tra adulti. La situazione è molto diversa, dovrebbe essere molto diversa, da quella che si instaura tra docente e allievo nel corso degli studi. Infatti, anche gli operatori, al pari del formatore, hanno già studiato, sanno già svolgere la loro professione e lavorano quotidianamente. La differenza sta nel tipo di lavoro: gli uni fanno gli operatori, l'altro fa il formatore. Considerata da questo punto di vista la relazione è tendenzialmente paritaria, una relazione tra diversi ma pari in quanto entrambi professionisti, ciascuno esperto nel proprio lavoro. È bene che il formatore si ricordi sempre di questa realtà per evitare di porsi su un piedestallo e di mancare di rispetto verso gli operatori. Sulla formazione degli adulti non mi dilungo perché ha già scritto molto bene Adriano Pennati nel Saggio introduttivo.

Una relazione basata sulla parola

In linea di massima la relazione tra formatore e operatori è basata sulla parola. Il formatore parla e gli operatori ascoltano, poi gli operatori parlano e il formatore ascolta. Questa è la struttura più semplice (sarebbe meglio dire *semplificata*) della relazione formativa, ma dobbiamo essere consapevoli che una buona formazione, soprattutto quella capacitante, non passa solo attraverso la parola. Nei campi più svariati in cui si fa formazione le esercitazioni pratiche occupano gran parte del tempo e il formatore, per questo scopo, può farsi assistere da un tutor o essere tutor lui stesso.

A questo proposito, la formazione capacitante si colloca in un modo piuttosto particolare. Il formatore non si occupa di tecniche assistenziali o infermieristiche, di laboratori o di riabilitazione neurocognitiva, ma parte dal presupposto che gli operatori siano già competenti riguardo alle loro mansioni specifiche. Su questi aspetti non ha nulla da insegnare, non ha nessuna esercitazione innovativa da proporre. La formazione capacitante tuttavia, lo abbiamo già visto e lo vedremo ancora in seguito, va molto oltre la parola: coinvolge anche la persona, l'*io personale*, il corpo (v. Quaderno Anchise n. 1), l'esperienza (sia all'interno che all'esterno del gruppo di formazione) e si avvale di tecniche come gli esercizi corporei, il lavoro sui testi, la Giostra delle risposte possibili, i Giochi dei ruoli.

Una relazione tra chi fa e chi non fa

Quando faccio formazione agli operatori ho sempre ben presente che il mio è perlopiù un lavoro intellettuale mentre il loro è perlopiù un lavoro pratico o, quanto meno, un lavoro in cui il fare, l'agire hanno un'importanza determinante. Gli operatori lavorano sul campo, sono loro che fanno, sono le loro azioni che influiscono sul benessere o malessere degli anziani che assistono; io formatore, invece, mi limito ad ascoltare, a parlare e poco più. Sono consapevole, dobbiamo essere tutti ben consapevoli come formatori, che mi occupo di assistenza agli anziani ma non sono io che la faccio.

Una relazione tra chi sa fare e chi non sa fare

Dirò ancora di più. Il formatore deve essere ben consapevole e deve ricordarselo in ogni istante che *non sa fare e non fa*, non è in grado di fare il lavoro che fanno gli operatori.

Personalmente ci penso ogni volta in cui ascolto un operatore dell'assistenza (OSS, ASA) che riferisce sulle difficoltà che ha incontrato. Una piccola esperienza di assistenza di mio padre è stata sufficiente a farmi capire la fatica fisica ed emotiva dell'assistenza a un anziano fragile, la difficoltà di riuscire a essere sempre disponibili e all'altezza delle varie situazioni che via via vengono a crearsi, il grande stress provocato dalla lunghezza dei turni e dal loro susseguirsi, il senso di scoraggiamento e di frustrazione che può nascere nel constatare inutilità dei propri sforzi. Ragionando con lucidità possiamo infatti essere convinti dell'utilità, addirittura della necessità, dell'assistenza, ma il constatare il declino degli anziani fragili nell'arco di pochi anni, in qualche caso di poche settimane, è sicuramente fonte di frustrazione. Il progressivo aggravarsi dei deficit, l'inesorabile perdita d'autonomia nonostante una buona assistenza, rappresentano una sfida alla tenuta psicologica degli operatori e al mantenere viva la motivazione al proprio lavoro.

Una relazione asimmetrica

Mi piace immaginare che una relazione ideale tra adulti sia di tipo paritario. Quanto meno questa relazione è quella in cui mi sento più a mio agio. Dobbiamo però prendere atto che le relazioni tra adulti anche nella vita quotidiana spesso non lo sono. Se poi ci caliamo nella realtà professionale, è facile rendersi conto che la relazione tra operatore e anziano fragile è strutturalmente asimmetrica (uno aiuta, l'altro è aiutato) e allo stesso modo la relazione tra formatore e operatore (il formatore aiuta l'operatore a trovare soluzioni nuove per affrontare le difficoltà, l'operatore presenta il proprio disagio per cercare nuove vie d'uscita). Tenendo conto di questa premessa credo che il formatore è più efficace se riesce a cogliere tutte le occasioni in cui può rendere la relazione più paritaria e, d'altra parte, non approfitta della propria posizione per sottolineare l'asimmetria.

Una relazione limitata nel tempo

La considerazione sul tempo è importante per capire a fondo tutte le relazioni. Quanto alla relazione formativa è bene tenere presente che questa è limitata nel tempo (la durata del Corso di formazione) mentre l'attività lavorativa degli operatori, le loro difficoltà e il loro bisogno di trovare soluzioni più soddisfacenti dureranno, attraverso varie vicissitudini, fino all'età della pensione!