

# Fare formazione: un servizio professionale e spirituale

**di Paola Lazzarini**

Il testo qui presentato intende offrire una riflessione sull'approccio formativo sviluppato in seno alla Funzione formazione di sistema delle Acli, alla luce della spiritualità cristiana che ispira, feconda e permette di rileggere in maniera sapienziale questo delicato e importante servizio.

## **Lavorare con le persone**

Fare formazione significa innanzitutto lavorare con le persone, entrare in una dinamica relazionale forte, esigente, peculiare.

Quando parliamo di persona abbiamo davanti agli occhi le varie implicazioni che, nel pensiero cristiano, questa parola assume, parliamo quindi di persona come natura dotata d'intelligenza e autocoscienza, di libero arbitrio, di capacità di amore oblativo e destinata alla vita eterna. Ognuna di queste affermazioni meriterebbe un approfondimento, che però preferiamo lasciar emergere nei paragrafi seguenti mettendo in trasparenza le istanze della formazione, così come sono cresciute nella nostra consapevolezza, collegandole con alcuni elementi della pedagogia di Gesù e con alcuni passaggi della Sacra Scrittura che possono illuminarle.

Fare formazione nella chiave che una simile concezione della persona comporta, significa avere un'attenzione che non si risolve nell'erogazione di un servizio professionale, per quanto accuratamente progettato e orientato alla crescita del singolo e dell'organizzazione, ma nella costruzione di percorsi rispettosi e tesi a valorizzare le diverse dimensioni implicate: intellettuale, affettiva, spirituale.

— **Paola Lazzarini** *Responsabile processi formativi Funzione formazione di sistema Acli nazionale*

## **Accostarsi alla persona in formazione**

Il primo tempo della formazione è quello dell'incontro con le persone; un incontro al quale teniamo, che curiamo, che cerchiamo di rendere accogliente, rispettoso, liberante.

Sappiamo di essere coinvolti nella costruzione di una relazione che presenta caratteristiche particolari, innanzitutto perché è asimmetrica e in secondo luogo perché è una relazione finalizzata a uno scopo preciso, l'apprendimento.

Il nostro atteggiamento, in questo incontro, dice il nostro modo di vedere la persona. Abbiamo in mente le parole che vennero a Mosè dal roveto ardente: «Togliti i sandali dai piedi, perché il luogo sul quale tu stai è una terra santa!» (Es 3,4). Il nostro atteggiamento, come formatori e come Acli, dice se consideriamo la persona una terra da conquistare o una terra santa, un mistero al quale accostarsi con il rispetto che riserviamo alle cose sante e quindi *da ricevere*, non certo *da prendere*.

La persona che si mette in formazione compie, più o meno consapevolmente, un atto di fiducia nel far entrare un estraneo nella propria terra, per questo non possiamo che ricordarci di toglierci i sandali ed entrare nello spazio della relazione con i piedi scalzi, quindi in modo semplice, vero, concreto, limitato.

Allo stesso modo la nostra esperienza d'incontro con le persone in formazione ci racconta qualcosa di ciò che Mosè ha vissuto davanti a quello spettacolo sconosciuto e prezioso, sperimentando l'incontro con l'Altro come un fuoco che non si consuma.

## **Costruire il setting**

L'accoglienza del gruppo di persone in formazione richiede di creare tutte le condizioni affinché l'apprendimento sia possibile. Questo "apparecchiare la tavola" non s'impromissa, occorrono i tempi della definizione delle esigenze, della ricerca dei luoghi, della strutturazione dei tempi.

Quello della preparazione è un tempo importante, del quale anche il Signore Gesù teneva conto: «"Egli vi mostrerà una sala al piano superiore, grande e addobbata; là preparate". Essi andarono e trovarono tutto come aveva loro detto e prepararono la Pasqua» (Lc 22,12-13). Questa Sua cura ci invita e rimanda alla nostra cura nell'allestire il contesto mettendo in luce come non sia rispettoso delle persone né dell'oggetto di lavoro, improvvisare, quando sono in gioco passaggi cruciali per la crescita.

Preparare concretamente le condizioni che rendano agevole e possibile l'apprendimento è il segno più tangibile dell'attenzione alla persona nella

sua interezza. Ci riconosciamo nella complessità dei nostri cinque sensi, oltre che del nostro intelletto, e vogliamo prestare attenzione perché tutto - corpo, mente e spirito - possa unitariamente essere indirizzato al fine prefissato.

Negli Esercizi Spirituali, Sant'Ignazio di Loyola invita ad introdursi nella preghiera ponendo attenzione alla scelta del luogo, alla postura, alla respirazione, perché tutte queste condizioni servono a far maturare le disposizioni più adatte per la buona riuscita della preghiera. E questo vale per tutte le attività umane che implicano un coinvolgimento attivo delle facoltà cognitive.

### **Il patto formativo**

Il rispetto che proviamo per la persona, per tutto il gruppo delle persone in formazione, richiede in primo luogo il servizio della chiarezza, della dichiarazione aperta e franca delle implicazioni reciproche che l'impegno della formazione richiede. Nella Parola di Dio troviamo un esempio meraviglioso di questa limpida esplicitazione del patto, nel libro dell'Esodo: «Il Signore disse a Mosè: "Scrivi queste parole, perché sulla base di queste parole io ho stabilito un'alleanza con te e con Israele"» (Es 34,27). Vi è qui l'atteggiamento di chi dà peso alle parole e non trova argomentazioni complicate per stabilire un'alleanza, ma si affida alla responsabilità reciproca dei contraenti per mantenerla.

Per queste ragioni, che sono sì professionali, ma che attengono anche al nostro modo di concepire la relazione e all'antropologia alla quale facciamo riferimento, ogni percorso formativo (e ogni sua tappa) si apre con un tempo di esplicitazione della finalità, un vero e proprio patto che dà conto delle modalità, dell'articolazione del percorso, delle esigenze che esso implica per i formandi e per lo staff di formatori.

La cura di questo momento comporta una riflessione sulla natura del gruppo in formazione perché le esigenze del percorso variano a seconda delle persone che vi partecipano: cambiano i linguaggi, i tempi e le modalità di lavoro.

### **Le competenze in entrata**

Le persone che incontriamo hanno ai nostri occhi l'imprescindibile caratteristica di essere «degni di stima» (Is 43,4). Non abbiamo davanti scatole da riempire di contenuti elaborati e calati dall'alto, né soggetti fragili da "sedurre", letteralmente "condurre a sé", creando legami vischiosi con la nostra persona di formatori, né tanto meno adepti da indurre a "consegnar-

si” ad una causa. Abbiamo davanti persone che stimiamo perché portatrici di valore in sé, ma anche di esperienze, competenze, conoscenze che devono essere coinvolte nel percorso formativo; altrimenti quest’ultimo rischia di restare una realtà a sé stante, sospesa e sottratta alle reali dinamiche della vita.

Creare le condizioni perché possano venire messe a frutto le ricchezze portate dai partecipanti, comporta:

- Un’esplicitazione chiara delle ipotesi di lavoro che sono a fondamento del percorso. Per ipotesi s’intende ciò che sappiamo, pensiamo e scegliamo su un determinato oggetto di lavoro. Questa prima operazione è necessaria, altrimenti si rischia di deformare il senso stesso del lavoro formativo e di non rendere possibile un vero dialogo.
- Un clima che non solo consente, ma favorisce il dialogo attorno agli oggetti di lavoro.
- Una metodologia attiva di lavoro, che necessariamente passa attraverso la “porta stretta” di gruppi o sottogruppi di lavoro composti da un numero circoscritto di partecipanti.
- Sessioni di lavoro sul territorio, poi valutate e discusse insieme nel contesto formativo.

Solo facendo il possibile perché le persone possano sperimentare la formazione come una tappa del proprio percorso di vita, particolarmente adatta a fare sintesi tra le diverse esperienze e a rilanciare in avanti, è pensabile riuscire a generare cambiamento.

## **Stare nel mezzo**

Se la formazione non assume le persone così come sono e la vita quotidiana dell’organizzazione per quella che è, potrà forse risultare entusiasmante, ma non sarà un vero servizio né per le persone né per l’organizzazione. Solo quando il percorso formativo è innestato nella vita e nel lavoro può essere efficace, altrimenti resta “un’esperienza” e nulla è più distruttiva del “fare esperienze”, accumulandole una accanto all’altra come si accumulano gli attestati di partecipazione in un curriculum.

Scegliere di partecipare ad un percorso formativo significa scegliere di distaccarsi per un momento dalla propria realtà, per prepararsi a servirla meglio. Ma per far questo occorre portarla con sé, senza dimenticarne limiti e potenzialità, senza perderne di vista i confini.

È l’esperienza raccontata nel Vangelo di Luca (Lc 5, 1-3): «Un giorno, mentre, levato in piedi, stava presso il lago di Genèsaret e la folla gli faceva ressa intorno per ascoltare la parola di Dio, vide due barche ormeggiate alla

sponda. I pescatori erano scesi e lavavano le reti. Salì in una barca, che era di Simone, e lo pregò di scostarsi un poco da terra. Sedutosi, si mise ad ammaestrare le folle dalla barca». In questo brano è evidente che il Signore non si sottrae al contatto con la realtà, ma è in grado anche di trovare da essa la giusta distanza per essere efficace nel tornare ad essa.

Per questa ragione diventa particolarmente importante il lavoro che i partecipanti ai percorsi formativi sono chiamati a svolgere tornando nel proprio contesto, sia che si tratti di sperimentazioni, sia quando è un approfondimento teorico, perché permette di tenere in stretta connessione l'esperienza formativa con la ferialità dell'impegno. È un tempo nel quale rinnovare ed approfondire una conversione alla realtà, che faccia scendere dall'empireo del "si dovrebbe" per stare nel possibile, nel reale: l'unica strada per amare davvero questo mondo, senza moralismi.

### **La valenza dell'apprendere con altri**

Nella formazione in aula, sembra scontato dirlo, non si è soli. E non ci sono soltanto i formatori o gli esperti, ci sono anche e soprattutto gli altri partecipanti, con i quali ci si confronta, si lavora, si costruiscono documenti.

L'incontro con l'altro in una situazione nella quale si è potenzialmente molto fragili, com'è quella dell'apprendimento, è un'esperienza che presenta tratti di potenziali fatiche e conflitti. L'Altro, nella sua diversità personale e di percorso professionale, ci mette davanti all'atavica tentazione, quella di Caino e Abele per intendersi, di concepire la differenza come superiorità-inferiorità. La Bibbia ci racconta infatti che «Abele offrì primogeniti del suo gregge e il loro grasso. Il Signore gradì Abele e la sua offerta, ma non gradì Caino e la sua offerta. Caino ne fu molto irritato e il suo volto era abbattuto» (Gen 4,4-5). Davanti all'offerta di Abele, differente dalla sua, in Caino scatta immediatamente il paragone, e paragonarsi - è esperienza comune - significa iniziare a soffrire.

I contesti di apprendimento, la scuola ne è un esempio lampante, sono una palestra di fraternità nel senso più concreto: perché la fraternità è ruvida, faticosa. E allora occorre che anche questo aspetto venga in qualche modo messo a frutto, perché questa energia sia indirizzata alla ragione per la quale ci si incontra, ovvero l'apprendere, il costruire competenze.

I lavori di gruppo sono un momento cruciale nel quale fare in modo che le differenze diventino potenzialità reciprocamente offerte, nel quale sperimentare che lo scambio è possibile, anche se a prezzo di un cammino in qualche modo ascetico di rinuncia al proprio *particolare*.

In questo, il lavoro del formatore è importante, sia nel proporre il lavoro dei gruppi, sia nell'accompagnarlo. Ma c'è anche un elemento aggiuntivo suggerito dalla lettura del libro di Neemia ed è l'elemento della festa e della condivisione: «Esdra aprì il libro in presenza di tutto il popolo, come ebbe aperto il libro, tutto il popolo si alzò in piedi. [...] Poi Neemia disse loro: «Andate, mangiate carni grasse e bevete vini dolci e mandate porzioni a quelli che nulla hanno di preparato, perché questo giorno è consacrato al Signore nostro; non vi rattristate, perché la gioia del Signore è la vostra forza»» (Ne 8,5-6, 11).

L'ascolto comune può preludere all'incontro, alla festa e anche alla condivisione con chi ha meno. Questo è uno dei segreti più belli della formazione all'interno di un'associazione come le Acli: percorrere insieme un cammino formativo, pur con tutte le fatiche e i confronti, in alcuni momenti diventa davvero una festa dell'incontro. E per questo è bello e importante che i tempi comuni siano sereni, ben preparati: dai pasti, alle serate libere o organizzate (attorno a un film o a un approfondimento) e che i momenti di preghiera, o quantomeno di riflessione attorno alla Parola di Dio, abbiano uno spazio adeguato, una loro dignità e il giusto respiro.

È nello scoprirsi comunità che l'incontro con l'altro può diventare festa, è nello scoprirsi in un cammino comune che ci si può riconoscere reciprocamente.

## **Il lavoro sul territorio**

Dopo una sessione di lavoro si torna a casa, ma il percorso formativo continua. La scelta di proporre diverse sessioni formative, piuttosto brevi, anziché un'unica lunga scuola, è motivata certo anche da esigenze congiunturali, ma più profondamente dall'ipotesi che i tempi di intersessione siano cruciali per l'apprendimento perché sono i momenti nei quali sperimentarsi attorno ai temi sui quali si è lavorato insieme.

Gesù, nella sua impostazione pedagogica, aveva ben presente l'importanza del ritorno al proprio contesto, dopo l'incontro con la novità; pensiamo all'incontro con l'indemoniato gadareno raccontato da Marco: «Mentre risaliva nella barca, colui che era stato indemoniato lo pregava di permettergli di stare con lui. Non glielo permise, ma gli disse: «Va' nella tua casa, dai tuoi, annuncia loro ciò che il Signore ti ha fatto e la misericordia che ti ha usato». Egli se ne andò e si mise a proclamare per la Decàpoli ciò che Gesù gli aveva fatto, e tutti ne erano meravigliati» (Mc 5, 18-20). Il riconoscimento della necessità di dare corpo all'azione nel proprio contesto diventa in questo brano anche un raccogliere la fatica di farsi interprete autonomo della

novità incontrata, affinché quella novità giunga a fecondare il proprio territorio. Il ritorno comporta l'assunzione più consapevole del limite, ma anche il guardare al noto con chiavi di lettura nuove. Il ritorno non è semplicemente lasciato al singolo, c'è innanzitutto un mandato di lavoro, un compito concreto, concordato all'interno della sessione e finalizzato a stabilizzare l'apprendimento contestualizzandolo, ma c'è anche - laddove possibile - un accompagnamento da parte dei formatori, che si spostano sul territorio per incontrare i partecipanti al percorso. È un accompagnamento discreto, che non intende in alcun modo portare competenze "pesanti" dal centro alla periferia, ma solo sostenere l'apprendimento in questo passaggio delicato.

### **Concludere un percorso**

L'approccio formativo utilizzato dal Signore Gesù ci aiuta a guardare in profondità e a dare la corretta attenzione e cura ad ogni passaggio. Concludere un percorso significa innanzitutto compiere, insieme e da soli, l'esercizio della valutazione che è la ricerca - sotto l'ordito - della trama, di quel poco che realmente conta e resta, sotto il tanto che compone un percorso formativo e la sua messa in trasparenza. Questo esercizio faticoso di disvelamento, non solo è importante per lo sforzo al quale costringe, ma perché crea le condizioni per l'uscita dal percorso, che è il passo realmente cruciale.

Uscire da una situazione di ascolto attivo, confronto e riflessione, è sempre delicato. Al termine di un percorso formativo si concentrano diversi stati d'animo: la stanchezza, la percezione di aver visto e sentito molto, ma di non riuscire ancora a stringerlo bene tra le mani, la paura di ritrovarsi soli a gestire le competenze acquisite e che si percepiscono ancora fragili. È il momento nel quale però si sperimentano la possibilità e la responsabilità di "fare qualcosa" con ciò che si è appreso.

«Ora io vi dico la verità: è bene per voi che io me ne vada, perché, se non me ne vado, non verrà a voi il Consolatore; ma quando me ne sarò andato, ve lo manderò» (Gv 16,7): possiamo dire che è un bene per le persone che partecipano ad un percorso, che ad un certo punto si esca dal contesto formativo, perché senza questo distacco non sarebbe possibile scoprire la grazia specifica della formazione, che è la possibilità di fare, autonomamente e responsabilmente, ciò che si vuole degli apprendimenti conquistati.

Terminare un percorso formativo richiede un tempo di rilettura, è importante non lasciare che l'esperienza fatta scivoli via senza cogliere l'oppor-

tunità di un passaggio di riflessività. Le modalità per approfondire questo tempo prezioso sono diverse; la più importante ci è suggerita proprio dal testo evangelico e in particolare dall'episodio dei discepoli di Emmaus (Lc 24,25-27) che sono aiutati a ripercorrere tutto ciò che è avvenuto, focalizzando i momenti di snodo, le intuizioni avute e non raccolte. Per fare questo può essere utile rileggere gli appunti e magari anche scrivere qualche riga per fermare i passaggi compiuti e le piste di lavoro che si sono aperte o chiarificate.

L'uscita dal percorso formativo è ancora una volta l'incontro con il limite, il proprio innanzitutto, e poi con quello della propria organizzazione. Per questa ragione può essere un'esperienza frustrante ed è auspicabile che, nella formazione, si offrano alcuni appigli per affrontarla, il primo e più importante dei quali è una lezione che viene dalla natura: l'esperienza del calo fisiologico. Quanto più un percorso formativo ha innescato ragionamenti nuovi ed offerto strumenti validi, tanto più è un'esperienza generativa, ma è noto che ogni creatura generata, dopo la nascita, subisce una "perdita di peso", cioè si riduce rispetto a ciò che inizialmente appariva. Proprio questa spesso è l'esperienza che viviamo: si rientra nel proprio contesto e quelle idee così faticosamente chiarite tornano ad appannarsi, mentre gli strumenti concettuali e operativi sembrano meno efficaci di ciò che si pensava. In questo momento è importante fare ciò che ogni madre sa di dover fare con il suo neonato: non preoccuparsi e continuare semplicemente a dare nutrimento, cioè ad approfondire, ad interrogarsi su come gli apprendimenti sviluppati possano essere utili nel proprio contesto, a definire le piste di lavoro alle quali dare spazio e quelle da lasciare.

## **Perché facciamo formazione**

I brevi spunti che questo articolo ha inteso dare vorrebbero restituire almeno in parte il senso di quanto, nel lavoro formativo, il rispetto e l'amore che abbiamo per le persone debba essere estremamente concreto, incarnato, fatto di preparazione, cura, accompagnamento, valorizzazione. Quel che resta da dire è forse la ragione per la quale facciamo formazione nelle Acli e perché lo facciamo con questo tipo di attenzioni.

Naturalmente ognuno dei membri dello staff attuale della formazione, come anche degli staff che lo hanno preceduto, ha le proprie motivazioni personali, che provengono da percorsi di vita e di studi, di impegno associativo e sociale, ma ci sono forse alcuni tratti comuni che suggeriamo.

I. *La cura*: chi si impegna nella formazione aclista ha la passione del prendersi cura, del creare contesti che facilitano la crescita delle persone. È

l'interesse per i lavori umili e quotidiani, poco visibili forse nel breve periodo, ma capaci di generare frutti anche importanti nel medio-lungo termine. Quest'attitudine è temperata da un lavoro su di sé, per vigilare sulla tentazione di "occupare troppo spazio", di rendere l'altro dipendente dalla propria cura.

2. *L'attesa*: chi lavora nella formazione sa (o impara) che i tempi dell'apprendimento non sono quelli che vorrebbe fossero e che quindi deve saper attendere, ma impara anche che quell'attesa è senza fine, o meglio senza compimento, perché anche quando dovrebbe compiersi ovvero quando la persona sviluppa apprendimento, è verosimilmente ormai lontana. Sono rari i casi in cui sia dato di raccogliere direttamente o immediatamente il frutto di quanto seminato. Ciò non di meno i frutti ci sono e sono visibili nell'organizzazione e nelle persone.
3. Quanto detto non significa che la formazione sia un impegno frustrante o privo di gratificazione, tutt'altro. Significa però che contiene in sé più potenzialità di quanto sia possibile di primo acchito intravederne, un po' come il granello di senapa, «che un uomo prende e semina nel suo campo. Esso è il più piccolo di tutti i semi ma, una volta cresciuto, è più grande degli altri legumi e diventa un albero, tanto che vengono gli uccelli del cielo e si annidano fra i suoi rami» (Mt 13, 31-32). Quindi solo chi ama guardare la realtà crescere, complessificarsi e prendere la propria forma, riesce a vivere l'impegno formativo senza ansie da risultato e senza sfiduciarsi.

C'è, in questo tipo di lavoro, un'istanza di *ricomposizione*. Per ricomposizione intendiamo quell'azione meticolosa di raccogliere e rimettere insieme parti diverse di un sé e di un percorso di vita, per orientarle, per dar loro armonia e in questo modo offrirle nella loro complessità. Il cammino spirituale delle persone non è altra cosa rispetto al cammino di crescita umana e professionale, per questo nel momento in cui ci si coinvolge in un servizio complesso e sfidante come quello formativo, tutte le componenti della propria storia e della propria formazione diventano strumenti da limare e mettere a disposizione, mentre il lavoro quotidiano rinvia continuamente ad un approfondimento di sé e delle proprie motivazioni.

Il lavoro qui presentato è solo un primo tentativo di esplicitare la nostra opera di ricomposizione, ma l'attività formativa resta un cantiere aperto che speriamo di poter meglio sviluppare per offrire agli acclisti in formazione un approccio sempre più integrato e integrante, che sia davvero di sostegno alla crescita umana, professionale e spirituale delle persone e dell'associazione.