

FOR

Empowerment, talento metodologico, generatività

Fattori longitudinali per una formazione consistente

Massimo Bruscaglioni e M.Cristina Cavalieri

L'AIF – Associazione Italiana Formatori – fu fondata 50 anni fa perché ne emergeva l'esigenza tra molti operatori professionisti orientati e specializzati nelle competenze riguardanti le attività di formazione degli adulti operanti nelle organizzazioni. Ricordo tra i concetti allora più spesso citati – attinenti per lo più al fattore umano – quelli attesi maggiormente di portare valore aggiunto. Per esempio: ruolo, motivazione, gruppo, teamwork, professionalità, autorità e potere, leadership, cambiamento, cultura organizzativa, microcultura, potenziale, comunicazione, rapporti, collaborazione... Si tratta, in un certo senso, di fattori "puntuali", focalizzati cioè su precisi aspetti specifici nell'ambito del cosiddetto "fattore umano" nelle organizzazioni. Da allora, diverse scuole e teorie generali focalizzate in particolare sullo sviluppo hanno introdotto anche nuove prospettive di respiro più ampio. La nostra Società RISFOR, e noi sottoscritti autori di questo articolo – Bruscaglioni e Cavalieri – abbiamo qui individuati e sviluppati



tre fattori, in quanto risorse particolarmente utili nella formazione:

- Empowerment,
- Talento metodologico,
- Generatività.

Ci sembrano particolarmente significativi nelle professioni della formazione perché sono di respiro più ampio, longitudinali e attivatori.

Più ampi nel senso che non si limitano ad aspetti pun-

tuali, ma riguardano la persona nella sua interezza e lungo l'intero arco dell'esperienza.

"Fattori Longitudinali", perché si applicano in tempi e situazioni diverse, lungo l'arco della vita, soprattutto lavorativa.

"Fattori Attivatori", perché alimentano in profondità molti dei fattori più specifici e puntuali, spesso citati nella teoria e pratica del fattore umano.

Definizione sintetica dei tre concetti "longitudinali"

Empowerment (self-empowerment della persona)

Il self-empowerment è la possibilità interna della persona di aprirsi a nuove strade. Non è potere sugli altri, ma possibilità: attivazione delle proprie risorse per orientarsi al

PRINCIPI



cambiamento. È un processo dinamico e longitudinale, attivo nelle diverse età e nei vari percorsi di crescita, con ricadute concrete nella vita personale e professionale. Dieci fattori di attivazione del self-empowerment, scoperti attraverso la nostra ricerca sul campo, ne costituiscono oggi la base applicativa nella formazione.

Talento metodologico e “Talentness”

Il talento metodologico è una forma di *talentness* sviluppatibile: una risorsa interna attivabile nei momenti critici del passaggio all’azione. Non è un dono raro o magico, ma una potenzialità umana concreta, riconoscibile e allenabile. La nostra ricerca ha stu-

dato come questa risorsa si attivi in modo strutturato, anche di fronte a ostacoli o resistenze. Abbiamo individuato sei Fattori Attivatori del Talento (FATs), che ne costituiscono la base operativa.

Generatività “triadica”

La generatività è la capacità di far emergere e realizzare “ciò che altrimenti non ci sarebbe”. La definiamo *generatività triadica* perché si sviluppa come un percorso in tre fasi, integrate ma distinte:

1. Empowerment – apertura a nuove possibilità dentro la persona.
2. Talentness – attivazione concreta del talento, come passaggio all’azione.
3. Gestione generativa – costruzione e mantenimen-

to del risultato generativo.

Questa sequenza attiva una dinamica trasformativa che consente di superare condizioni di blocco, siano esse esterne (vincoli ambientali) o interne (resistenze personali, autosabotaggi).

Empowerment

Aspetti salienti del fattore Self-Empowerment

Il concetto di self-empowerment ha origine da una ricerca americana celebre (Zimmerman e Rappaport, fine anni '80), dove fu individuato come indicatore della presenza e correlazione fra tre fattori fondanti nella persona: self-efficacy, internal locus of control, hopefulness.

- **Aspetti centrali della teoria del Self-Empowerment**
Alla base della teoria si trova il concetto di “power” inteso non come potere su altri, ma come possibilità interna alla persona. Il cuore della teoria è la “possibilitazione”: un processo interno, profondo, che apre nuove possibilità plurime dentro la persona stessa. La teoria valorizza in particolare gli aspetti dinamici e comportamentali delle motivazioni individuali, ponendo al centro la capacità soggettiva di orientarsi verso il cambiamento e di mobilitare intenzionalmente risorse nuove.

- **Applicazioni nella formazione**

Le applicazioni del self-empowerment sono molteplici, efficaci e differenziate, soprattutto nel campo della formazione. Il salto di qualità della nostra ricerca RISFOR è stato l'aver individuato i cosiddetti "fattori motore", ovvero componenti operative che attivano concretamente lo sviluppo di nuove possibilità nelle persone. Nei contesti formativi e nei percorsi di coaching, la conoscenza e l'attivazione di questi motori ha permesso di ottenere risultati spesso sorprendenti, facilitando trasformazioni profonde. Con questo approccio si è potuto tradurre in azioni e tenden-

ze reali quella che inizialmente poteva sembrare un'idea affascinante ma generica. Molti laboratori e percorsi di sviluppo personal-professionale si sono realizzati in modo non solo promettente, ma consistente ed evolutivo, portando a salti di qualità sostanziali nella persona. Nell'arco degli ultimi vent'anni, numerose organizzazioni e professionisti della formazione hanno potuto sperimentare percorsi allo stesso tempo innovativi e concretamente operativi, anche su temi impegnativi come:

- come riescono a cambiare le persone;

- come possono incontrarsi operativamente i percorsi motivazionali individuali e le dinamiche organizzative;

- come conciliare le aspettative di sviluppo personale con quelle delle organizzazioni.

I 10 motori di sviluppo del Self-Empowerment

Questi motori – studiati in modo accurato e sistematico – rappresentano le leve attivabili nei diversi momenti della vita e del lavoro della persona. Sono "longitudinali" perché accompagnano l'intero arco evolutivo

della persona, nelle sue diverse età, fasi e situazioni.

Questi motori non si attivano automaticamente: richiedono un contesto favorevole ma soprattutto una disponibilità soggettiva a mettersi in azione. Possono essere sostenuti da strumenti, tecniche, percorsi metodologici, ma agiscono prima di tutto come processi interni generativi.

Talento Metodologico

La scoperta e valorizzazione della "talentness" attivabile

Grazie ai risultati della nostra ricerca negli ultimi 10 anni, siamo oggi in gra-

Motori di sviluppo del Self Empowerment		Descrizione sintetica
1	Possibilitazione	Generazione autonoma di possibilità che prima non erano visibili, pensabili o autorizzate. È il cuore generativo dell'empowerment.
2	Multipossibilità	Espansione della gamma di opzioni possibili: non una via unica, ma un ventaglio di strade da esplorare, modulare, combinare.
3	Mobilitazione di energia desiderante	Attivazione del desiderio autentico, differente dal semplice bisogno, che muove energia e intenzionalità.
4	Costruzione di nuova pensabilità positiva di sé	Capacità di immaginarsi efficacemente nella realizzazione di ciò che si desidera. È il "sé futuro possibile" che guida l'innovazione ed il cambiamento.
5	Recupero di nuove risorse personali	Riscoperta e attivazione di risorse personali latenti, interne funzionali alla realizzazione di ciò che si desidera.
6	Nuove risorse esterne	Ricerca e attivazione di strumenti, contesti, opportunità, ambienti esterni che possono supportare il processo desiderato.
7	Dekillering	Aggiramento di blocchi, auto-sabotaggi, resistenze e condizionamenti che impediscono l'azione. È la "pulizia del campo" per far spazio a nuove possibilità.
8	Sperimentazione	Messa alla prova concreta e controllata della nuova possibilità. È una fase inizialmente reversibile, che consente di testare nuove strade con libertà e sicurezza.
9	Persona intera e speciale	Riconoscimento e valorizzazione della propria identità nella sua complessità, unicità e potenzialità, al di là dei ruoli e delle etichette.
10	Alleanze generative	Costruzione di relazioni significative, con persone che incoraggiano, stimolano, aprono possibilità, anche attraverso il confronto e la differenza.

PRINCIPI

do di valorizzare la risorsa “talento” nelle persone, non inteso solo come dono eccezionale riservato a pochi, ma come potenzialità reale e attivabile nella vita concreta. Il concetto e la metodologia da noi elaborati riguardano il livello che agisce internamente nella persona, e che determina poi la manifestazione esterna osservabile del talento. È ciò che chiamiamo talento metodologico. Non si tratta quindi di un talento “magico”, associato a un’idea di genialità innata e rara, ma di una risorsa personale strutturata e metodologicamente riconoscibile, articolabile e sviluppabile. Una potenzialità umana diffusa, che può emergere in modo vincente, specialmente nel momento critico del passaggio all’azione: in situazioni in cui non ci si ferma di fronte a ostacoli esterni o resistenze interne. Questa “talentness” – così la definiamo nella nostra ricerca – si manifesta in forme particolari e concrete di talen-

to, ed è studiata da RISFOR attraverso l’individuazione di sei “FATs”, ovvero Fattori Attivatori del Talento. Questi fattori costituiscono la struttura operativa del talento metodologico.

I sei FATs (Fattori Attivatori del Talento)

I FATs rappresentano sei dimensioni concettuali e operative, che aiutano la persona a:

- individuare la struttura prevalente del proprio talento, come risorsa interna;
- attivare percorsi efficaci per raggiungere un obiettivo o risolvere una problematica.

Generatività triadica

Il concetto di generatività, così come lo intendiamo in questo contributo, riguarda il passaggio alla costruzione e realizzazione concreta di “ciò che altrimenti non ci sarebbe”. Non si tratta semplicemente di attuare un cambia-

mento o di ottenere un risultato: la generatività crea qualcosa di nuovo, che prima non era previsto, pensabile o previsto nel sistema. In particolare, la definiamo qui come generatività triadica, poiché rappresenta il punto di incontro tra tre forze: l’empowerment-possibilitazione, il talento metodologico, la gestione generativa del risultato. È questa combinazione triadica che consente alla persona di emergere in contesti complessi, superando tanto le concorrenze parallizzanti esterne, quanto le resistenze e i blocchi interni. *“In altre parole, la generatività agisce quando la persona riesce a fare accadere qualcosa che, senza lei, non avrebbe luogo.”*

Le tre fasi del processo generativo

Il percorso generativo, nella nostra esperienza, si sviluppa tipicamente in tre fasi sequenziali ma interconnesse:

1. Fase dell’Empowerment

La persona apre dentro di sé nuove possibilità: uno spostamento interno, un allargamento del possibile, che costituisce la base del movimento generativo.

2. Fase di attivazione della Talentness

L’energia generata viene messa in azione: si attiva una forma di talento specifica, non astratta ma metodologica, che consente il passaggio concreto all’azione. È qui che la possibilità prende forma, si incarna, si sperimenta.

3. Fase di efficacia generativa

Si passa dalla messa in atto alla gestione del risultato, con una dinamica che consente il consolidamento, la trasformazione del contesto, l’inizio di una nuova traiettoria per sé e – potenzialmente – per gli altri. La persona diventa agente attivo di cambiamento, in modo non replicabile da sistemi automatizzati o algoritmi.

FATs – Fattori Attivatore Talento		Descrizione
1	Alzare la mèta	Inserire un livello di valore superiore all’obiettivo prefissato. Come dice un noto proverbio: <i>“Se vuoi raggiungere la cima della montagna, mira alla luna”</i> .
2	Risorse anomale	Ricercare o inventare risorse diverse da quelle abituali, anche fuori contesto o apparentemente non convenzionali.
3	Osservazione speciale	Sperimentare modalità e approcci diversi di osservazione, cogliere segnali minimi ma decisivi, spesso trascurati nell’ambiente.
4	Dote personale spiccata	Capacità di “trasporre” una propria dote spiccata da un campo ad un altro, anche diverso.
5	Intuizione	Cogliere un’intuizione diversa da quella dominante, propria o dell’ambiente, come leva generativa.
6	Occasione	Saper cogliere – o provocare – un’occasione particolare, non usuale, e favorevole.

La generatività triadica rappresenta, nella nostra visione, il punto di convergenza e sintesi tra empowerment e talento metodologico: è il terreno fertile dove questi due fattori si incontrano, si trasformano, diventano realtà concreta.

I protagonisti processuali nella formazione

Non solo soggetti, ma attori attivatori: il formatore come facilitatore di efficacia

Quando si parla di formazione, si è spesso portati a identificare i "protagonisti" con i ruoli organizzativi coinvolti: formatori, docenti, progettisti, partecipanti, responsabili HR, committenze. Tuttavia, nella nostra visione, ciò che assume valore è il protagonismo processuale: ovvero la capacità di agire con intenzionalità generativa all'interno del processo formativo, contribuendo in modo attivo all'efficacia dell'apprendimento. Il protagonista processuale non è definito dal ruolo, ma dalla sua azione trasformativa, dal modo in cui interviene nel flusso del processo per farlo evolvere. In questo senso, anche il partecipante può essere protagonista, così come il contesto, il gruppo, la metodologia, o una risorsa attivata al momento giusto. Tale prospettiva ci porta a riformulare il concetto stesso di "efficacia" nella formazione. Non si tratta più soltanto di "raggiun-



gere obiettivi prefissati" in termini misurabili, ma di attivare condizioni che consentano la generatività del cambiamento, anche in forme non previste o emergenti.

Il Principio di Efficacia

All'interno di questo scenario, assume centralità il principio di efficacia, inteso non come semplice esito, ma come criterio guida del processo formativo.

La formazione diventa efficace quando:

- attiva realmente le persone nel loro percorso di apprendimento;
- consente l'incontro autentico tra motivazioni personali e contesto organizzativo;
- permette la costruzione di un'esperienza generativa, e non solo trasmissiva.

Il formatore – così come il gruppo dei partecipanti, o la metodologia utilizzata – può diventare attivatore di senso, di motivazione, di possibilità.

"In sintesi, parlare di "protagonisti processuali" significa riconoscere che la formazione è un ecosistema dinamico, in cui diversi soggetti e fattori possono diventare attori chiave, a seconda di come entrano in gioco nel processo e cosa riescono a generare."

Percorsi formativi consistenti: la metodologia dell'imprinting del modulo iniziale laboratoriale

Un nodo cruciale nella costruzione di percorsi for-

mativi realmente consistenti è rappresentato dalla fase iniziale dell'intervento, in particolare dalla modalità con cui viene inserita e avviata l'esperienza formativa. Nella nostra esperienza, uno degli aspetti più efficaci è l'utilizzo di un modulo iniziale a carattere laboratoriale, che non funge semplicemente da introduzione teorica o illustrativa, ma che rappresenta un vero e proprio imprinting esperienziale capace di: attivare immediatamente la partecipazione delle persone, coinvolgere sul piano cognitivo, emotivo e motivazionale, generare senso e direzione per l'intero percorso formativo.

Questa modalità iniziale "non verbosa", ma operativa, consente alle persone di entrare nel processo formativo attraverso l'azione e non soltanto mediante spie-

Esempio di percorso formativo potenziato con modulo iniziale metodologico

- Introduzione della Direzione e/o dei responsabili del percorso formativo e presentazione del percorso.
- Inizio del **primo modulo dedicato al selfempowerment** delle persone e del gruppo in formazione. Metodologia prevalente laboratoriale con esercizi attivi coinvolgenti sui principali concetti e “motori” del selfempowerment. Durata. Auspicabile: 1,5 giornata.
- Prosecuzione nelle parti prevalenti contenutistiche del percorso (nuovi indirizzi aziendali, metodologie, orientamenti aziendali e professionali, nuove competenze)
- Possibilità di una giornata di ripresa del laboratorio in termini di discussione e approfondimenti.
- Valutazione dell'apprendimento, dei risultati, del percorso.

gazioni, obiettivi o promesse di efficacia.

La forza del laboratorio inserito come primo passo dell'azione formativa
Il laboratorio non è un “di più” opzionale, ma uno strumento intenzionale e strategico, che svolge almeno tre funzioni fondamentali:

1. Attivazione iniziale autentica

La persona viene coinvolta fin da subito nel fare, nel provare, nel riflettere in prima persona: si crea coinvolgimento vero, non semplicemente adesione formale.

2. Generazione di motivazione interna

Attraverso l'esperienza diretta, la persona riconosce la rilevanza soggettiva del percorso, e non solo quella “aziendale” o prescritta. Il senso dell'apprendimento comincia a essere proprio, e non solo assegnato.

3. Creazione di una base concreta condivisa

L'esperienza del modulo iniziale genera riferimenti comuni per il gruppo, che diventano terreno fertile per gli sviluppi successivi. Non si parte “da zero”, ma da qualcosa di vissuto, su cui sarà possibile tornare, approfondire, rileggere.

In questa prospettiva, il percorso formativo diventa consistente non solo per i contenuti, ma anche perché ha radici: affonda nella realtà viva delle persone, nelle loro motivazioni, nella loro disponibilità ad attivarsi in modo autentico. *“L'imprinting iniziale è ciò che può fare la differenza tra un percorso solo progettato e un percorso realmente generativo”.*

Oltre la formazione: apertura alla generatività diffusa

A distanza di cinquant'anni dalla nascita dell'AIF e della professione formazione,

oggi ci troviamo in una fase in cui i riferimenti classici si stanno ibridando, moltiplicando, ma anche evolvendo verso una nuova consapevolezza. Quella consapevolezza che ci porta a distinguere non solo le competenze tecniche, ma anche i fattori “longitudinali” e “attivatori”, come leve fondamentali della formazione generativa. In particolare:

- l'empowerment, come possibilità interna che apre spazi nuovi alla persona;
 - il talento metodologico, come capacità di agire efficacemente anche nei momenti difficili, oltre la prevedibilità;
 - la generatività, come sintesi trasformativa che dà vita a ciò che altrimenti non esisterebbe.
- Abbiamo visto che la formazione, per essere realmente professionale e generativa, non può prescindere da:
- una dimensione laboratoriale ed elaborativa,

che mette al centro l'esperienza vissuta;

- la costruzione di percorsi consistenti, avviati da moduli laboratoriali attivanti e continuati con senso;
- il riconoscimento e l'attivazione dei protagonisti processuali, che rendono il processo formativo un ambiente generativo, non lineare.

Oggi la sfida non è solo “formare” qualcuno, ma alimentare la generatività delle persone dentro e fuori le organizzazioni. Un compito possibile solo se, come comunità professionale, rinnoviamo le nostre mappe senza perdere il nostro orientamento. L'invito che questo contributo vuole offrire è duplice:

- ripartire dal valore professionale della formazione;
- guardare con fiducia a ciò che può ancora nascerne, se mettiamo insieme: potenzialità, metodo, relazione, e soprattutto desiderio generativo.

Massimo Bruscajloni
Past President AIF.

M.Cristina Cavalieri
Formatore, Consulente, Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni, Ricercatrice – Senior Partner di RISFOR Network.

Copyright © FrancoAngeli
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License.
For terms and conditions of usage please see:
<http://creativecommons.org>