

# LA FORMAZIONE DEI COLLABORATORI LAICI

## Integrare la pedagogia salesiana nella propria persona e nel lavoro educativo

COLETTE SCHAUMONT - CARLO LOOTS, Coordinatori Centro di Formazione Belgio Nord

(Traduzione: Joseph Gevaert)

### 1. Salesiani e laici insieme responsabili del carisma e della missione di don Bosco

Nel 1868 Mons. Riccardi, arcivescovo di Torino, inviò una lettera alla Congregazione dei Vescovi e Religiosi, nella quale esaminava l'approvazione della Società Salesiana. Descriveva la gestione di Valdocco. Appare chiaro che non ha fiducia nella gestione concreta, che giudica 'caotica': pensa che il progetto di don Bosco non potrà mai riuscire: "Non si può comprendere cosa possa fare una Congregazione composta di tanti elementi così disparati che non possono avere unità di fine. Il Collegio di Torino è già un caos ora, essendo mescolati artigiani, studenti, laici, chierici e sacerdoti. Lo diventerà sempre più, estendendo la sua sfera d'azione".<sup>1</sup>

La storia dimostrerà che la sua diffidenza era infondata. In quella evocazione di Valdocco 1868 – circa dieci anni dopo la fondazione formale della Società Salesiana (1859) – colpiva l'intensa collaborazione fra tante persone: ognuna a modo suo contribuiva all'insieme. Tale collaborazione tra laici, religiosi e sacerdoti caratterizzò fin dall'inizio l'impegno di don Bosco per i giovani.<sup>2</sup> Per lui era cosa talmente ovvia, che durante tutto il processo per l'approvazione delle Costituzioni egli ha cercato ostinatamente di dare ai laici un posto nella sua Società come 'salesiani esterni'.

La lettera di mons. Riccardi dimostra che le autorità ecclesiastiche consideravano problematico il suo concetto di Istituto religioso. Alla fine don Bosco dovette convincersi che non era possibile dare ai laici un posto nelle Costituzioni della sua congregazione. Ma ciò non vuol dire che egli abbia sospeso la collaborazione con i laici: ha sempre avuto la convinzione che nel progetto salesiano laici e salesiani portano insieme la responsabilità nella cura dei giovani.<sup>3</sup>

Nella sezione "Salesiani e laici insieme responsabili del carisma e della missione di don Bosco" il CG 24 ha voluto rendere giustizia a questo principio fondamentale di

<sup>1</sup> BOSCO G., *Costituzioni della Società di San Francesco di Sales [1858]-1875*. Testi critici a cura di F. Motto, Roma, LAS, 1992, p. 237.

<sup>2</sup> Per una buona comprensione del testo si tenga presente che in questo articolo, quando usiamo i termini 'laici' e 'religiosi', facciamo riferimento sia agli uomini che alle donne.

<sup>3</sup> BUCCELLATO G., *Il seme è diventato albero: laici con Don Bosco per la salvezza della gioventù pericolante*, in *Itinerarium* 21(2013)55, pp. 135-150.

don Bosco. Purtroppo a livello mondiale l'attuazione del CG 24 è tuttora inadeguata.<sup>4</sup> In questo contributo intendiamo illustrare la collaborazione fra salesiani e laici nella prospettiva della formazione pedagogica salesiana. Vogliamo dare un impulso perché in tutte le ispettorie, in fedeltà alle idee e alla pratica di don Bosco, si faccia un lavoro per rispondere all'appello lanciato dal CG 24.<sup>5</sup>

In molte opere salesiane ovunque nel mondo s'incontrano numerosi laici (docenti, educatori...) tra i membri del personale. In numero crescente di istituzioni i laici non sono soltanto collaboratori, ma portano anche la responsabilità finale dell'opera. Anche nelle opere in cui il gruppo direttivo è ancora costituito dai soli salesiani vi sono legami di collaborazione con esterni, e quindi con i laici.

Annotiamo che la distinzione e l'identità di un'opera salesiana e la cura della medesima non sussiste unicamente con la presenza di salesiani.<sup>6</sup>

La cura dell'identità salesiana di un'opera è specificamente condivisa tra salesiani, quadri direttivi e personale di base. In molte istituzioni questa cura è addirittura delegata.<sup>7</sup>

Non basta formare un nucleo di salesiani che funzionano come l'incarnazione del carisma e il metodo salesiano, pensando che poi tutto, come per un processo di osmosi, passi anche sui collaboratori laici e sui responsabili: è di importanza cruciale una solida e sistematica formazione e l'accompagnamento del personale laico. Ciò del resto è coerente con la prassi dello stesso don Bosco.<sup>8</sup>

C'è sempre stata una notevole attenzione per la formazione salesiana dei salesiani. Anche per la formazione salesiana dei laici c'è stata una notevole attenzione, ma il più delle volte in maniera meno ripensata e poco sistematica. Spetta ora alle singole

<sup>4</sup> "Riconosciamo che mentre è cresciuta in questi anni la coscienza di essere Famiglia salesiana e la convinzione dell'importanza della comunità educativa pastorale, manca ancora la messa in pratica della piena condivisione dello spirito e della missione con i laici (CG24). A volte ci arrocciamo su posizioni padronali; non c'è ancora una vera condivisione di ruoli e corresponsabilità di impegni; prevale ancora l'abitudine di utilizzare i servizi dei collaboratori senza valorizzare le loro specifiche competenze e senza affidar loro delle responsabilità. A ciò si aggiungono molte volte i pregiudizi sulla collaborazione con i laici; si impoverisce così il senso della famiglia e lo spirito di comunione" CAPITOLO GENERALE 27. COMMISSIONE PRECAPITOLARE, *Testimoni della radicalità evangelica. Lavoro e temperanza. Strumento di lavoro*, Roma, 2006, n. 31.

<sup>5</sup> Nel contesto di questo articolo parliamo sempre di collaborazione fra laici e salesiani. È ovvio che accanto alla collaborazione con i salesiani abbiamo anche sempre di mira le suore fma. Per una migliore leggibilità non è esplicitato ogni volta. Di fronte a 'collaborazione con i salesiani', il lettore è invitato a completare mentalmente con 'e suore fma'.

<sup>6</sup> Soltanto in 2 delle 25 scuole salesiane del Belgio Nord lavorano ancora salesiani sdb. Tutte le scuole però manifestano e vivono con convinzione la loro identità salesiana.

<sup>7</sup> Laddove i laici hanno la responsabilità finale, i salesiani – sovente fondatori o ancora responsabili giuridici dell'opera – hanno delegato loro l'effettiva responsabilità di tradurre e adattare al proprio ambiente il carisma di don Bosco. Nello stesso tempo hanno il diritto di ricevere sostegno e accompagnamento. Delegare non significa rompere i rapporti.

<sup>8</sup> Don Bosco ha dedicato molto tempo e molta energia nella formazione e accompagnamento dei collaboratori laici. Alcune modalità: conferenze, esercizi spirituali, riflessione sulle esperienze nel dialogo e nella concertazione, pubblicazioni, il *Bollettino salesiano* ...

ispettorie salesiane investire di più in questo settore. Nel documento conclusivo del CG 27 questa sfida è indicata esplicitamente come prioritaria.<sup>9</sup> Anche nel programma di gestione del Rettor Maggiore e del suo consiglio per il prossimo sessennio si ritrova in più posti questa priorità.<sup>10</sup>

Il nostro articolo vuole stimolare la riflessione sopra questa sfida, ed offrire concreti punti d'aggancio per elaborare e strutturare la formazione dei laici nella propria ispettoria. Con studi all'interno del nostro 'Centro di formazione salesiana', abbiamo sviluppato alcuni concetti e principi di base per la formazione e l'accompagnamento di laici, principi che in questi ultimi 15 anni furono sperimentati e precisati.<sup>11</sup>

In questa introduzione segnaliamo già un primo importante concetto: a colui che ha fame non basta dare un pesce, bisogna insegnare a pescare. Pertanto non basta offrire ai laici una serie di concetti e orientamenti pratici. Bisogna insegnare loro come di fronte ad ogni nuova situazione essi possano attingere direttamente alle fonti salesiane ed effettuare l'adattamento alle necessità e alle sfide contemporanee. Ovviamente ciò vuole molto altro.

Insieme siamo responsabili del carisma e della missione di don Bosco: perciò portiamo anche la responsabilità dell'altro. È un concetto introdotto dal prof. R. Burggraeve (sdb) per chiarire la responsabilità dell'educatore,<sup>12</sup> che non termina con l'adempimento dei propri doveri. Egli deve insegnare ai giovani la responsabilità per se stessi, per gli altri e per la società. Non basta che i Salesiani istruiscano i laici circa il carisma salesiano e la sua pratica: devono esercitare un coinvolgimento attivo di collaborazione nello sviluppo e nel rinnovamento di questo carisma, come avvenne fin dall'inizio insieme con don Bosco.

I salesiani sono esposti alla trappola di un certo paternalismo ("diremo noi ciò che voi dovete fare"). Ci vuole coraggio e fiducia per prendere totalmente sul serio questo 'insieme' del CG 24, che deve essere spinto fino al punto che i laici si sentano responsabili della responsabilità dei salesiani: essi cioè possono stimolare i salesiani a rinnovare il carisma a confronto con le necessità del tempo e del contesto. Nella

<sup>9</sup> *Testimoni della radicalità evangelica. Lavoro e temperanza. Documenti del Capitolo Generale XXVII della Società di San Francesco di Sales*, in *Atti del Consiglio generale della Società salesiana di San Giovanni Bosco* 95(2014)418, p. 29, n. 15. FERNÁNDEZ ARTIME A., *Il CG27: un'occasione per appartenere di più a Dio, di più ai confratelli, di più ai giovani. Discorso alla chiusura del CG27*, in *Atti del Consiglio generale della Società salesiana di San Giovanni Bosco* 95(2014)418, pp. 129-130.

<sup>10</sup> *Progetto di animazione e governo del Rettor Maggiore e del suo consiglio per il sessennio 2014-2020*, in *Atti del Consiglio generale della Società salesiana di San Giovanni Bosco* 95(2014)419, p. 51 (3.1.1.5.); p. 55 (2.2.1.3.); p. 55 (2.2.1.4.); p. 63 (1.4.1.1.); p. 68 (2.3.); p. 68 (2.3.2.); p. 120 (4.3.); p. 120 (4.3.1.)

<sup>11</sup> SCHAUMONT C., LOOTS C., *Preparare un futuro per la pedagogia salesiana: la formazione come leva. Un'esperienza belga*, in *Orientamenti Pedagogici* 54(2007)5, pp. 897-910.

<sup>12</sup> BURGGRAEVE, R., *Stem geven aan kwetsbare jongeren. Vanuit Emmanuel Levinas op zoek naar ethische grondslagen voor opvoeding*, in LOOTS, C. & SCHAUMONT C., (Red.), *Kwetsbare jongeren: een uitdaging voor de samenleving en voor het salesiaanse opvoedingsproject*, Sint-Pieters-Woluwe, Don Bosco Centrale, 2006, pp. 207-210.

Esortazione Apostolica *Evangelii gaudium*, questa sfida e trappola – sia pure in un contesto più ampio – è formulata bene da Papa Francesco: “La presa di coscienza di questa responsabilità laicale che nasce dal Battesimo e dalla Confermazione non si manifesta nello stesso modo da tutte le parti. In alcuni casi perché non sono stati formati ad assumere responsabilità importanti, in altri casi per non aver trovato spazio nelle loro Chiese particolari per potersi esprimere ed agire, a causa di un eccessivo clericalismo che li mantiene al margine delle decisioni”.<sup>13</sup> Nella sua pratica don Bosco ha seguito un'altra via, in cui laici e salesiani insieme, nella condivisione della responsabilità, diffondono la gioia del Vangelo verso i giovani di oggi.

Nel nostro articolo dimostriamo anzitutto come la scelta di formare i laici sia strettamente collegata con la salvaguardia dell'identità salesiana nelle opere in cui – con o senza i salesiani – essi lavorano. In un secondo passo si studierà quali siano i punti di partenza e le condizioni per un percorso che garantisca agli adulti l'integrazione dell'apprendimento. Il terzo passo svilupperà il processo ermeneutico per tradurre il sistema di don Bosco nell'attualità dell'oggi. A conclusione diremo alcune parole circa la sfida di concretizzare questi diversi passi nella grande diversità di contesti e di culture a livello mondiale.

## 2. La salvaguardia dell'identità salesiana

La fondazione della Società Salesiana risale al 18 dicembre dell'anno 1859: “Allo scopo e nell'intento di promuovere e conservare lo spirito di vera carità che richiedesi nell'opera degli Oratorii per la gioventù abbandonata e pericolante” i membri si associano “avendo di mira il vicendevole aiuto per la santificazione propria, si propongono di promuovere la gloria di Dio e la salute delle anime, specialmente delle più bisognose d'istruzione e di educazione”.<sup>14</sup>

Il fondamento e la finalità della collaborazione tra salesiani e laici è la cura (dell'anima) del giovane. Assumendo questa cura ci poniamo nella tradizione salesiana. In questa tradizione – condivisa e fonte di ispirazione – la cura dei giovani si concretizza in una vasta e svariata gamma di opere e iniziative, che si caratterizzano per uno stile (colore, approccio) che per brevità diciamo ‘salesiano’. Il termine ‘salesiano’ è un concetto multilaterale e stratificato. Riguardo al significato di ‘salesianità’, alcuni interpretano carisma e ispirazione, altri indicano determinate convinzioni, concetti e principi educativi, altri ancora parlano di stile, atteggiamenti e azioni concrete. Per ridurre questa molteplicità in una sintesi significativa e verificarla, il nostro Centro ha elaborato un modello di riflessione a partire dal concetto di identità.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> *Esortazione apostolica Evangelii Gaudium del santo padre Francesco ai vescovi, ai presbiteri e ai diaconi, alle persone consacrate e ai fedeli laici sull'annuncio del vangelo nel mondo attuale*, 2014, n. 102.

<sup>14</sup> Cf. Il verbale di quella sera redatto da don Alasonatti. MB VI, Cap 24, p. 335.

<sup>15</sup> Abbiamo trovato ispirazione soprattutto nelle idee di Carlo Leget. Cf. LEGET C., *Geloven*

Ogni opera o istituto ha una sua identità.<sup>16</sup> L'identità sta in tutto ciò che si fa. Ciò vale anche per la sua dimensione cristiana e salesiana. Per noi l'identità non è una cosa predefinita che poi deve essere attuata. Offriamo un quadro per distinguere gli elementi che determinano l'identità. Quando nel gruppo se ne parla e si cerca di chiarire reciprocamente l'identità, si avrà il suo impatto sulla pratica quotidiana. Allora si può credere in ciò che si fa.

Merita sottolineare che l'identità non è un dato statico, ma piuttosto dinamico: si presenta come un processo. Non si forma da un giorno all'altro. Si costituisce all'interno di una rete vitale che si modifica continuamente per fattori interni ed esterni: giorno dopo giorno si producono grandi e piccole modifiche dell'identità: vengono prese decisioni, la linea seguita è modificata; alcuni aspetti si presentano problematici, il personale cambia. Gli sviluppi e i cambiamenti della società penetrano nell'opera e hanno un impatto sull'identità.

L'identità è sempre in evoluzione. Non significa però che un'istituzione la debba subire solo passivamente: è importante affrontare attivamente e consapevolmente lo sviluppo. Per tenere vitale l'identità di una istituzione, conviene inquadrala nella organizzazione della medesima: il modo in cui questo problema è affrontato è indicativo della sua identità ed è testimonianza anche della sua determinata identità.

Una chiara identità è importante per il modo di rivolgersi al mondo esterno. Anche per i propri collaboratori (personale docente e educatori) è vantaggioso avere una chiara visione del progetto dell'istituzione nella quale lavorano: rinforza il legame con l'opera e contribuisce alla gioia e aumenta la soddisfazione proveniente dal lavoro.

Nella prima parte diremo come si possa rintracciare l'identità di una istituzione e in quali elementi è visibile. Nella seconda parte si descriverà il costituirsi dell'identità a partire dalla convergenza di alcuni elementi costitutivi. Nella terza parte si indicherà il rapporto tra questo modello di identità e l'importanza di investire nella formazione e nell'accompagnamento di tutti i collaboratori, laici e salesiani.

## 2.1. *Come si manifesta l'identità?*

L'identità salesiana è primariamente visibile in ciò che si fa ogni giorno: essa si manifesta in diverse maniere: dal logo alla gestione del personale, dai documenti per la gestione all'atmosfera del lavoro.<sup>17</sup>

*in wat je doet. Zorginstelling en katholieke traditie*, Budel, Damon, 2004, p. 55.

<sup>16</sup> Ci riferiamo qui a quella vasta gamma di iniziative – più o meno formalmente organizzate – in favore dei giovani quali: scuole, internati, oratori, incontri di piazza, case d'incontro, movimenti giovanili, piccoli progetti di alfabetizzazione o occupazionali ...

<sup>17</sup> Non confondere l'identità di una organizzazione con la sua reputazione (image). L'identità è costituita dal fatto che la stessa prospettiva dell'organizzazione occupa un posto centrale. Ciò corrisponde alla domanda: quale specie di organizzazione vogliamo essere? Quando si tratta dell'immagine di una organizzazione, è l'opinione del mondo esterno che è centrale. Ciò corri-

La diversità degli indizi può essere rilevata usando come griglia le dimensioni che sempre hanno un ruolo indicativo: il linguaggio, la gestione, la pratica e l'ambiente.<sup>18</sup> Queste quattro dimensioni sono interdipendenti. Non significa però che siano sempre relazionate tra loro in una maniera ben ponderata. Nella pratica possono anzi trovarsi in una forte tensione. Il tema verrà ripreso più avanti.

### 2.1.1. *Il linguaggio: parole e concetti, immagini e simboli*

Il linguaggio è la prima dimensione costitutiva dell'identità di un'opera salesiana. Le parole creano mondi: il modo di parlare è indicativo di ciò che si vuole fare insieme e di come si vede il futuro. Quali termini e concetti si usano? La visione di una scuola che parla di 'sorveglianza nel cortile' è diversa da un'altra che parla di 'assistenza nel cortile'. Dietro le espressioni sta una diversa visione dell'uomo e del mondo; anche i concetti e gli atteggiamenti associati evocati dalle parole sono diversi. Parlare di 'sorveglianza' evoca il concetto di tenere sott'occhio, controllare, prendere in fallo. Inoltre instaura un determinato rapporto tra l'alunno e il sorvegliante. La parola 'assistenza' evoca altri concetti, quali presenza qualificata, interessamento, autenticità. Considera l'alunno e l'assistente come partner nel processo educativo.

Nell'istituzione educativa, si usano soltanto termini tecnici o anche un linguaggio salesiano? Dalla scelta delle parole, certi aspetti emergono con più nitidezza, altri rimangono nell'ombra. Il linguaggio rivela l'identità dell'istituzione.

Il termine 'linguaggio' è più ampio del corrispettivo 'uso delle parole'. Anche immagini, simboli, gesti ... sono forme di linguaggio. Chi entra in una istituzione percepisce anche senza parole molteplici messaggi eloquenti. Il logo, il layout di un website, le illustrazioni di un volantino o di un libro rivelano una loro identità.

### 2.1.2. *La gestione: obiettivi e piani*

Una seconda dimensione che condetermina l'identità salesiana di un'opera, è costituita dagli obiettivi indicati nei piani della gestione. Ogni organizzazione che vuole garantire il proprio futuro deve essere capace di formulare con chiarezza quali obiettivi intende raggiungere e come li vuole ottenere. Tale formulazione serve come orientamento per la gestione e come ispirazione per i collaboratori.

È ovvio che nella dichiarazione di intenti di un'opera salesiana si faccia riferimento esplicito a don Bosco, al 'sistema preventivo' o progetto educativo. Ma anche

sponde alla domanda: Come vogliamo essere visti dal mondo esterno? Il più delle volte non c'è coincidenza tra identità e 'image'. Ci possono pure essere ragioni diverse per creare intenzionalmente un divario tra identità e immagine. Una buona organizzazione salesiana non ha nulla da nascondere. Al contrario, l'integrità (la coincidenza tra identità e immagine) diventa una qualità attraente, perché gli utenti possono essere convinti che le promesse saranno eseguite. LOOTS C., *Identiteit in de praktijk*, in LOOTS C., SCHAUMONT C. (Red.), *Samen identiteit ontwikkelen: een salesiaans perspectief*, Sint-Pieters-Woluwe, Don Bosco Centrale, 2009, pp. 44-45.

<sup>18</sup> Cf. LEGET C., *Op. Cit.*, pp. 17-19.

ad elementi impliciti: scelta di una educazione integrale che mira alla promozione totale della persona, collegamento con le radici cristiane, cura particolare da dedicare a giovani in difficoltà.

Quando appare chiaro il tipo di organismo che si vuole creare, possiamo domandarci: cosa fare insieme per realizzare questi obiettivi? L'identità salesiana non è come la ciliegina sulla torta già cotta: essa deve trovarsi già negli ingredienti e nella cottura. Per riflettere su questo problema è utile richiamare il modello organizzativo di Weggeman: per mettere in pratica la missione e creare la sua ragion d'essere l'istituzione deve inserire l'identità in tutte le sue dimensioni e aspetti (programmi strategici, gestione, strutture, sistemi informativi, gestione del personale, ecc.);<sup>19</sup> in tutti gli aspetti materiali, finanziari, organizzativi, strutturali l'identità salesiana deve essere reperibile e inserita nelle scelte della gestione. Queste scelte possono venire esplicitate in una nota gestionale. Spesso però sono di natura informale e intuitiva. Comunque l'importanza data all'identità salesiana dell'opera, deve risultare esplicitamente e implicitamente dal tipo di gestione che si porta avanti.

### 2.1.3. *La pratica: situazione effettiva dell'identità*

L'albero si conosce dai frutti, l'uomo dalle sue azioni. L'identità salesiana di un'opera risulta soprattutto dal modo in cui effettivamente funziona. È la terza dimensione dell'identità. È facile scrivere nel programma gestionale o negli obiettivi dell'istituzione che i giovani stanno al centro. Se ciò non si verifica nell'agire quotidiano, c'è dissonanza tra gestione e pratica: l'identità diventa problematica. Dichiarazione ed azione devono collimare. Ciò che si concretizza, determina di fatto l'identità dell'istituzione.

Talvolta la pratica esprime esplicitamente l'identità (festa di don Bosco). Spesso l'espressione è sottile, come quando si esprime il modo con cui si prende cura dei giovani, oppure quando un educatore, un insegnante, vive determinati valori e ne parla con gli scolari. In questo caso non bisogna fare nulla fuori dell'ordinario quotidiano. Anche la maniera in cui un insegnante entra nella classe, il modo in cui un educatore durante i pasti sta seduto insieme con i giovani, sono indicativi della identità.

### 2.1.4. *L'atmosfera dell'ambiente: clima, mentalità, cultura*

Accanto al linguaggio, alla gestione ed alla pratica, l'identità salesiana di un'opera si esprime anche al livello del vissuto. L'ambiente, la convivenza, i rapporti di lavoro e la cultura costituiscono la quarta dimensione. Non è facile dire con precisione in che cosa si esprime: essa tuttavia è determinante perché le persone che si impegna-

<sup>19</sup> LOOTS C., SCHAUMONT C., *Ancorare l'identità salesiana nella gestione delle opere educative. Il ruolo determinante degli organi direttivi ed esecutivi*, in *Orientamenti Pedagogici* 60 (2013) 4, pp. 879-894.

no nell'organizzazione si sentano bene. Alle domande circa il lavoro e l'impegno, il primo fattore da segnalare è la quarta dimensione, che contempla l'ambiente, la mentalità e il modo in cui ci si sente nel contesto.

Cultura di una istituzione è l'insieme di norme, valori e regole di condotta non scritte, che influiscono sull'agire dei collaboratori. Si tratta di abitudini di lavoro e di mentalità insita. Sovente la mentalità salesiana è contrassegnata da piccole cose: dal modo di rispondere e di venire incontro al telefono; dalla presenza di verde; dal facile accesso al personale direttivo; dalla qualità delle relazioni fra gli alunni e gli insegnanti od educatori...

Espressioni più esplicite dell'ambiente salesiano sono considerate il mettere in evidenza e favorire la celebrazione dei momenti importanti, come la festa di don Bosco, la partecipazione alle attività del movimento salesiano, l'introduzione di impulsi animativi che evocano in maniera gioiosa e invitante le realtà di don Bosco.<sup>20</sup>

La cultura dell'istituzione non si sviluppa soltanto in superficie, in ciò che si può vedere e sentire, ma anche in sordina (agenda nascosta, ciò che si può intuire). Questa cultura è un fenomeno importante per l'identità di una istituzione. Come si parla 'in sordina' tra i membri del personale circa l'identità cristiana e salesiana dell'istituzione?

La cultura dipende anche dall'ambiente didattico e lavorativo, che è determinato da molteplici fattori: alcuni sono ben visibili e modificabili (l'infrastruttura), altri sono difficilmente governabili (rapporti tra persone, tensioni di simpatia/antipatia).

#### 2.1.5. *Il rapporto reciproco tra questi quattro elementi e l'impatto sulla identità*

Quattro elementi sono dunque necessari per rilevare l'identità salesiana di un'opera: il linguaggio, la gestione, la pratica e l'ambiente. L'identità della gestione diventa più visibile quando i quattro elementi sono considerati non separatamente, ma nella loro connessione e interazione (talvolta nella tensione tra loro). L'impatto è maggiore nella misura in cui si presentano come un insieme coerente. Tensioni e contrapposizioni interne possono pesare sull'identità: questo non è necessariamente un problema. L'identità è un concetto dinamico: fattori interni ed esterni hanno il loro impatto; in ogni opera avvengono momenti in cui l'identità è sfidata. Quando si affronta consapevolmente, questo fenomeno non è un ostacolo, ma piuttosto una opportunità: può nascondere periodi di rinnovamento e di crescita. Negando i segnali di una identità in crisi oppure scegliendo di non intervenire, forze interne ed esterne di vario genere determineranno l'esito. Allora non resterà altro che constatare post factum che l'istituzione è giunta ad una situazione in cui non si voleva arrivare.

<sup>20</sup> Un esempio di un impulso di animazione potrebbe essere la novena digitale creata dal 'centro don Bosco per la formazione e l'animazione' in preparazione alla festa don Bosco. Durante 9 giorni viene inviato agli interessati un link nel quale si può vedere un breve clip che visualizza un tema salesiano. Cf. [www.genegen.be](http://www.genegen.be).

## 2.2. Che cosa determina l'identità di una istituzione?

Dopo aver rilevato che l'identità salesiana di un'opera si manifesta in vari modi, ci domandiamo: che cosa determina, alla fin fine, l'identità di una istituzione? Tre fattori collegati tra loro sembrano importanti a questo riguardo.<sup>21</sup>

### 2.2.1. La storia e il rapporto con la tradizione

La storia di una istituzione nel suo rapporto con la tradizione è un primo elemento importante. Le scelte effettuate nel passato determinano in gran parte la sua identità. Pertanto assomiglia molto all'identità di un individuo: ognuno ha una sua propria storia di vita, che viene riscritta quando accadono eventi importanti. Allo stesso modo, un'istituzione scrive e riscrive la propria storia. È un processo continuo.

Il rapporto di una istituzione con la sua tradizione può variare: a volte c'è un legame molto forte, di grande ispirazione, altre volte si concretizza in un rapporto distanziato e formale. Può anche modificarsi nel corso degli anni, aumentare o diminuire.<sup>22</sup> Un'opera che si stacca dalle proprie radici perde l'identità originaria. Per un'istituzione salesiana che intende restare 'salesiana', risulta indispensabile lo sforzo di coltivare un rapporto dinamico con la sua tradizione. I documenti dei *founding fathers (o mothers)* sono essenziali: pertanto conviene che ad intervalli regolari si riprendano in mano le *Memorie dell'Oratorio* o la *Lettera da Roma* ed altri scritti di don Bosco, che contengono elementi costitutivi dell'identità salesiana.

Inoltre, le opere salesiane sono radicate nella tradizione cristiana: da essa prendono importanti riferimenti che nelle circostanze mutevoli dei tempi determinano la loro identità.<sup>23</sup>

I riferimenti riguardano il modo di dare senso alla nostra esistenza; il nostro atteggiamento di fronte a sofferenza e piacere, fortuna e avversità; il modo di vivere la corporeità, la salute, la malattia, l'invecchiamento, il rapporto con la natura, il modo di dare forma e contenuto ai nostri ideali. È convinzione nostra che la tradizione cristiana è e rimane socialmente rilevante: la ventata di pluralismo che invade molte istituzioni non ci pare ragione sufficiente per abbandonare questa convinzione. D'altro canto la vitale e sperimentata tradizione cristiana può essere sfidata e arricchita da nuove esperienze, da nuovi problemi e nuovi modi di vedere. L'identità cristiana e salesiana di un'opera è sempre in movimento: il dialogo e il confronto con la tradizione può aiutare molte persone a rendersi conto dei presupposti che governano la propria vita ed il proprio agire.

Accanto alla tradizione cristiana e salesiana su cui è ancorata, deve essere con-

<sup>21</sup> Cf. LEGET C., *Op. Cit.*, pp. 22-24.

<sup>22</sup> Nella storia di una organizzazione può verificarsi la scelta di distanziarsi dalle proprie radici per adeguarsi al presente o al futuro. Questo processo di distacco rientra nella (mutata) identità di una istituzione.

<sup>23</sup> Cf. MALFLIET P., *Christelijke identiteit en beweging? Grond-gedachten ter bespreking*, Brussel, Interdiocesaan Pastoraal Beraad, 2004, Forum/174, n. 9.

siderata la storia della propria istituzione, perché ha contribuito a plasmare la sua identità. Lo studio di questa storia evidenzia che le opere salesiane – come tante istituzioni cristiane – sono nate da concrete necessità cui si voleva rimediare. Don Bosco, e molti salesiani dopo di lui, non hanno fatto grandi dichiarazioni: hanno messo mano all'aratro ed hanno avviato l'opera spesso con iniziative molto modeste ma efficaci, con l'intento di ovviare a quelle necessità.

Questo dato storico potrà ispirare le istituzioni cristiane e salesiane a coltivare oggi la necessaria flessibilità per vedere e affrontare le nuove necessità, se necessario anche andando contro la burocratizzazione e le procedure ufficiali. Lavorare in questo senso rientra nel nucleo dell'identità salesiana.

### *2.2.2. La rete di relazioni che determina l'identità*

Un secondo fattore importante per l'identità di una istituzione è la rete di relazioni. Anche qui c'è una somiglianza con l'identità delle persone. È noto il proverbio "dimmi con chi vai e ti dirò chi sei". In senso analogico è applicabile anche ad una istituzione.

- C'è anzitutto l'organizzazione interna (cf. organigramma). Quali funzioni prevede? Quali sezioni, con quale finalità e in che rapporto tra loro? I differenti reparti possono essere più o meno allo stesso livello; il loro funzionamento può avere un ruolo più o meno centrale e contenere un grado di autonomia variabile. Accanto alla rete interna, costituita da tutti i collaboratori, anche i giovani per i quali l'istituzione lavora possono avere un ruolo nella realizzazione dell'identità di fatto. Si attribuisce loro o meno un posto proprio nella struttura interna? Possono, con il loro apporto, imprimere un'impronta sull'identità dell'opera? Il protagonismo dei giovani – tanto preconizzato nella tradizione salesiana – dovrebbe essere visibile nello stesso organigramma. Si può quindi incrementare la dimensione salesiana attraverso la strutturazione interna dell'istituzione e mediante il modo in cui si svolgono la comunicazione e la collaborazione tra tutte le sezioni.

La presenza di un nucleo animatore salesiano può realizzare in maniera più esplicita questa dimensione salvaguardando l'identità salesiana. Non è scontato che la comunità salesiana possa assumersi questo ruolo, perché nella maggior parte dei casi non c'è nemmeno: allora tocca ai laici costituire il nucleo animatore salesiano. Ad ogni modo, laddove c'è una comunità salesiana, dovrebbe essere ovvio che un numero di laici faccia parte del nucleo animatore salesiano.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> "La Comunità salesiana realizza il suo compito di animazione della CEP vivendo nella convinzione: che tutti i salesiani religiosi, secondo le loro possibilità, sono membri del nucleo animatore, nella consapevolezza che esso non si riduce alla comunità SDB. In linea interpretativa con l'art. 5 dei Regolamenti Generali e nello spirito del CG24 e degli orientamenti successivi,

- L'identità dell'opera è determinata anche dal modo in cui essa viene inserita dalle diverse istituzioni e dalle persone che mantengono le relazioni, e dalla qualità di tali relazioni, quali sono il rapporto con i salesiani fondatori dell'opera e con le diverse istanze civili ed ecclesiastiche (locali, regionali, mondiali): per mezzo di queste relazioni ed in forza delle loro qualità il carattere salesiano dell'opera può rinforzarsi.

La promozione di una rete tra le diverse opere dell'ispettorato salesiano a livello della regione o della congregazione a livello mondiale può essere una potente leva per verificare, alimentare e rinnovare la propria identità.<sup>25</sup>

### 2.2.3. *L'identità dei collaboratori*

Terzo fattore importante, accanto alla storia e alle relazioni, è l'identità dei collaboratori. L'istituto a cui appartengono ha un grande impatto sulla loro identità e viceversa. C'è quindi un flusso reciproco tra l'identità personale e l'identità dell'istituzione. L'identità non esiste in astratto. Essa è sempre determinata dalle persone presenti nella istituzione.

Certe persone danno un 'volto' all'istituzione, o ad una parte di essa. All'interno e verso l'esterno hanno un grande impatto sulla gestione, sull'ambiente dell'istituzione o su parte di essa. Irradiano ispirazione e forza di motivazione. Pertanto è importante conoscere chi è stato o chi sia ancora una persona di riferimento. Il fatto che alcune persone impegnate emergano come punto di riferimento non risolve il problema: la salesianità dell'istituzione dipende soprattutto dalla dichiarazione e dalla realizzazione adeguata da parte dei collaboratori. Certo, non tutti devono impegnarsi con la stessa intensità: si richiede però la disponibilità positiva per imparare l'identità specifica dell'istituzione e applicarla gradualmente. È cruciale investire nella formazione tutti coloro che esercitano un ruolo nell'istituzione.

### 2.3. *Formazione e accompagnamento come salvaguardia dell'identità*

Per promuovere e avere maggiore presa sull'identità salesiana, si suggeriscono almeno tre piste:

va maggiormente incentivata la coscienza che la responsabilità dell'animazione della CEP è da condividere con i laici, superando resistenze ed entrando nella prospettiva della corresponsabilità carismatica e pastorale", *La Comunità Salesiana oggi. Documenti capitolari*, in *Atti del Consiglio generale della Società salesiana di San Giovanni Bosco* 83(2002)378, p. 73, n. 79. VECCHI J.E., *Esperti, testimoni e artefici di comunione. La comunità salesiana-nucleo animatore*, in *Atti del Consiglio generale della Società salesiana di San Giovanni Bosco* 80(1998)363, pp. 8-9. "Vuol dire persino che il nucleo locale può essere formato principalmente da laici, avendo sempre alle spalle un supporto sufficiente, sul posto o nell'ispettorato, da parte dei Salesiani".

<sup>25</sup> Si può fare riferimento a iniziative quali Forum Salesiano, Giornate di Spiritualità della Famiglia Salesiana, gli incontri internazionali dei membri dei gruppi di animazione pastorale per attuare il Quadro di riferimento per la pastorale giovanile ...

(1) fare leva sul legame con la tradizione, sul modo in cui l'istituzione vive di fatto l'identità, e sulle prospettive future presenti; (2) fare leva sulla rete interna e sulle relazioni con altre opere; (3) fare leva sui collaboratori. L'interazione dei tre fattori dà forma all'identità.

Creare una mentalità di grande apertura verso la crescita, lo sviluppo e il cambiamento è la maniera più efficace e significativa per lavorare. Ciò presuppone una cultura nella quale la formazione e l'accompagnamento diventano cose ovvie. L'efficacia di questo procedimento proviene dal modello di crescita e di apprendimento adoperato. L'identità è una realtà dinamica che si modifica continuamente nell'interazione con le persone e con l'ambiente: là dove nessuno la cura, si sviluppa ugualmente, ma saranno l'arbitrio e l'illusione del momento a determinare la direzione.

Per indirizzare intenzionalmente l'identità è necessario investire attivamente in processi di sviluppo, di cambiamento e di apprendimento. Alcuni esempi. Per i nuovi collaboratori ci vuole un percorso d'iniziazione: devono imparare ad integrarla nel modo di pensare, negli atteggiamenti e nell'agire. Per il personale in servizio da molti anni ci vogliono regolari momenti di ritorno ai principi fondamentali; vanno aiutati a verificare la propria prassi con gli orientamenti di base. Il personale direttivo deve avere l'opportunità di imparare come salvaguardare e implementare l'identità salesiana dell'opera; vanno aiutati a valutare criticamente la loro gestione con la missione salesiana prestabilita e ad impegnarsi perché l'identità salesiana sia visibile e riconoscibile nel linguaggio, nella gestione, nella pratica e nella mentalità. Ciò richiede continua attenzione e disponibilità a raddrizzare il proprio andamento.

Se i processi di formazione e integrazione non si fanno con la dovuta accuratezza, l'identità si offuscherà lentamente e scomparirà del tutto, perché non più sostenuta dai collaboratori dell'opera.

La tradizione deve essere presentata in maniera fresca e nuova, con nuovi apporti di stimoli e ispirazione: tutto ciò che riceve attenzione, cresce: senza attenzione non si verifica crescita. La pianticella della tradizione spolverata e messa in luce soltanto nella festa di don Bosco, ma che durante tutto l'anno è buttata in qualche angolo, si seccerà e morirà presto. Deve essere adeguatamente esplorata e preparata a tradurre il carisma e il metodo di don Bosco nel contesto dell'oggi.

Le reti interne ed esterne sono luoghi privilegiati per promuovere e stimolare l'apprendimento e lo sviluppo. Comunicare, esaminare e valutare le esperienze costituiscono un ottimo mezzo per imparare. Il nucleo animatore salesiano ha nella rete un posto privilegiato per la salvaguardia dell'identità salesiana e per l'offerta di formazione e di accompagnamento a tutti coloro che si impegnano nelle opere salesiane: bisogna investire non solo nella formazione dei salesiani ma anche in quella dei laici: questo non è un lusso, ma un impegno indispensabile per salvaguardare un futuro al carisma e alla missione promossa da don Bosco.

### 3. L'apprendimento degli adulti

La riflessione sull'identità salesiana di un'istituzione chiarisce la necessità della formazione e dell'accompagnamento di tutti i collaboratori salesiani e laici. In molti posti questa coscienza c'è, si investe nella formazione, ma è facile finire nella trappola di saltare una fase del processo formativo per buttarsi subito sui contenuti (trasmissione di conoscenze e competenze).

La prima domanda che si presenta è questa: come impara l'adulto? Spesso si invita un esperto studioso a tenere una conferenza su don Bosco o su di un tema salesiano, presupponendo che gli adulti sappiano integrare idee e competenze e metterle in pratica. Da ricerche effettuate risulta che – per quanto rilevante – l'impatto di tale insegnamento frontale (ascolto passivo) rimane molto limitato ed inefficiente: è necessario soffermarsi anzitutto e studiare la modalità di sviluppo del processo di apprendimento presso gli adulti, della sua offerta e dei suoi metodi formativi.

C'è grande varietà di studi sull'apprendimento degli adulti. In questo articolo ci limiteremo a segnalare alcuni principi che sembrano particolarmente orientativi.<sup>26</sup>

– Sono molte le vie dell'apprendimento: studio, letture, imitazione di esempi, stage, consultazione di esperti, colloqui e scambi di idee, riflessioni su esperienze... Nella misura in cui la finalità è più complessa, è necessario combinare più modalità di apprendimento. Non è rilevante il metodo da usare in partenza: questo dipende dallo stile proprio del docente. Un pensatore potrà preferire un lavoro di studio, un attivista preferirà accompagnare nell'ambiente di lavoro qualcuno che possiede già quelle conoscenze. Per un apprendimento durevole e ben integrato è importante percorrere l'intero ciclo, con riflessioni e valutazione di esperienze, formulazione di concetti, progettazione di nuove piste di pensiero, sperimentazione di nuovi comportamenti, esercitazioni pratiche.<sup>27</sup>

– La nostra preferenza è rivolta ad un processo di formazione salesiana integrale, in cui tutti gli aspetti dell'esistenza umana siano coinvolti: intellettuale e spirituale, sentimento ed emozione; il sociale, il comunicativo, l'etico, l'agire concreto...: in altre parole, coinvolgere la testa, il cuore, le mani.

– Gli adulti apprendono molto da ciò che fanno o tralasciano: lo stile ed il metodo salesiano si imparano in modo spontaneo e spesso inavvertito. Insieme vengano offerti anche percorsi formali, con i quali si mira intenzionalmente ad un apprendimento specifico e sistematico: in questo modo, a intervalli regolari le loro idee vengono ridiscusse e si evita il rischio di restare prigionieri dell'abitudine.

– Ogni collaboratore porta con sé, nella formazione, esperienze e idee personali.

<sup>26</sup> Cf. STEVENS J., *Volwassenenvorming. Een integrale en integratieve benadering*, Tielt, Lannoo Campus, 2005.

<sup>27</sup> Uno dei fondatori delle ricerche attorno a stili e circuito d'apprendimento è David A. Kolb. KOLB D.A., *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs (N.J.) Prentice Hall, 1984. Cf.: [www.learningfromexperience.com](http://www.learningfromexperience.com).

È un esperto di esperienza, anche salesiana: non è una pagina bianca che deve essere riempita. Nel processo formativo riflette sulle proprie esperienze, le comunica ad altri, e le confronta con le idee teoriche.

– Per realizzare un vero apprendimento è necessario inserire ‘momenti di mietitura’, prendere cioè coscienza di ciò che si è imparato ed annotarlo, allo scopo di integrarlo ed usarlo poi intenzionalmente.<sup>28</sup>

– L'apprendere dagli altri e con gli altri è un fattore che intensifica e arricchisce il processo formativo, che acquista una dimensione comunicativa: discussione, interazione e scambi ne fanno parte.

– La motivazione aumenta quando i partecipanti fanno l'esperienza che l'apprendimento è rilevante per la pratica. Il tempo – spesso prezioso – e le energie investite acquistano una loro rilevanza. Occorre sorvegliare la crescita personale e professionale dei partecipanti nonché la realizzazione della missione salesiana e del compito fondamentale dell'istituzione in cui lavorano: esse devono ridondare a beneficio dell'opera nella sua totalità.

– Una valida applicazione di ciò che si è imparato non dipende soltanto da colui che ha ricevuto o ha accompagnato la formazione, ma in notevole misura anche dalla istituzione che offre una mentalità positiva per ciò che riguarda apprendimento, formazione e sviluppo, anche in rapporto alla dimensione salesiana. A colui che partecipa al corso di formazione deve essere concesso lo spazio necessario per comunicare ad altri e mettere in pratica quanto ha imparato: il direttore locale deve vegliare su questo punto.

– Il vero apprendimento si concretizza nell'azione: ognuno deve, per così dire, ‘inventare di nuovo la ruota’. Conoscenze e idee non si possono semplicemente prendere in prestito: devono essere percorse personalmente verso il risultato.

– Per sviluppare e integrare un nuovo comportamento è importante l'esperienza di successo approvata e apprezzata da altri: riconoscere e confermare il bene che un collega realizza ha un impatto molto più grande del rilevare mancanze od errori. Risulta anche che i collaboratori apprendono assai più velocemente quando è data loro l'opportunità di apprendere nella linea dei propri talenti e delle proprie forze.<sup>29</sup> Approvare e prestare attenzione positiva sono leve fortissime nell'opera formativa.

– Chi partecipa ad un programma di formazione, parte da una propria situazione, dispone di personali capacità, motivazioni e obiettivi, ha uno stile e un ritmo personale di apprendimento. Per questo, soprattutto nei corsi formativi di più giornate si raccomandano percorsi personalizzati.

<sup>28</sup> Don Bosco consigliava ai suoi collaboratori di annotare le loro esperienze su un quadernetto per imparare da esse. Cf. BRAIDO P., *Un 'nuovo prete' e la sua formazione culturale secondo Don Bosco. Intuizioni, aporie, virtualità*, in *Ricerche storiche salesiane* 8(1989) 1, p. 40.

<sup>29</sup> Cf. le ricerche fatte dal dr. Martin E.P. Seligman all'università di Pennsylvania. Ha fondato il 'Positive Psychology centre' che si impegna per lo studio, il training e la diffusione di queste ricerche. Per ulteriori informazioni: [www.positivepsychology.org](http://www.positivepsychology.org).

– La responsabilità dell'apprendere incombe sul partecipante, non già sui responsabili. Si richiede che i partecipanti siano motivati, che propongano dei propri obiettivi e accolgano con spirito aperto e critico quanto loro viene offerto.

– La creazione di un buon ambiente e di condizioni appropriate per apprendere, è compito dei responsabili del corso. Gli accompagnatori devono mettere in pratica ciò che raccomandano: nell'approccio, nei metodi e nell'interazione devono applicare coerentemente il profilo formativo stabilito; lo stile salesiano deve essere visibile nell'accompagnamento e nell'interazione.

– Fattore cruciale per il contesto dell'apprendimento è la sicurezza. Un vero apprendimento richiede di uscire dal proprio equilibrio, di introdurre un passo nuovo. Bisogna avere il coraggio di mettere in questione se stessi ed il proprio funzionamento; di abbandonare quanto si fa abitualmente. La persona che non si sente sicura non fa questo passo. Gli accompagnatori devono creare un contesto di sicurezza e cercare di conservarlo durante tutto il percorso.

Possiamo qualificare queste idee come condizioni fondamentali per l'integrazione dell'apprendimento degli adulti. Non si tratta solamente di trasmissione di contenuti intellettuali, né di scambi di esperienze senza conseguenze: è in causa un processo di apprendimento in cui si fondono tutti questi componenti; è un tipo di apprendimento che si può imparare; serve riflettere insieme con i partecipanti sulla strategia di apprendimento per arricchirla.

L'applicazione delle idee esposte circa l'apprendimento degli adulti ha delle conseguenze per l'elaborazione di un programma di formazione. Riflettiamo concretamente sul numero dei partecipanti, sulla composizione e diversità del gruppo di apprendimento, sull'ordine sistematico del programma in una giornata concreta del corso, sulla variazione delle forme di lavoro, la sensibilità per i diversi stili di apprendimento, la sicurezza del gruppo di apprendimento, l'accompagnamento del gruppo nel processo di apprendimento di ciascun partecipante, l'applicazione sistematica nella pratica, l'accurata sintesi e valutazione... Nei limiti di questo articolo non c'è spazio per approfondire questi diversi aspetti: coloro che volessero ulteriori informazioni sul modo di tradurre questi principi dell'apprendimento in un programma concreto di formazione, possono consultare l'addendum di questo articolo.

#### **4. La formazione salesiana dei collaboratori. Contenuti e competenze**

##### *4.1. La sfida di trasmettere la tradizione salesiana*

La riflessione sull'apprendimento degli adulti si ripercuote sui processi formativi. Naturalmente bisogna domandarci quali contenuti dobbiamo offrire ai nostri collaboratori per salvaguardare l'identità salesiana della loro opera.

A prima vista la risposta appare molto semplice: l'apprendimento riguarda don Bosco, la sua missione verso i giovani e il suo metodo educativo. Di fatto però non è semplice: viviamo un tempo e una cultura diversa da quella vissuta da don Bosco.

La grande sfida spinge verso un nuovo lavoro ermeneutico richiesto dal mondo di oggi: questo sforzo va ben al di là della esplorazione e della comprensione delle fonti.

Il carisma salesiano non esiste isolato: non possiamo trasmetterlo in un pacchetto preconfezionato. Esiste in quanto assunto e incarnato in un contesto ed in una cultura; solamente attraverso lo sforzo di tradurlo verso l'oggi noi entriamo nella tradizione salesiana. L'interpretazione ermeneutica delle intuizioni pedagogiche di don Bosco impone un dialogo tra le fonti, le attuali scienze umane e le esperienze acquisite nell'ambiente di lavoro. Questo dialogo fa sorgere molte domande: certi termini salesiani si possono tuttora usare come al tempo di don Bosco? Ad esempio, 'offrire una casa', che cosa può significare per un educatore che lavora con giovani insicuri nell'affetto e con uno stile di attaccamento disturbato? Siamo sufficientemente sensibili verso la vulnerabilità delle relazioni pedagogiche, verso l'abuso di potere su di esse, verso il difficile equilibrio tra distanza e vicinanza? Che ruolo attribuire ai genitori? Nel modello pedagogico di don Bosco questi interrogativi appaiono sullo sfondo, mentre presso le attuali scienze umane hanno giustamente un ruolo primario. In determinate culture, il discorso esplicito sulle radici cristiane è ancora possibile? La risposta a queste domande è una grande (talvolta fastidiosa) sfida, comunque sempre accattivante.

Ci vuole una buona conoscenza dell'immagine del mondo e di Dio che nel 19° secolo segnava il parlare, il pensare e l'agire di don Bosco. Da un altro lato ci vuole sufficiente sensibilità per l'attuale idea su Dio, sull'uomo e sul mondo. Nelle Costituzioni salesiane – in pieno accordo con le indicazioni del concilio Vaticano II – si parla della necessità di leggere i segni dei tempi.<sup>30</sup> Oggi spetta a noi fare rivivere don Bosco in noi stessi: è l'unico modo per fare rivivere il suo carisma e continuare la sua missione. Copiare servilmente il dire ed il fare di don Bosco reca torto a lui, al suo sogno ed ai giovani di oggi.

L'ermeneutica richiede un processo di discernimento: che cosa conservare come essenziale per l'identità salesiana? Che cosa abbandonare perché legato a immagini di Dio, dell'uomo e del mondo ormai superate ed infruttuose? Bisogna evitare il pericolo di decidere precipitosamente indotti dal nostro sentimento. La risposta a problemi ermeneutici è soltanto possibile in seguito ad un lavoro metodico e critico. Quali convinzioni di Don Bosco devono tuttora rappresentare una sfida per noi, anche se contrastano col sentimento contemporaneo?

La nostra traduzione del carisma salesiano deve apparire fresca, sorprendente e aggiornata, pur conservando il legame con la tradizione: le idee da noi proposte devono confermare e sostenere quanto già praticato oggi. Nello stesso tempo però devono offrire impulsi, sfide e orientamenti per il futuro.

Ciò che diamo ai nostri collaboratori non è un libro di ricette, né una serie di regole e prescrizioni. È una specie di specchio (stiamo lavorando bene?), di bussola (dove vogliamo arrivare?). Non è un prodotto preconfezionato ma un documento di lavoro. Un carisma ha sempre qualcosa di visionario, che presenta una tensione

<sup>30</sup> *Costituzioni della Società di san Francesco di Sales*, Roma, Direzione Generale Opere Don Bosco, 1984, n. 19 e 41.

con la realtà e col vissuto: questa tensione, invece di paralizzare o scoraggiare, deve tenerci in movimento e così migliorare la qualità della nostra collaborazione e dell'identità delle nostre opere.

#### *4.2. Offrire una formazione salesiana: duplice lavoro di traduzione*

La formazione salesiana dei collaboratori si pone al servizio della trasmissione e della tradizione salesiana che cerca di fare rivivere: a questo scopo serve una traduzione ermeneutica. La Congregazione provoca tutte le ispettorie a procedere verso questa traduzione. La sintesi (sempre provvisoria) va depositata nel nuovo progetto pastorale educativo: esso deve contenere il sogno e le convinzioni di don Bosco espressi in un linguaggio comprensibile che interpella e sfida i nostri collaboratori; esso offre un quadro di riferimento, un criterio per la loro identità salesiana. Ed è anche il punto di partenza per la formazione salesiana dei collaboratori

Non basta che i collaboratori, mediante la formazione, prendano conoscenza di questo progetto. Ci vuole il lavoro di traduzione conforme al contesto speciale in cui lavorano, conforme ai compiti specifici e ai rapporti di collaborazione in cui funzionano. Lavorare in un gruppo di convivenza in un ospizio differisce molto dal lavoro con ragazzi della strada, o con alunni in una classe: ogni situazione richiede un adattamento dei principi fondamentali del progetto pastorale educativo. Il principio secondo cui ragionevolezza e strutture sono importanti per un contesto educativo sicuro, richiederà procedimenti diversi nella iniziativa per ragazzi della strada e per i ragazzi del laboratorio di una scuola professionale. Il lavoro del direttivo per concretizzare questi principi nella gestione è molto diverso da quello di un educatore ambulante che lavora presso le famiglie che affrontano problemi educativi.

Questo adattamento al contesto di lavoro richiede dall'accompagnatore una certa sensibilità e competenza: tradurre il progetto pastorale educativo verso la propria situazione di lavoro è una grande sfida, ma è la via migliore per assimilare e incarnare personalmente la tradizione. Lavorare unicamente sui contenuti non è efficace: i partecipanti non sono scatole vuote che devono essere riempite da un esperto. E' assai più fecondo lavorare con processi: i partecipanti vengono abilitati a confrontare con la propria esperienza i contenuti ricevuti, generando così crescita e cambiamento.

#### *4.3. Educare, avendo don Bosco come guida e compagno di viaggio*

Nell'agosto 2015 uscirà nell'ispettoria Belgio Nord il nuovo progetto pastorale educativa. Abbiamo cercato di gettare un ponte tra la tradizione e il nostro tempo. Il progetto è scritto per tutti i contesti e le opere dell'ispettoria (scuole, giovani a rischio, tempo libero). Il progetto offre una base ed un quadro di riferimento comuni, che servono come punto di partenza per arricchire e dare forma alla propria identità. Ogni opera dovrà fare degli sforzi affinché i propri collaboratori conoscano questo quadro e se ne appropriano, in modo che diventi identità condivisa da tutti.

Nel quadro di questo articolo presentiamo alcune linee di forza e la struttura globale: per noi vale come esempio di una traduzione ermeneutica del carisma di don Bosco.

La scelta del titolo *‘Educare avendo don Bosco come guida e compagno di viaggio’* indica già i principali riferimenti: educare e don Bosco.

## 5. Don Bosco

Prendendo don Bosco come guida e compagno di viaggio, affermiamo tre cose importanti: Primo: ci collochiamo esplicitamente nella traduzione salesiana. La vita e le attività di don Bosco sono la nostra principale fonte di ispirazione: in questo modo è per noi una guida. Secondo: oggi dobbiamo dare alla missione e al carisma di don Bosco una forma concreta: se gli prestiamo testa, cuore e mani, don Bosco è il nostro compagno di viaggio. Terzo: un viaggio ha sempre una meta. Insieme con i giovani siamo in viaggio verso una meta (verso il regno di Dio, per dirlo con termini biblici). Qui don Bosco è la nostra guida e cammina con noi: don Bosco non mirava alla sua persona, ma alla sua missione evangelica (cf. *Da mihi animas*). Per integrare nel progetto educativo – secondo i principi indicati – questa visione dinamica della tradizione, ogni tema trattato parte da un ritorno alla fonte don Bosco (il passato). Il dato della tradizione viene messo a confronto con il tempo e col contesto attuale (il presente). Da questo confronto si ricavano leve e sfide per mettersi in cammino come educatori di giovani (futuro). In questo modo don Bosco è il filo rosso che attraversa l'intero progetto educativo, dando all'insieme coerenza e dimensione salesiana. Pertanto il carisma non è soltanto dietro a noi, ma si incarna qui, e ora, e si proietta verso il futuro.

Il nostro progetto educativo ha tre grandi parti. Parte da una riflessione su educazione, poi si sofferma sulla persona e sul ruolo dell'educatore, quindi esamina alcuni aspetti tipicamente salesiani.

### 5.1. *Educare*

Importante punto di partenza è la scelta di lavorare per giovani (vulnerabili). Sulla scia di don Bosco noi crediamo che l'educazione è la via per accompagnare i giovani in quel processo di crescita che fa parte della loro esistenza umana.

L'educazione è sempre un lavoro di gruppo (teamwork) partecipato da molti. Perciò ci soffermiamo sempre sopra la domanda: Chi sono i nostri partner nel processo educativo? In primo luogo sono i giovani stessi: il protagonismo dei giovani è un principio salesiano fondamentale. Accanto ai giovani vengono i genitori come primi educatori. Don Bosco praticamente non ne parlava. Le scienze umane oggi hanno messo in primo piano i genitori e il legame inscindibile tra figli e genitori.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> BOSZORMENYI-NAGY I., SPARK G.M., *Invisible loyalties: reciprocity in intergenerational family*

Questa visione arricchisce il nostro progetto. I genitori però non possono risolvere da soli l'educazione: una vasta comunità educativa cammina con loro come partner nella cura dei figli. Don Bosco indica inoltre il gruppo di coetanei (peer group) che esercita un notevole influsso educativo: anche loro fanno parte della comunità educativa. Ai giovani va concesso lo spazio necessario per assumere responsabilità riguardo ai loro compagni.

Educare è un fatto relazionale. La qualità della relazione era per don Bosco la base di ogni educazione. La relazione domanda un atto di fiducia, tende a sintonizzarsi coi giovani con una modalità nello stesso tempo reciproca e asimmetrica. Il giovane ha un apporto proprio e indispensabile (reciprocità): l'educatore però non si colloca allo stesso livello (asimmetria). Un buon equilibrio tra distanza e vicinanza e la progressiva autonomia del giovane sono aspetti necessari per una buona relazione educativa.

Accanto alla relazione educativa c'è una seconda leva importante: la creazione di un ambiente educativo favorevole che offra sicurezza ed accettazione, ma anche sfide e stimoli allo sviluppo. In questo ambiente il giovane può crescere: l'educazione si deve fare qui, e partendo, come don Bosco, dalla convinzione che il tempo e la cultura offrono molte opportunità positive.

Non siamo in grado di forzare la crescita di un giovane, ma possiamo sostenerlo nel cammino verso la meta. Accompagniamo i giovani perché raggiungano maggiore libertà, maggiore responsabilità, solidarietà e senso. In ciò siamo mossi dalle nostre radici cristiane. Offriamo il Vangelo come fondamento portante e orizzonte significativo.

## 5.2. *Educatore*

Educare è un compito che comporta esigenze. Il mezzo più importante di cui l'educatore dispone è la sua persona, con varie possibilità e limitazioni. Perciò ogni educatore deve continuare a crescere nella conoscenza di sé: deve impegnarsi a sviluppare la propria persona e le sue competenze.

La scelta di dedicarsi all'educazione dei giovani è provocata da una vocazione. L'educatore è colpito dalla sorte dei giovani ed è spinto dal desiderio di farli crescere verso una vita piena di senso. È un impegno che richiede solida competenza ed approccio professionale: ambedue gli aspetti (l'ispirazione e la competenza) devono essere coltivati durante tutto l'iter professionale.

La vulnerabilità del processo di crescita umana richiede dall'educatore una sufficiente maturità. Il giovane merita massimo rispetto: non va trattato come mezzo per soddisfare qualche bisogno dell'educatore. Il confronto con i giovani mette a prova la resistenza e la padronanza di sé: cura di equilibrio mentale, pace interiore e resilienza sono indispensabili.

*therapy*, New York, Brunner/Mazel, 1984. BOSZORMENYI-NAGY I., KRASNER B., *Between give and take: a clinical guide to contextual therapy*, New York, Brunner/Mazel, 1986. BOSZORMENYI-NAGY I., *Foundations of contextual therapy: Collected papers of Ivan Boszormenyi-Nagy*, New York, Brunner/Mazel, 1987.

La prassi di don Bosco educatore può tradursi in alcuni atteggiamenti di base. Li presentiamo brevemente. L'educatore salesiano è portato e spinto dalle radici cristiane e dall'identità salesiana (ispirazione). Egli è presente e accessibile: la sua presenza è positiva e mira alla crescita (presenza qualitativa): a tutti i livelli, anche nei casi difficili, ricorre al colloquio e alla comunicazione (in dialogo). Trasmette valori vivendoli nella vita quotidiana (esempio vissuto): è socialmente impegnato ed invita i giovani a fare altrettanto (impegno sociale). È congruente nel parlare e nell'agire: le sue parole sono in armonia con quanto fa (autenticità): è in grado di chiarire e giustificare le sue scelte e il suo comportamento (trasparente). Si sente interpellato e sfidato da ciò che è diverso (rispetto e riconoscimento del diverso). Cerca, sviluppa e conferma le forze e i punti forti presenti (promuove le forze). Lavora per creare un ambiente di fiducia e accoglienza familiare (crea legami). Pone dei limiti e li fa osservare: offrendo strutture alla convivenza, garantisce un ambiente sicuro di crescita (offrire strutture): Collabora con altri a vantaggio dei giovani (lavorare in gruppo). Coltiva un suo processo di apprendimento e di sviluppo (atteggiamento innovativo).

### 5.3. *Caratteristiche di una pedagogia salesiana*

L'approccio educativo sviluppato da don Bosco e dai suoi collaboratori presenta alcune tipiche caratteristiche e accentuazioni. Queste danno colore e specificità alla prassi educativa salesiana e pertanto anche all'identità del collaboratore salesiano e dell'opera salesiana.

#### 5.3.1. *Pedagogia di alleanza*

Un educatore salesiano crea alleanza con i giovani, con i genitori, dentro la comunità educativa, con la società e col mondo. Egli cerca di creare un ambiente accogliente e crede nella dinamica di crescita che può scaturire dal gruppo dei coetanei (peer group). La sua solidarietà mondiale si concretizza nelle azioni concrete.

#### 5.3.2. *Pedagogia di fiducia*

Dare fiducia ai giovani, avvicinarsi a loro con rispetto è un principio salesiano fondamentale. Don Bosco caratterizzava questo approccio coi giovani come 'assistenza'<sup>32</sup>: una presenza presso i giovani impegnativa e mirante alla loro crescita. L'assistenza ha due dimensioni fondamentali: la dimensione cordiale e calorosa, e la dimensione ragionevole che comporta anche limiti. Le due dimensioni unite garantiscono un ambiente di sicurezza, in cui il giovane può crescere e in cui può nascere

<sup>32</sup> BIESMANS R., *Op weg naar de brieven van 10 mei 1884. Deel 3: Assistentie, de essentie van Don Bosco's preventief systeem in de periode 1876-1884* (Don Bosco Studies, 13) Sint-Pieters-Woluwe, Don Bosco Centrale, 2000, pp. 55-69.

fiducia reciproca. Questa fiducia offre all'educatore la possibilità di accompagnare il giovane nel processo di crescita.

### 5.3.3. *Pedagogia della fede*

Per don Bosco anche la fede cristiana – accanto alla cordialità ed alla ragionevolezza – era una colonna del suo sistema preventivo. L'amore per i giovani scaturiva dal suo amore verso Dio. Nella nostra cultura secolarizzata, segnata dal pluralismo religioso, il prendere sul serio la dimensione della fede cristiana è veramente una sfida. Percorrendo la via con giovani abbiamo con noi il Dio dell'alleanza: ai giovani vogliamo offrire la prospettiva della risurrezione, che è il centro della nostra fede cristiana. Ciò presuppone che l'educatore – anche lui figlio del nostro tempo e della nostra cultura – sia disposto a fare un cammino attorno questi interrogativi della fede. Le domande mettono in movimento e rendono possibile la crescita: non per nulla i cristiani sono chiamati 'uomini della via'.

### 5.3.4. *Una pedagogia di crescita*

L'erba non cresce se viene tirata, ma quando vengono procurate condizioni favorevoli (elementi nutritivi, acqua, calore, protezione, tagli, allontanamento di erba cattiva). Allo stesso modo don Bosco creava condizioni di crescita per i giovani: li chiamava il suo sistema preventivo.

Il termine 'prevenzione' ha più dimensioni. Presuppone anzitutto una matura riflessione per determinare quali contenuti introdurre o meno nello spazio di crescita. Nello stesso tempo insegna ai giovani come comportarsi di fronte ai molteplici influssi con i quali vengono a confronto. Il lavoro preventivo consiste massimamente nell'offrire opportunità concrete e significative per giungere allo sviluppo di sé, all'impegno e alla responsabilità. Don Bosco optava per un ampio sviluppo umano integrale dei suoi giovani: questo richiedeva un approccio che, riassunto nel cosiddetto 'criterio oratoriano', mirava ad offrire ai giovani una casa, una scuola, un cortile e una parrocchia.<sup>33</sup>

### 5.3.5. *Pedagogia di gioco e di gioia*

Don Bosco era consapevole delle eccezionali opportunità offerte dal gioco e da ciò che è giocoso. Giocare è forse la forma più integrante di apprendimento che esiste. Nel gioco i giovani imparano a gestire i propri impulsi: esercitano le loro competenze sociali e imparano ad apprezzare il valore di regole e buone intese; possono sperimentare nuove competenze e ruoli in uno spazio libero e sicuro. Il gioco offre all'educatore molte opportunità educative quando egli sia attivamente coinvolto nel

<sup>33</sup> *Costituzioni della Società di san Francesco di Sales*, Roma, Direzione Generale Opere Don Bosco, 1984, n. 40.

gioco. Il giocare manifesta e genera la gioia di vivere, e la gioia, per don Bosco, era il termometro dell'ambiente educativo. Per lui non si trattava semplicemente di divertirsi: vi trovava dentro una dimensione profonda di convivenza, che è anche dimensione spirituale. La gioia è un dono di Dio e segno della sua presenza.

### *5.3.6. Pedagogia della speranza*

Per don Bosco l'educatore è come il lavoratore nella vigna di Dio: impegna tutte le sue energie per la mietitura confidando in Dio che dà la crescita. Egli crede nella promessa della mietitura, L'educatore, sull'esempio di Gesù, 'la canna infranta non spezzerà', perché crede nella crescita dei giovani e nella promessa della mietitura. Questa speranza determina il suo atteggiamento verso i giovani e nello stesso tempo trasmette loro una prospettiva per la realizzazione della propria vita. Possono porre fiducia in un fondamento portante e nella prospettiva di salvezza della loro esistenza.

## **6. A modo di conclusione**

In questo articolo abbiamo insistito sulla necessità di curare maggiormente la formazione salesiana dei collaboratori laici. Questa insistenza era nell'intenzione e nella prassi di don Bosco.

L'appello rivolto a laici e salesiani perché assumano insieme la responsabilità della realizzazione del carisma di don Bosco, l'abbiamo trattato nella prima parte dell'articolo, partendo da una determinata concezione dell'identità. Il modello che abbiamo presentato offre un interessante quadro di riferimento per le nostre opere per mettere in vista la loro qualità salesiana. Offre anche una serie di suggerimenti da investire consapevolmente nell'identità salesiana.

Il problema dell'identità delle opere salesiane mette in primo piano la necessità di formare accuratamente le persone impegnate in queste opere: soltanto in questo modo possono integrare il carisma salesiano e dare una forma responsabile e attuale alla missione.

Nella seconda parte dell'articolo abbiamo messo in evidenza il modo di apprendere degli adulti. Soltanto se impostata in maniera adeguata, la formazione avrà qualche effetto. Prima di occuparsi dei contenuti che si vogliono trasmettere tramite un processo formativo, bisogna riflettere a fondo sul modo in cui gli adulti apprendono e sul modo in cui essi integrano i contenuti nella propria persona e nell'opera. Perciò abbiamo messo a disposizione di coloro che si apprestano a creare una formazione una serie di principi di apprendimento che dalla nostra pratica risultano convalidati.

Per venire incontro ai responsabili della formazione che ci chiedono in che modo questi principi di apprendimento si possono applicare nei programmi di formazione, abbiamo aggiunto al nostro articolo un addendum in cui si offrono spunti concreti al riguardo.

L'ultima parte del nostro articolo presenta una riflessione sui contenuti che si

devono offrire in un programma di formazione salesiana. In questa parte è cruciale la tesi che i contenuti non possono mai essere presentati come un semplice pacchetto preconfezionato da trasmettere. Il fatto di assumersi oggi la missione di don Bosco richiede un processo ermeneutico, in cui la tradizione, le scienze umane e l'esperienza pratica entrano in dialogo tra di loro.

Senza questa traduzione non possiamo corrispondere a don Bosco e alla sua scelta per Dio e per i giovani. Ogni tempo, ogni contesto, ogni cultura deve fare fronte a questo compito e alla sfida di farsi strada faticosamente attraverso un processo ermeneutico, nell'intento di dare nuovamente vitalità al programma di don Bosco. Anche questa consapevolezza ci confronta nuovamente con l'importanza dei processi di formazione, perché appunto in questi processi si crea lo spazio per dare forma alla tradizione salesiana.

Come esempio di una traduzione contemporanea del progetto salesiano abbiamo terminato questo articolo con un riassunto del nuovo progetto educativo che sarà pubblicato il 16 agosto 2015 nell'ispettoria Belgio Nord.

La nostra speranza è che questo articolo possa contribuire all'ulteriore realizzazione del desiderio di don Bosco, che salesiani e laici cioè assumano insieme la responsabilità per la missione e il carisma salesiano.

### **7. Addendum:** *Necessità di sintonizzare il processo formativo sul modo specifico di apprendere degli adulti*

La conoscenza del **modo specifico di apprendere degli adulti** e la specifica idea di formazione che ne scaturisce, hanno delle **conseguenze per la strutturazione del programma formativo**. In questo addendum vengono segnalati alcuni aspetti pratici.

– È necessario determinare chiaramente gli obiettivi di un programma formativo. Pertanto, quando un gruppo di adulti richiede un corso di formazione, bisogna prendere il tempo necessario per chiarire la loro richiesta e le loro aspettative. A quale obiettivo mira la formazione? Quale ripercussione dovrebbe avere nell'opera? Che cosa devono sapere e saper fare i partecipanti al termine del corso? Che cosa devono apprendere e acquisire a questo fine? L'esperienza insegna che una chiara e precisa formulazione dell'obiettivo, facilita l'impostazione del programma e incrementa l'impatto nell'opera.

– Quando non si tratta di formazione su richiesta ma di offerte di formazione, è essenziale una accurata concertazione circa gli obiettivi e il metodo di lavoro. Ciò riduce il rischio che alcuni seguano il corso con attese sbagliate.

– È necessario prestare attenzione alla selezione dei partecipanti. Nella misura del possibile conviene intendersi circa lo svolgimento per non accettare nel formativo persone inadatte.

– Per un processo sistematico di apprendimento è importante lucrare a dovuta distanza mentale e spaziale dall'ambiente di lavoro. La distanza crea serenità, visione panoramica e spazio. Sono condizioni importanti per riflettere sulle esperienze personali in funzione del processo di apprendimento. Se comunque la formazione si fa

nell'opera, si faccia in modo che si possa lavorare senza essere disturbati, e vi siano intese concrete a questo riguardo. Certo, per le persone con una funzione direttiva è difficile staccarsi dagli impegni.

– È necessario vegliare sulle condizioni e sull'ambiente in cui deve svolgersi la formazione: l'ambiente deve essere gradevole, l'accoglienza curata e cordiale, la disponibilità dei locali ben attrezzati ed il materiale didattico di qualità... La cura dell'insieme incrementa la motivazione e aiuta i partecipanti a sentirsi bene.

– Tenendo conto della natura specifica di una formazione, è importante limitare il numero dei partecipanti. Per una interazione ottimale il gruppo non potrà superare i 12-15 partecipanti. Se il numero di partecipanti è maggiore, può capitare che soltanto i più coraggiosi prendono la parola. In tal caso, è meglio modificare offerta e metodi di lavoro e creare piccoli gruppi.

– Non badare soltanto ai contenuti, ma anche al processo. Ciò che viene offerto deve essere solido: il modo di offerta è altrettanto importante.

– L'inizio del corso deve essere programmato con cura: si prenda il tempo necessario per illustrare gli obiettivi e la strutturazione del programma. Conviene inserire un (breve) giro di conoscenza tra i partecipanti. Per un corso di più giorni, è utile ampliare il giro di conoscenza ed invitare i partecipanti ad esprimere le loro attese; conviene formulare obiettivi di apprendimento, presentare l'intero percorso del progetto ed indicare le diverse fasi.

– Occorre sorvegliare i tempi ed i vari passaggi del processo: ci vogliono istruzioni molto chiare per i compiti che si richiedono: Che cosa si chiede esattamente? Di quanto tempo si dispone? Quale risultato si aspetta? Se ci sarà una plenaria, che cosa dovrà essere presentato?

– La giornata va chiusa accuratamente con un momento di mietitura, durante il quale i partecipanti possano valutare quanto hanno imparato. Si lasci loro la possibilità e lo spazio per il feedback sul programma e/o sopra il percorso.

– L'impostazione del programma deve prevedere una sufficiente variazione dei metodi di lavoro, per rispettare i diversi stili di apprendimento e incoraggiare i partecipanti a rivedere l'intero ciclo. Ci vuole attenzione per tutte le dimensioni della vita: intellettuale, sociale, vissuto, spirituale... Non si abbia paura di ricorrere a qualche intervento creativo o giocoso, perché ciò favorisce la motivazione. Vegliare comunque perché le forme di lavoro non mettano nell'ombra i contenuti.

– Occorre inserire nel programma momenti di scambio e di colloquio per dare ai partecipanti l'occasione di comunicarsi esperienze. Se necessario, questa interazione va accompagnata. Si può anche scegliere un partecipante per guidare il colloquio.

– L'interazione reciproca tra la formazione e la pratica va incoraggiata. Ciò può essere fatto in diversi modi:

- per mezzo di esempi che si riferiscono alla pratica e alle idee apprese nel corso formativo;

- facendo esplorare un nuovo tema, attingendo alle proprie esperienze;

- favorendo l'applicazione di una idea appresa nel corso all'ambiente di lavoro;

- assegnando un compito da eseguire in attesa del prossimo incontro;

- accogliendo una testimonianza da parte di una persona di grande esperienza.

– Non si insista su errori e difetti, sia a livello personale che organizzativo: accentuare piuttosto ciò che va bene e viene già realizzato. Insistere sulle possibilità e sulle forze presenti. Cercare di confermare molte cose e favorire il feedback positivo tra i partecipanti. Se si parla di difetti, ciò sia fatto nel contesto dell'apprendimento, dello sviluppo e della crescita.

– È opportuno conoscere bene la situazione di partenza dei partecipanti. In quale misura conoscono già la tematica? Di quali capacità e possibilità dispongono? Fino a che punto sono motivati per l'apprendimento? Hanno scelto personalmente di partecipare al corso di formazione oppure sono stati obbligati? Conoscono altri partecipanti o no? L'offerta vada adattata secondo la situazione di partenza e differenziata, qualora sia necessario e possibile.

– Procurare che l'ambiente di apprendimento sia sicuro:

- per salvaguardare la discrezione e la sicurezza nel gruppo di apprendimento è necessario parlarne esplicitamente con i partecipanti, facendo appello alla loro responsabilità;

- ci vuole molta chiarezza per ciò che riguarda i contenuti, il processo e le attese del corso;

- mirare a un buon equilibrio tra le competenze dei partecipanti e le sfide cui vanno incontro. Una misura minimale di sfide provoca la noia. Attese troppo elevate creano stress, angoscia, comportamenti aggressivi o di fuga;

- errori e limitazioni siano trattati come opportunità di apprendimento:

- grande prudenza di fronte alle resistenze dei partecipanti. Non reagire in modo difensivo: esplorare il perché delle resistenze, e considerarle come indicazioni utili per capire il modo di trattare con i partecipanti e per l'impostazione del programma;

- prendere le redini in mano: guidare e conservare il processo verso la buona direzione.

– L'assistenza e la supervisione del programma richiedono valida attenzione. Si vegli che i compiti di applicazione pratica assegnati ai partecipanti siano accuratamente eseguiti. Lo scambio di informazioni su pratiche riuscite va incoraggiato e sostenuto nella misura del possibile, anche per mezzo di un website o un blog. È importante mantenere i contatti con le opere interessate.

– Ogni accompagnatore del corso formativo deve sentirsi investito della propria competenza:

- segua un regolare aggiornamento:

- richieda il feedback;

- prenda tempo per un approfondimento spirituale;

- si premunisca contro la consuetudine e si impegni personalmente per ogni nuovo corso, anche se presentato per la seconda volta;

- è incoraggiata la preparazione e attuazione di un corso formativo fatta da due persone: i due si completano e arricchiscono reciprocamente;

- assuma la responsabilità del proprio apporto con una 'buona' formazione, ma resti consapevole che ciò non coincide necessariamente con una formazione ben riuscita, poiché ogni partecipante è responsabile del suo personale processo di apprendimento.