

Sulla memoria

Ricordo e oblio nell'esperienza di un formatore

di Giorgio M. Ghezzi

Cosa può offrire un formatore al manager contemporaneo? Come deve proporsi di affrontare un evento formativo temporalmente molto limitato, le cosiddette 'situazioni di apprendimento' moderne, che non lasciano spazio a lungaggini né a modelli considerati ormai obsoleti e tradizionalmente basati sul binomio docente-discente? Come andare incontro alla necessità dei manager di reperire velocemente le informazioni necessarie da usare come bene di consumo per poi dimenticarle non appena diventano superate? Ciò che va recuperato in tempi in cui tutto, anche la conoscenza, è transitorio, è l'abilità – che può essere trasmessa dal formatore e deve essere coltivata e sviluppata dai leader moderni – a instaurare nessi logici tra le informazioni, per riuscire a costruire un racconto che fornisca senso per gli altri. Uno dei problemi subentrati con l'avvento massiccio delle tecnologie riguarda l'eccesso di informazioni e la grande difficoltà a estrapolare e ricordare quei dati che ci possono essere utili. Quello che il formatore deve trasmettere al manager è la necessità di connettere i vari elementi di senso per narrare l'identità dell'organizzazione e stabilirne con chiarezza gli obiettivi.

*Do you suffer from long-term memory loss?
I don't remember.
(Chumbawamba, Amnesia)*



Giorgio M. Ghezzi, umanista di formazione e di indole, è stato docente e responsabile della formazione interaziendale della business school ISTUD. Dopo un'esperienza come Hr manager, oggi è responsabile delle facilities di Enav Academy, il centro nazionale per la formazione dei controllori del traffico aereo.

Prologo

Nei giorni scorsi un amico ed ex-collega – ancora fiducioso nelle mie capacità di formatore – mi ha invitato a partecipare a un workshop per tenere una relazione su un tema a me caro e sul quale ho ancora qualcosa di interessante da raccontare. Poco importa quale sia il tema, perché mi interessa invece volgere l'attenzione alla struttura del workshop, alla mia reazione e alle riflessioni che ne sono seguite.

Destinato a un pubblico “ristretto e selezionato” di responsabili della formazione, il workshop adotta una formula snella: mezza giornata in un contesto informale e destrutturato, un moderatore (l'ex-collega) che è quasi facilitatore, un ospite (chi scrive) che è un poco docente e un poco testimone. Il tema è dato, ma la traccia è labile, quasi assente. Il setting non prevede i ‘normali’ supporti dell'oratore e del docente: niente lavagna e niente videoproiettore. Una flipchart? Neanche. Mi accontenterei di un vecchio proiettore per i lucidi, ma non se ne parla.

“Così va la formazione, oggi” mi dice sornione l'ex-collega, e presto ex-amico. Affermazione incontestabile. La pressione sul contenimento dei costi della forma-





zione e una pervasiva ossessione per l'efficienza, la richiesta di 'compressione' dei tempi dell'evento formativo (quasi che l'apprendimento fosse *zippabile*), la liquefazione della dicotomia docente/discente nella formazione degli adulti e in particolare dei manager experienced: sono tutti fattori che hanno contribuito a rendere (almeno apparentemente) alcuni modi di fare formazione irrimediabilmente antiquati. E così l'aula, il set di slide, la 'lezione' –per quanto interattiva– sono degni al più di un commosso brindisi in memoria di un bel tempo che fu.

Oggi il manager va in cerca di 'situazioni di apprendimento', all'interno delle quali possa liberamente e rapidamente prendere più che apprendere: la formazione assume sempre più le forme di un qualsiasi bene di consumo (e d'altronde l'apprendimento è vittima di rapida obsolescenza al pari dei nostri prodotti di uso quotidiano). Ed è a una di queste 'situazioni di apprendimento' che mi devo preparare. Con un nuovo e imprevisto spavento.

Solo, senza slide

Il compito è semplice a dirsi: devo parlare in un contesto conviviale, per almeno un'ora, di un tema complesso, a braccio. Sarò solo, senza slide. E scopro così un limite nuovo nella mia esperienza di formatore: la memoria. Nel preparare il mio intervento reprimò a stento l'istinto di mettere su slide i punti che intendo toccare; prendo appunti, ma so che non potrò portarli con me. Provo allora a ripercorrere mentalmente i passaggi del mio intervento, ma mi rendo conto che –come si dice– perdo il filo. Mi prende una leggera inquietudine.

La memoria, è vero, non è mai stata una delle mie doti migliori: come pianista amatoriale, suono solo con gli spartiti; come oratore, certo non leggo il mio discorso ma non prendo la parola senza avere sott'occhio la mia scaletta; come formatore, fatico a concepirmi senza un set di slide. Mi sono interrogato e mi sono confrontato con amici e colleghi sui possibili perché della scarsa memoria: di seguito le ipotesi più gettonate.

L'età. La perdita di memoria –è un dato di esperienza comune– fa parte del naturale processo di invecchiamento, essendo direttamente correlata alla perdita di capacità di elaborazione delle informazioni da parte del cervello. Le neuroscienze distinguono ed evidenziano differenti correlazioni fra l'età e i diversi tipi di memoria –principalmente la memoria dichiarativa o esplicita e quella procedurale o implicita– poiché sono implicate aree cerebrali diverse. Ma tant'è: alcune ricerche individuano l'inizio del declino delle nostre capacità di memorizzazione poco dopo il “mezzo del

cammin di nostra vita”. Avendo ormai superato i 40 anni, l'età è sicuramente un elemento che gioca a mio sfavore.

L'overload informativo. “Il sovraccarico cognitivo, meglio conosciuto come Information overload(ing), si verifica quando si ricevono troppe informazioni per riuscire a prendere una decisione o sceglierne una specifica sulla quale focalizzare l'attenzione. Lo sviluppo della tecnologia ha contribuito alla diffusione e alla riconoscibilità di questo fenomeno. La grande quantità di informazioni che si ottengono con un'interfaccia mal progettata (poco ergonomica) o su siti Internet egualmente scadenti, possono inibire la capacità di scremarle. Ad esempio nel caso della Internet dipendenza vi sono soggetti che passando in continuazione da un sito web all'altro, non riescono a fermarsi né a ricordare le informazioni ricevute, poiché viene percepito tutto come rumore (in termini cognitivi)”.



Lo scarso allenamento. Tutto il precedente capoverso sull'overload informativo è copiato da Wikipedia (cfr. http://it.wikipedia.org/wiki/Sovraccarico_cognitivo): se una informazione è disponibile su internet, è superfluo utilizzare la propria memoria. Eppure, “per conservare la memoria occorre esercitarla”, lo diceva anche un tormentone della rivista che vanta innumerevoli tentativi di imitazione. Ma all'enigmistica mi dedico solo a ferragosto, per sfuggire al caldo e ai parenti, e per il resto del tempo mi affido a post-it e check-list, confido in agende cartacee ed elettroniche, troppo spesso in conflitto fra loro e mai sincronizzate. E quando un nome o un numero o un fatto faticano a venirmi alla mente, piuttosto che sforzarmi faccio lavorare le varie funzioni “cerca” e “trova” che ogni applicativo mi regala. O, meglio ancora, una rapida ricerca su Google o Wikipedia e qualunque necessità di tenere in esercizio la memoria è definitivamente eliminata.

La mancanza di 'educazione'. Prima ancora che le tecnologie dell'informazione contribuissero a minare



l'efficienza della nostra capacità di utilizzare il ricordo, è forse mancata alla mia generazione (quarantenni o poco più) e a quelle successive una adeguata educazione in età scolare: a ottant'anni suonati mia nonna recitava a memoria *L'Aquilone* di Pascoli e svariate decine di altre poesie; io ricordo solo che "C'è qualcosa di nuovo oggi nel sole, anzi d'antico" ma solo perché il verso è entrato –più o meno a sproposito– nell'uso comune della pubblicistica. Dopo aver rappresentato il fondamento dei processi di apprendimento di intere generazioni, la memorizzazione –ridefinita spesso con disprezzo come 'mandare a memoria'– è stata marginalizzata in modo crescente privilegiando la 'comprensione' e il 'ragionamento'.

Informazioni liquide

Ritengo che la mancanza di educazione alla memoria e alla memorizzazione, e il successivo scarso allenamento di questa facoltà, abbiano privato molti 'giovani' di un importante bagaglio di informazioni *stabili* a favore di quelle che possiamo definire –con espressione mutuata dal pensiero di Zygmunt Bauman– informazioni *liquide*, instabili e in continuo cambiamento nel tempo. La modernità ha segnato il passaggio da

conoscenza ha l'oblio quale condizione abilitante.

Al contempo, la pervasività delle attuali tecnologie ha reso l'informazione un bene facilmente reperibile e altrettanto facilmente deperibile: un bene che spesso nasce con una ridotta *shelf life* e che propone un modello di consumo 'usa e getta'.

Senza voler affrontare in questa sede le più ampie conseguenze che tali mutamenti portano nella contemporaneità, mi limito a cogliere la più diretta implicazione sulla quotidianità: e cioè quella mia lampante mancanza di memoria da cui hanno preso il via queste righe. Per la quale individuo così una nuova causa, e cioè una generalizzata modificazione dei processi di fruizione delle informazioni che caratterizza la modernità, al di là delle capacità o dei trascorsi scolastici individuali.

"Come quando fuori piove"?

Ovvero *Mnemonica* vs. *Mnemonismo*

Poiché tendo a essere affascinato dai miei difetti, ho cercato di approfondire il tema della memoria e mi sono imbattuto in due termini: *mnemonica* e *mnemonismo*. Il primo termine –spiega il Dizionario Treccani– è una ellissi di *arte mnemonica*, ed è "il complesso dei vari espedienti escogitati per aiutare la memoria a ritenere date, termini tecnici, liste cronologiche e altre nozioni difficilmente associabili tra di loro e riducibili a sistema, e che quindi si ricordano con difficoltà". Il secondo, *mnemonismo*, è invece "l'uso della *mnemonica* nei processi didattici".

Innanzitutto è curioso evidenziare che il secondo termine –pur essendo un derivato del primo– è usato per lo più in senso spregiativo, "nella critica di quei sistemi di educazione che coltivano la *mnemonica* quasi fosse fine a sé stessa, finendo col dare più importanza alla formula o al simbolo che non alla cosa formulata o simboleggiata". Ricorrente e triste destino degli *-ismi*.

Ma è ancor più interessante evidenziare come la *mnemonica* –oggi relegata al rango di 'espediente'– abbia rappresentato già a partire dal Basso Medioevo "un capitolo di fondamentale importanza, collegandosi alla logica e a modelli combinatori ed enciclopedici: in questa prospettiva la *mnemonica* –ricorda ancora il

Dizionario Treccani– cerca di ripercorrere i nessi sia ontologici sia logico-linguistici che intercorrono tra parole e cose e fra le parole stesse, in modo che l'universo delle conoscenze espresso nelle parole coincida con l'universo reale, e i nessi *mnemonici* rispecchino le strutture logiche e ontologiche della realtà. Spesso nella *mnemonica* le parole e gli oggetti cui esse si riferiscono e i reciproci nessi vengono resi più facilmente memorizzabili per mezzo di simboli o immagini tra loro variamente combinabili".



una civiltà della durata a una civiltà del transitorio, e se nella prima erano centrali l'apprendimento e la memoria, nella seconda è diventato centrale l'oblio, il dimenticare. I modelli di apprendimento, non più basati sul 'progresso' e sull'accumulo successivo di conoscenza, paiono invece essere fondati su cicli sempre più ravvicinati di scrittura/cancellazione/riscrittura delle informazioni, assimilando i processi cognitivi a routine di utilizzo dell'*hard disc* di un personal computer: la scrittura presuppone una cancellazione, la



La *mnemonica*, arte della memoria, è così la capacità di ripercorrere (ma prima ancora individuare, costruire e ricostruire) i nessi logici e ontologici che uniscono i codici linguistici adottati e la realtà: l'arte della memoria è quella che consente di memorizzare perché si è compreso, e non perché si adotta un 'espediente'.

Anche perché ricordare (gli eventi, le persone, le storie) è indispensabile per formare una solida identità individuale e collettiva: ogni persona, così come ogni comunità, è il frutto della propria storia e della memoria del proprio passato. Al di là della retorica



positivista per cui lo sguardo deve essere sempre rivolto a un futuro che non può che essere –quasi assiomaticamente– migliore, sono solo la conoscenza e la memoria del proprio passato individuale e collettivo che possono costruire una identità: “a livello metaforico ma significativo –ha notato lo storico Jacques Le Goff– l'amnesia è non soltanto una turba nell'individuo ma determina perturbazioni più o meno gravi della personalità, e allo stesso modo l'assenza o la perdita, volontaria o involontaria, di memoria collettiva nei popoli e nelle nazioni può determinare turbe gravi dell'identità collettiva”.

“Procurerà l'oblio nelle anime”?

Il piccolo episodio posto a prologo di queste pagine, la personale preoccupazione per il deperimento delle mie capacità di ricordare e le riflessioni che ne sono seguite, mi portano vicino a riflessioni di ben altra natura e spessore. Platone nel *Fedro* (e quindi ben prima di me e con maggiore autorevolezza) si preoccupa dei riflessi che i mutamenti della tecnologia potevano avere sull'uomo: l'invenzione della scrittura da parte del dio egizio Theuth “procurerà l'oblio nelle anime di coloro che l'apprendono per mancanza di esercizio della memoria, poiché confidando nella scrittura, arriveranno a ricordarsi a partire dall'esterno, da segni estranei, non dall'interno di se stessi, da se stessi”. E per non correre questo rischio i giovani Galli rima-

nevano anche vent'anni nella scuola dei druidi, per impararne a memoria il patrimonio sapienziale: una tradizione che –lo spiega Giulio Cesare nel *De bello gallico*– intende assicurare che “gli apprendisti non trascurino la memoria fidando nell'uso delle lettere, il che capita sempre ai più: col sostegno della scrittura si allenta l'applicazione nello studio e nell'esercizio mnemonico”.

L'odierna evoluzione dei mezzi di archiviazione e recupero delle informazioni ripropone –*mutatis mutandis*– questi rischi, amplificati dalla più ampia portata che il fenomeno pare assumere e dalle diverse modalità che la memorizzazione digitale impone: se nel passaggio dalla tradizione orale a quella scritta –nonostante i timori di Platone– è rimasta la forma narrativa quale costruttore di senso e tessuto connettivo delle informazioni, la digitalizzazione e le procedure di *information retrieval* impongono una logica binaria dell'informazione, ingiungono l'esattezza del *matching* fra la stringa di testo ricercata e la massa delle informazioni archiviate, a discapito delle connessioni analogiche e narrative fra i fatti, le parole, i concetti.

L'evoluzione contemporanea dei mezzi di gestione delle informazioni, nel trasformare le nostre capacità di utilizzare la memoria, sta modificando anche le nostre identità individuali e collettive nonché il nostro modo di essere con gli altri. Non sfugge a questa trasformazione il contesto organizzativo, in cui vanno modificandosi le nostre relazioni con i dati e le informazioni (ne siamo sommersi, al punto di aver bisogno di sistemi di *decision support*) e soprattutto le nostre relazioni con gli altri. E in particolare va mutando il ruolo del *leader*: le aziende hanno oggi bisogno di persone in grado di costruire senso per le persone e per l'organizzazione attraverso una narrazione che –utilizzando una metafora già suggerita su questa rivista (P&C n. 70 - giugno 2011)– proponga un racconto a *puntate* e non una giustapposizione di *episodi*. Un leader cioè che sappia utilizzare la narrazione come modalità di costruzione di senso, non limitandosi a conoscere in modo estensivo i fatti e le informazioni, ma che li sappia unire e fra loro collegare prefigurando un obiettivo finale.

Explicit

E così mi sono presentato alla ‘situazione di apprendimento’ per tenere la mia relazione: spaesato e con livelli di ansia superiori alla norma, senza slide e privo degli abituali supporti del buon formatore. Ma *Mnemosine* –nella mitologia greca la personificazione della memoria– è madre delle *Muse* –patrone delle arti, e allora non ho potuto che abbandonarmi fiducioso a lei e iniziare il mio racconto: “c'era una volta...”.