

L'apprendimento riflessivo di Donald A. Schön

di Lauro Colangelo



Premessa

Tutti sappiamo cosa significhi riflettere. E tutti sappiamo cosa significhi agire. Tuttavia, sovente siamo indotti a ritenere che queste due pratiche siano nettamente distinte, che tendano ad escludersi, o che perlomeno l'una venga prima dell'altra. Ma non è detto che debba sempre essere così. Potrebbero esistere delle situazioni in cui il riflettere e l'agire si compenetrino vicendevolmente, in cui l'una possa alimentare l'altra, determinando una diversa e più feconda modalità operativa.

La seguente descrizione del modello relativo all'apprendimento riflessivo di Donald A. Schön può rappresentare un utile spunto di riflessione per la formazione esperienziale e l'outdoor training sia per quanto riguarda la professionalità del trainer che per la progettazione/realizzazione della fase del debriefing che segue le attività/azioni proposte ai partecipanti.

Laureatosi in filosofia a Yale (1951), **Donald A. Schön** ha conseguito il dottorato a Harvard (1955); dal 1972 al 1997, anno della sua scomparsa, ha insegnato al M.I.T. in cui è divenuto professore emerito Ford International e Senior Lecturer nel Dipartimento studi urbani e pianificazione che ha anche diretto. Ha presieduto per diversi anni un'organizzazione senza fini di lucro per l'innovazione sociale, di cui è stato anche uno dei fondatori (Organization for Social and Technical Innovation). Ha inoltre ricoperto numerosi incarichi in organizzazioni governative e private.

Durante sua attività di ricercatore e consulente, Schön si è interessato all'apprendimento, individuale e collettivo, soprattutto nel campo della pratica professionale. Uno dei temi centrali della riflessione di Schön è il superamento della tradizionale scissione tra il pensare e l'agire, sapere e fare, decidere e attuare; scissione che, nella mondo occidentale, ha radici lontane sia nella cultura greca sia in quella cristiana. Schön ha approfondito le modalità con cui i "professionisti" integrano la loro preparazione teorica con la pratica quotidiana, fornendo un interessante modello d'analisi di tali fenomeni.

Secondo la concezione dominante, scrive Schön, l'attività professionale consiste in un *problem solving* reso rigoroso dall'applicazione di una teoria scientifica e da una tecnica. I "prototipi" di questo modo di pensare la professionalità sono la medicina e la giurisprudenza, seguite da vicino dall'economia e dall'ingegneria. Esiste insomma una linea che porta dai "principi generali" alla "risoluzione di problemi". Una modalità che Schön denomina "**razionalità tecnica**".

Negli ultimi decenni, però, questo approccio ha progressivamente perso una parte della sua legittimità, a causa soprattutto di una serie di insuccessi e danni provocati dai "professionisti-esperti" che vi si ispiravano (danni ambientali causati da opere ingegneristiche, disastri sociali nel terzo mondo causati da operazioni economiche, ecc.). In sostanza, si rileva come il *problem solving* non sia più l'unica risposta adeguata alla realtà, almeno se non integrato dal *problem setting* (la definizione del problema), e cioè il processo attraverso cui definiamo la decisione da prendere, i fini da raggiungere e i mezzi da scegliere. Si delinea dunque un approccio più "problematico" alla realtà, che considera ogni situazione nella sua complessità e nella sua unicità: la "riflessione-nell'azione" (*reflection-in-action*, RNA). Per usare un termine pedagogico, si può dire che l'operatore riflessivo si avvale della capacità di "apprendere ad apprendere".

Più precisamente, Schön sostiene che l'azione intelligente può essere guidata da due elementi basilari: la "conoscenza-nell'azione" e la "riflessione-nell'azione".

La prima, la **conoscenza nell'azione**, si manifesta in quelle azioni intelligenti che richiedono un certo *savoir-faire*, come il condurre una bicicletta o l'analizzare istantaneamente un bilancio d'esercizio. In entrambi i casi, la conoscenza è intrinseca all'azione, è nell'azione. Si rivela tramite l'esecuzione spontanea e sapiente di un atto, ed è singolarmente difficile da verbalizzare. Si tratta di processi non logici, di schemi d'azione, chiamati anche *script* che guidano silenziosamente ogni gesto intelligente.

Talvolta, però, la routine produce risultati inattesi, errori che resistono a correzioni, oppure semplicemente capita di guardare diversamente il proprio agire. Ognuna di queste esperienze uniche contiene un elemento di sorpresa, che può condurre il professionista in due direzioni: ignorare gli elementi perturbatori, procedendo sulla propria strada, oppure riflettere a quanto sta accadendo. Quest'ultima eventualità può a sua volta assumere due diverse modalità. L'operatore può "fermarsi e pensare", separando dunque il momento dell'azione dal momento della riflessione. Oppure può riflettere nel corso dell'azione, determinando una modifica di quest'ultima durante il suo svolgimento. Si tratta appunto della **riflessione nell'azione**.

In particolare, vengono messi in discussione quegli schemi soggiacenti all'azione (la "conoscenza-nell'azione"), dando luogo a dei microesperimenti compiuti *hic et nunc* ("on the spot").

Schön esemplifica questa condotta evocando i musicisti jazz, i quali improvvisano mescolando abilmente strutture acquisite (la tonalità, gli schemi d'improvvisazione, ecc.) con riflessioni-nell'azione, rispondendo "in tempo reale" alle sorprese lanciate dagli altri musicisti. Il risultato è il brano musicale.

*"Nella prassi delle prestazioni spontanee, intuitive, dell'agire quotidiano, ci dimostriamo intelligenti in modo peculiare. Spesso non riusciamo ad esprimere quello che sappiamo. [...] Il nostro conoscere è normalmente tacito, implicito nei nostri modelli di azione e nella nostra sensibilità per le cose delle quali ci occupiamo. Sembra corretto affermare che **il nostro conoscere è nella nostra azione**. Analogamente, l'attività lavorativa quotidiana del professionista si fonda sul tacito conoscere nell'azione. Ogni professionista*

competente riesce a riconoscere i fenomeni [...] per i quali non è in grado di fornire una descrizione ragionevolmente accurata o completa. Nella pratica quotidiana egli formula innumerevoli giudizi di qualità per i quali non è in grado di definire criteri adeguati e mostra capacità per le quali non è in grado di definire regole e procedure. Persino quando fa un uso consapevole di teorie e tecniche fondate sulla ricerca, dipende da taciti riconoscimenti, giudizi, e azioni esperte. [...] Messo da parte il modello della Razionalità Tecnica, che ci porta a pensare alla pratica intelligente come a una applicazione della conoscenza a decisioni strumentali, non vi è alcunché di strano nell'idea che un certo tipo di attività cognitiva sia inerente all'azione intelligente. [...] Sebbene talvolta pensiamo prima di agire, è anche vero che in gran parte del comportamento spontaneo proprio della pratica esperta riveliamo un tipo di attività cognitiva che non deriva da una precedente operazione intellettuale."

Considerare l'intelligenza dell'azione significa allargare il campo dei fenomeni cognitivi dal pensare consapevole, nel quale era stato relegato (si pensi all'antecedente forse più paradigmatico in tempi moderni: il meccanicismo di derivazione cartesiana fondato sulla separazione della *res extensa* dalla *res cogitans*) all'intera sfera del comportamento umano. Ciò ha grandi conseguenze nella interpretazione dei fenomeni riguardanti l'apprendimento e la pratica professionale.

Considerare l'**intelligenza dell'azione** significa riconoscere al professionista (e alle sue competenze) uno status epistemologico autonomo (anche se non separato) rispetto al sapere accademico. La distanza (e l'autonomia) del professionista dalla cultura accademica è rappresentata da Schön nel dilemma tra razionalità (fedeltà al sapere accademico) e pertinenza (aderenza alla situazione concreta).

"Molti professionisti hanno adottato questa risposta al dilemma fra rigore e pertinenza: ritagliano la situazione pratica al fine di renderla adeguata alla conoscenza professionale. [...] Oppure possono tentare di forzare la situazione in una maniera che si presti all'uso delle tecniche disponibili. [...] Tutte queste strategie comportano il pericolo di errate interpretazioni delle situazioni, o della loro manipolazione, per servire l'interesse del professionista a conservare la propria fiducia nei modelli e nelle tecniche standard."

Considerare l'intelligenza dell'azione comporta anche l'allargamento del concetto di "teoria" (intesa come insieme di regole che, contemporaneamente, spiegano e fanno funzionare la realtà) da una dimensione esplicita e formalizzata ad un'altra implicita e tacita. Ciò ha consentito, tra l'altro, di sviluppare, nei lavori in collaborazione con Argirys, il concetto di "teoria in uso" (*theory-in-use*) che è fondamentale nella riflessione sull'apprendimento organizzativo.

L'alternativa, proposta da Schön, alla Razionalità Tecnica è la riflessione nel corso dell'azione.

"[...] sia la gente comune sia i professionisti spesso riflettono su ciò che fanno, a volte persino mentre lo fanno. Stimolati dalla sorpresa, tornano a riflettere sull'azione e sul conoscere implicito nell'azione. [...] C'è qualche fenomeno enigmatico, problematico o interessante che l'individuo sta cercando di affrontare. Quando egli cerca di coglierne il senso, riflette anche sulle comprensioni implicite nella sua azione, che fa emergere, critica, ristrutturare, e incorpora nell'azione successiva."

Bisogna però osservare che lo stesso Schön quando poi descrive, nei resoconti di diversi casi di studio, la riflessione nel corso dell'azione, ne parla in termini di un'**alternanza più o meno continua tra il fare e il pensare**, stemperando così, in qualche modo, la carica innovatrice del concetto. Tale alternanza dipende, in qualche modo, dalla "conversazione riflessiva con l'azione", altro concetto chiave del pensiero di Schön.

"[a causa della complessità della situazione] le azioni del progettista tendono, fortunatamente o sfortunatamente, a produrre conseguenze diverse rispetto a quelle desiderate. Quando questo accade, il progettista può tener conto delle modificazioni non intenzionali che ha prodotto nella situazione generando nuovi apprezzamenti e comprensioni e operando nuove scelte. Egli modella la situazione in conformità con il proprio iniziale apprezzamento di essa, la situazione «replica», ed egli risponde alla replica impertinente della situazione. In un valido processo progettuale, tale conversazione con la situazione è riflessiva. Il professionista, riflettendo su tale replica, può trovare nella situazione nuovi significati che lo portano ad una nuova ristrutturazione. Così, egli giudica l'impostazione di un problema attraverso la qualità e la direzione della conversazione riflessiva cui detta impostazione conduce.. questo giudizio si basa, almeno in parte, sulla percezione delle potenzialità di coerenza e congruenza che egli è in grado di percepire attraverso l'ulteriore indagine."

Tali fenomeni sono particolarmente evidenti nelle professioni che hanno a che fare con "oggetti" che, in qualche modo, non possono essere completamente o immediatamente plasmati dall'uomo. Si pensi a professioni che hanno a che fare con la materia, come l'architettura, o con altre persone, come l'insegnamento. La realtà oppone una "resistenza" alla volontà dell'uomo, resistenza che è particolarmente avvertita nel passaggio dal progetto alla sua realizzazione (passaggio, non a caso, cruciale nell'esercizio della professione e nella costruzione del ruolo sociale del professionista). Non per nulla molte delle analisi di protocolli di osservazione, riportate da Schön, riguardano momenti della progettazione vera e propria e della realizzazione di quanto progettato. Il rapporto con la situazione problematica è di tipo sperimentale e viene descritto come un **processo conversazionale**, un'alternarsi di domande e di risposte.

"La situazione tipica della pratica non è né argilla da modellare a piacere né un oggetto di studio indipendente, autosufficiente, dal quale il ricercatore prenda le distanze. [...] Questi modella la situazione, ma in conversazione con essa, cosicché i propri modelli e apprezzamenti sono anch'essi foggiate dalla situazione. I fenomeni che egli cerca di capire sono in parte sue elaborazioni; egli è nella situazione che cerca di comprendere. [...] l'azione attraverso la quale egli verifica la sua ipotesi è anche una mossa attraverso la quale cerca di realizzare un cambiamento intenzionale nella situazione, e un'indagine attraverso la quale la esplora. Egli comprende la situazione cercando di modificarla, e considera i cambiamenti che ne risultano non come un difetto del metodo sperimentale ma come l'essenza del suo successo."

La pratica diventa una ricerca vera e propria nella quale le soluzioni vengono ipotizzate, sperimentate e valutate. Secondo la Razionalità Tecnica la realtà è conoscibile in modo oggettivo, univoco, indipendente dai valori e dai punti di vista del professionista (che ricopre il ruolo insieme di spettatore e di gestore).

Secondo Schön il professionista fa parte della situazione in cui deve intervenire e che cerca di comprendere (e può comprenderla veramente solo cercando di trasformarla in un'altra)

e si comporta come uno sperimentatore. Ma non può ignorare la resistenza al cambiamento: l'esperimento diventerebbe una profezia che si autoavvera, il rigore prevarrebbe, insomma, sulla pertinenza. La *«riflessione nel corso dell'azione dipende dall'esperienza della sorpresa. Quando una prestazione intuitiva, spontanea, non produce altro che risultati attesi, allora tendiamo a non rifletterci sopra»*

“Quando qualcuno riflette nel corso dell'azione, diventa un ricercatore operante nel contesto della pratica. Non dipende dalle categorie consolidate della teoria e della tecnica, ma costruisce una nuova teoria del caso unico. [...] Poiché la sua sperimentazione rappresenta una sorta di azione, l'implementazione è costruita nell'ambito dell'indagine.”

Lo strumento principale che il professionista utilizza nella conversazione con la realtà, per esplorarne le potenzialità e raggiungere almeno parte dei suoi scopi, senza però distruggerla, è la metafora generativa, il **"vedere come"**.

*“Quando le due cose viste come simili sono in origine assai differenti l'una dall'altra, ricadendo in quelle che usualmente sono considerati differenti domini di esperienza, allora il vedere come assume una forma che definisco **«metafora generativa»**. In questa forma il vedere come può assumere un ruolo cruciale nell'invenzione e nella progettazione.”*

Il professionista dialoga con la situazione, utilizzando il repertorio di saperi e di esperienze di cui dispone. La sua strategia consiste nel vedere la situazione come qualcosa che è già presente nel suo repertorio, senza che questo significhi includerla in una categoria o in una regola consuete. La situazione consueta funge da precedente, da esempio, il "vedere come" assume la forma della "metafora generativa", che consente di mettere in relazione l'esperienza passata al caso presente. Nello stesso tempo, tale relazione non è rigida, deterministica, ma ha una natura sufficientemente fluida da non trasformare un esempio da cui trarre stimolo in un modello da riprodurre. È la capacità di "vedere come" che permette di trattare i problemi unici che non si adattano a regole predefinite.

“Come può un ricercatore usare ciò che già conosce in una situazione che considera unica? [...] la vede come un qualcosa che è già presente nel proprio repertorio. Vedere questo luogo come quello non significa includere il primo in una categoria o in una regola consuete. Piuttosto, significa considerare la situazione non consueta, unica, allo stesso tempo simile e differente rispetto a quella consueta, senza essere fin dall'inizio in grado di dire simile o differente rispetto a che cosa. La situazione funge da precedente, o da metafora [...] E' la nostra capacità di vedere come e agire come che ci consente di avere una sensibilità per i problemi che non si adattano a regole esistenti.”

Altro fenomeno chiave dell'esercizio della professione, intimamente legato alla progettazione, è quello della scelta e della decisione. In questa materia, il contributo più importante offerto da Schön è duplice. Da una parte, coerentemente con la critica alla Razionalità Tecnica, egli sottolinea la **componente soggettiva che interviene nella costruzione dei problemi** che devono trovare soluzione prima nella progettazione e poi nella realizzazione di quanto stabilito.

“Problemi di scelta o decisionali sono risolti mediante la selezione, fra i mezzi disponibili, di quello che meglio si adatta a determinati fini. Ma con questa enfasi sulla soluzione del problema, ignoriamo la impostazione del problema, il

processo attraverso cui definiamo la decisione da prendere, i fini da conseguire, i mezzi che è possibile scegliere. Nella realtà della pratica, i problemi non si presentano al professionista come dati. Essi devono essere costruiti a partire dai materiali di situazioni problematiche che sono sconcertanti, turbative, incerte. [...] L'impostazione del problema è un processo nel quale, in modo interattivo, designiamo gli oggetti dei quali ci occuperemo e strutturiamo il contesto all'interno del quale ci occuperemo di loro. [...] La Razionalità Tecnica dipende dal consenso sui fini. Quando i fini sono definiti e chiari, allora la decisione di agire si presenta essa stessa come problema strumentale. Ma quando i fini sono confusi e contraddittori non c'è ancora nessun «problema» da risolvere. Un conflitto relativo ai fini non può essere risolto mediante l'uso di tecniche derivate dalla ricerca applicata. [...] è il lavoro di designazione e di strutturazione che crea le condizioni necessarie all'esercizio dell'expertise tecnica.”

Dall'altra parte, Schön mette in luce l'**aspetto politico delle scelte** e critica l'uso della Razionalità Tecnica come strumento per legittimarle. Quando i fini non sono un problema meramente tecnico, ma sono risultato di confronto politico (si pensi, ad esempio, alle scelte nelle politiche pubbliche) allora l'opera dei professionisti non sta tanto a monte delle decisioni quasi che queste siano ineluttabile risultato di analisi tecniche, quanto piuttosto a valle: vi sono decisioni che hanno natura politica che orientano, scegliendo tra i diversi fini possibili e decidendo azioni conseguenti, l'operato dei professionisti. Pensare il contrario è, secondo Schön, mistificare invocando motivazioni tecniche per decisioni che sono invece politiche.

In questo modo il professionista non è posto a margine delle scelte sociali. Al contrario, rifiutando di utilizzare il sapere per sostenere determinate scelte politiche, il professionista assume la propria responsabilità agendo come attore autonomo nel contesto dell'agire politico. Egli partecipa al confronto sociale in cui cittadini ed esperti condividono la responsabilità di quanto accade.

E secondo Schön sono due le **modalità di partecipazione al confronto**, a seconda che prevalga la Razionalità Tecnica (I Modello) o la riflessione nell'azione (II Modello).

Nel primo modello il mondo comportamentale - quello dell'interazione interpersonale sperimentata - tende ad essere tale che o si vince o si perde. I partecipanti agiscono in modo difensivo [...] Le attribuzioni ad altri tendono ad essere verificate in privato [...] le attribuzioni tendono a divenire impenetrabili; l'individuo non può disporre dei dati che le confuterebbero e gli individui tendono ad adottare strategie basate sul mistero e la maestria, cercando di dominare la situazione mantenendo misteriosi i propri pensieri e sentimenti.

Nel secondo modello le parti [...] sono assai poco difensive e [sono] aperte all'apprendimento. [...] Le discussioni tendono allora a essere aperte all'esplorazione reciproca di idee che comportano dei rischi, ed è probabile che le assunzioni siano sottoposte a controllo pubblico. [...] Tendono a essere messi in moto dei cicli di apprendimento, non solo con riferimento ai mezzi necessari per raggiungere gli obiettivi ma anche con riferimento alla desiderabilità degli obiettivi.

Bibliografia

Schön D.A., *Il professionista riflessivo. Per una nuova prospettiva della formazione e dell'apprendimento nelle professioni*, Franco Angeli, Milano, 2006

Schön D.A., *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Edizioni Dedalo, Bari, 1993.

Note sull'autore

Lauro Colangelo, ha fatto numerose esperienze di insegnamento nella scuola superiore; attualmente insegna scienze sociali al Liceo delle scienze sociali "Regina Maria Adelaide" di Aosta. Ha lavorato a lungo all'I.R.R.S.A.E. (Istituto Regionale per la Ricerca, la Sperimentazione e l'Aggiornamento Educativi) della Valle d'Aosta, occupandosi soprattutto di formazione di insegnanti e dirigenti scolastici in attività di aggiornamento tradizionale, ma anche di ricerca-azione e di formazione a distanza. Si interessa di sociologia e psicologia dell'organizzazione applicate alle istituzioni scolastiche.

palomar@palomar.ao.it