

**Domenico Lipari**



---

**Formatori**

**Etnografia di un arcipelago  
professionale**

**Prefazione di Pier Sergio Caltabiano**

«Professione formazione» è il titolo ideale di questa collana oltretutto del suo primo fortunato (per l'apprezzamento dei lettori) volume; così come accompagnare e contribuire allo sviluppo della professione formazione ne rappresenta la mission, usando un termine caro agli esperti di organizzazione.

Il formatore a cui ci riferiamo prevalentemente, e che l'Aif rappresenta validamente, è «l'esperto di apprendimento degli adulti che lavorano nelle organizzazioni». Popolazione oggi allo stesso tempo «consistente» ed «emergente», protagonista di una delle più interessanti esperienze nell'intero mondo dell'*education*. *Consistente* perché c'è già una solida professionalità fatta di sistemi multidisciplinari, di conoscenze, di metodologie e strumenti, d'identità professionale positivamente vissuta, di funzione e ruolo diffusamente riconosciuti come determinanti nel mondo del lavoro. *Emergente* perché il suo sviluppo continua ad essere rapido e già presenta nuove sfide: basti pensare da una parte alla crucialità dell'aggiornamento permanente nelle ricche società moderne caratterizzate da rapidissimo livello di cambiamento e dall'altra alla crucialità che l'istruzione, anche degli adulti, avrà nella soluzione di problemi quali il progresso dei paesi oggi meno economicamente progrediti, l'approccio alla gestione delle grandi migrazioni internazionali, la conversione professionale e culturale di gruppi sociali.

Nella realtà specialistico-professionale, così bella, viva, in sviluppo, della formazione e dei formatori, si presenta in particolare la sfida della capacità di coniugare l'accumulazione progressiva di solido know how professionale con il dinamismo e la capacità d'innovazione: necessarie in ogni professione ma, in modo particolare, in quella del formatore, che si fonda proprio sul dinamismo e sulle capacità d'innovazione dell'oggetto di cui si occupa. Per la crescita tecnica della professione è, inoltre, importante la sfida dello sviluppo trasmesso anche «per iscritto»; infatti la prassi della formazione è ovviamente molto basata sulla «parola parlata»; cosicché, però, si rischia spesso che vada perduta la diffusione e il consolidamento di nuove esperienze, di nuovo saper fare, di preziosi approfondimenti e sviluppi specifici. Tutto ciò è molto importante anche per potere impostare la formazione dei futuri formatori. A questo proposito non deve passare inosservata la grande novità in campo universitario, forse la più grossa per le prospettive di base della formazione italiana: la comparsa dell'indirizzo di laurea in psicologia del lavoro e dell'organizzazione e il progetto dell'indirizzo di laurea in scienza dell'educazione degli adulti. Ciò sancisce l'importanza di un'esigenza riconosciuta nella società e nel mondo del lavoro; assicura, insieme ai già molti tipi di studi esistenti, nuove leve con l'ideale preparazione di base; garantisce la consistenza di una specializzazione. Specializzazione che si esplica nell'area, più famosa nelle organizzazioni e nella tradizione dell'Aif, della formazione manageriale; ma che riguarda già oggi anche tutto il mondo importantissimo dell'addestramento e della formazione professionale specialistica e le specificità dei molti rilevanti settori del mondo del lavoro: si pensi per esempio alla rivoluzione strutturale e culturale che avverrà nei servizi, pubblici e privati, allo stesso aggiornamento degli insegnanti e dei formatori del sistema scolastico istituzionale, alla formazione informatica e tecnologica.

Pier Luigi Amietta  
*Responsabile Collana*

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Domenico Lipari**

**Formatori**

**Etnografia di un arcipelago  
professionale**

**Prefazione di Pier Sergio Caltabiano**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione, di Pier Sergio Caltabiano</b>	pag.	VII
<b>Introduzione</b>	»	1
<b>Parte prima – Formazione: attori, contesti, processi</b>		
<b>1. Formazione e formatori</b>	»	19
1. Nota introduttiva	»	19
2. La formazione tra addestramento e apprendimento	»	20
3. La formazione in Italia: uno sguardo retrospettivo	»	26
3.1. Il paradigma meccanico	»	30
3.2. Il paradigma organico	»	31
3.3. Il paradigma simbolico	»	37
3.4. Il processo di istituzionalizzazione	»	45
4. Dopo l'istituzionalizzazione	»	51
4.1. Espansione, consolidamento, trasformazione	»	51
4.2. L'azione formativa tra modelli classici e isomorfismo costrittivo	»	56
5. Tracce di riflessione sui formatori: tra «identità difficile», differenziazione e specializzazione	»	71
<b>2. Contesti di azione formativa</b>	»	80
1. I contesti, le strutture, i processi	»	80
2. La "formazione finanziata". Il caso Imis	»	82
3. Tra modelli classici e innovazione. Il caso Editom	»	89
4. La formazione per le grandi aziende pubbliche. Il caso Formafer	»	98
<b>Parte seconda – Le pratiche professionali</b>		
<b>3. Formatori in azione</b>	»	117
1. Nota introduttiva	»	117
2. "Fare formazione". Un punto di vista sulla pratica	»	118
3. Pratiche d'aula	»	126
3.1. Andrea	»	141
3.2. Anna	»	149

3.3. Chiara	pag.	157
3.4. Michela	»	164
4. Pratiche di progettazione	»	170
4.1. Progettazione prima dell'aula	»	174
4.2. Progettazione prima del corso	»	187
5. Pratiche manageriali e organizzative	»	199
5.1. Pratiche manageriali in azienda	»	199
5.2. Pratiche organizzative in autonomia	»	203
5.3. Istantanee di una pratica manageriale	»	204
6. Pratiche di ricerca-azione	»	214
7. Pratiche di facilitazione	»	226
8. Pratiche drammaturgiche	»	232
9. Differenziazione e specializzazione: un arcipelago professionale	»	245

### Parte terza – Professione e identità

<b>4. Diventare formatori</b>	»	257
1. Nota introduttiva	»	257
2. Le ragioni di una scelta	»	261
3. L'apprendistato	»	273
4. La “prima volta” in azione	»	292
<b>5. Essere formatori</b>	»	297
1. Essere formatori	»	297
2. Un “popolo” di free-lance	»	299
3. Identità in evoluzione	»	304
3.1. Il formatore è...	»	310
3.2. Soddisfatti malgrado vincoli e “storture”	»	319
3.3. Raccontarsi agli altri: difficoltà e dilemmi	»	327
3.4. Il punto di vista degli “altri”	»	343
4. Professionisti	»	353
<b>6. Una comunità professionale?</b>	»	365
1. Professionisti e comunità professionali	»	365
2. I saperi di base come “dimora” comune	»	372
3. Tessuti relazionali e comunità tematiche	»	377
4. Incontrarsi on line. Comunità tematiche di formatori nel web	»	390
4.1. Il gruppo “banca della formazione”	»	390
4.2. Il gruppo “formazione esperienziale e outdoor training”	»	394
4.3. Il gruppo “formazione finanziata”	»	397
4.4. Un commento alle esperienze on line	»	400
5. L'Aif come spazio aperto di comunicazione e scambio	»	401
6. Costellazioni effimere di reti tematiche	»	409
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	413
<b>Indice dei nomi</b>	»	425

# *Prefazione*

di Pier Sergio Caltabiano

*Dio mi liberi  
dalla saggezza che non piange  
dalla filosofia che non ride  
dall'orgoglio che non si inchina davanti a un bambino*

K. Gibran

Il fascino dell'apprendere è fortemente correlato alla forza interiore del formare. E sviluppare conoscenze e apprendimenti è un'azione storicamente e umanamente antica che rappresenta il presupposto del crescere, del divenire, del cambiare, del migliorare.

E i maestri, gli insegnanti, i professori, i mentori, i *coach*, i generatori di valore cognitivo, gli esperti e i facilitatori dei processi di apprendimento, in una parola, i formatori sono chiamati da secoli a coniugare mondi possibili e apparentemente impossibili, l'etica e l'estetica, la razionalità e l'emozione, la responsabilità e la libertà, l'impegno e il significato, la giustizia e la bellezza.

In tale ottica i formatori rappresentano una sintesi semantica, linguistica e professionale e negli anni hanno declinato una delle attività più antiche della storia dell'umanità secondo logiche e ruoli differenziati, sviluppando progressivamente nuovi territori cognitivi, metodologici e performativi e generando una Comunità professionale che può intendersi tale solo se interpretata in modo qualificato seppure in una logica estensiva e diversificante.

Per formatori quindi non si intendono esclusivamente il *trainer* esperienziale, il docente d'aula o il progettista di percorsi formativi tradizionali, ma anche tutti coloro che, nei diversi contesti, in qualità, esemplificando, di *coach*, mentori, coordinatori, *tutor* o *manager*, facilitano e generano, in modo efficace e professionale, l'acquisizione di nuove competenze.

L'essere esperti di processi di apprendimento comporta quindi una focalizzazione sull'Altro, sul destinatario dell'azione formativa, con le sue peculiarità, diversità, distintività e pertanto richiede, responsabilmente, un allargamento della propria mappa cognitiva, un incremento della propria esperienza ma soprattutto un riconoscimento libero e rispettoso, seppure



potenzialmente critico, delle sollecitazioni cognitive e metodologiche provenienti da altri contesti ed esperienze.

La qualità del livello elaborativo della conoscenza dipende, infatti, anche dalla qualità delle contaminazioni positive che attiviamo e quindi dalla sospensione di qualunque giudizio aprioristico, che, per comodità o per affettività cognitiva, potremmo essere orientati a esprimere.

La generazione di nuovi modelli nasce infatti frequentemente proprio dalla contaminazione, razionale o emotiva, di approcci ed esperienze già vissute nonché dalla competenza di saper coniugare, per uguaglianze o per differenze, concetti o modalità già applicati in precedenza e idonei a essere utilizzati, in modo creativamente funzionale, per affrontare nuove situazioni problematiche.

Di conseguenza, formatore competente sarà colui che tenderà a comprendere il maggior numero di fattori cognitivi, metodologici, esperienziali ed emozionali, eticamente orientati al raggiungimento degli obiettivi formativi prefigurati e condivisi e la competenza sarà quindi considerata l'insieme, eticamente combinato, di motivazioni, valori, tratti, atteggiamenti, conoscenze, capacità (tecniche, cognitive, logico-concettuali, relazionali, emozionali, percettive, comportamentali) e di qualsiasi altra caratteristica riconoscibile in maniera attendibile, che, messa in azione, determini consapevolmente una *performance* efficace, verificabile e potenzialmente ripetibile.

Una *performance* che, nel trascorrere del tempo, più sarà congruente e connessa con il nostro sistema di valori e di credenze, più sarà forte, generativa e potente.

L'Essere si esplica infatti con comportamenti e azioni che rispondono alle proprie convinzioni e ai propri principi valoriali e interviene sull'intensità e sulla condivisione massima dell'agire.

Una cosa è fare i formatori, i manager, i coach, un'altra è essere formatori, manager e coach.

La *differenza che fa la differenza* è da individuare nella qualità soggettiva del "sentirsi" coinvolto sensorialmente, emozionalmente, mentalmente, valorialmente e, appunto, congruentemente, in una determinata identità. Anche in questa dimensione risulta evidente, tra i formatori, la differenza fra chi genera semplicemente, con competenza, determinate azioni di apprendimento e chi di questi apprendimenti ne rappresenta una manifestazione e un'essenza congruente.

Una cosa è dimostrare l'applicazione di tecniche di *leadership*, di *problem solving* e *decision making* un'altra è essere *leader*, *problem solver*, *decision maker*. La differenza è determinata dalla naturalezza, dai tempi di reazione, dall'auto percezione dell'impegno e del dispendio di risorse dedi-

cate, dalla coerenza con il proprio sistema valoriale, dal senso di appartenenza a una certa configurazione identificativa. Chi fa, agisce artificialmente un ruolo, anche con competenza ed efficacia; chi è, esprime la propria identità e i propri valori, naturalmente con questo ruolo.

*Fai un lavoro che ami e non lavorerai neanche un giorno della tua vita:* questo antico e diffusissimo aforisma confuciano rappresenta la sintesi della potenza di un atteggiamento congruente nello svolgimento della propria attività professionale, qualunque essa sia. E tale approccio ha la sua validità anche nei processi di osservazione etnografica, quale quello che Mimmo Lipari, da studioso e ricercatore qualificato, ha sviluppato con questa ricerca sulla figura del formatore, ricerca che ho voluto affidargli, nella consapevolezza non solo della magmaticità e diversificazione del tema ma anche dell'importanza del vivere l'osservazione come un valore e la visione critica come una risorsa.

Se, infatti, il semplice vedere è un atto naturale, spontaneo, inconsapevolmente orientato al mondo, al riconoscimento inconscio di forme e di colori, di immagini e di azioni, di cose e di persone, dalla naturalezza del vedere si differenzia l'atto del guardare, per la sua intenzionalità, per la direzione che lo connota, per la finalità sensorialmente basata e non sempre consapevole che lo caratterizza.

Ma ancor più intenzionale è l'atto dell'osservare perché comprende la volontà di registrare, di coglier similitudini e differenze, di raccogliere informazioni in modo libero, sapendole comunque canalizzare intellettualmente, mantenendo un atteggiamento critico, ma centrale, e quindi non valutativo, ed evitando forme di prefigurazione contaminante.

E se ciò è naturale per etnologi e ricercatori, in quanto osservatori partecipanti, possiamo dire che anche per i formatori, che vivono riflessivamente dell'analisi dell'esperienza, delle sue derivazioni cognitive, delle sue declinazioni applicative diviene particolarmente rilevante affinare le proprie competenze connesse all'osservazione.

Pertanto con questo testo che implementa concetti ed esperienze, contesti e pratiche, pensieri e azioni, Lipari è, allo stesso tempo per la diversificata comunità professionale degli esperti di processi di apprendimento, etnografo autorevole e formatore di metodo, forse anche inconsapevolmente.

Le competenze connesse all'osservazione sono fortemente correlate con i principi della facilitazione degli apprendimenti poiché presuppongono un sistema di credenze che ponga l'Altro, e i processi ad esso attinenti, al centro della propria attenzione, della propria ricerca, del proprio interesse professionale, nella consapevolezza che un'adeguata motivazione valoriale rappresenta un passo fondamentale non solo per un'osservazione articolata e precisa ma anche per una formazione responsabile ed etica.

In tal senso il principio dell'*alterità* rappresenta la prima delle dimensioni critiche ed evolutive per lo sviluppo consapevole di percorsi di apprendimento, un principio che il filosofo Emanuel Levinas ha sottolineato proprio per il riconoscimento della nostra identità, poiché noi siamo, esistiamo, in quanto differenti dall'Altro, ma è l'Altro con la sua identità, i suoi valori, la sua capacità che permette, per differenze e analogie, il nostro stesso riconoscimento.

Una seconda dimensione evolutiva della formazione è fortemente connessa con la creazione di uno stato di *desiderabilità*, ovvero di contesti che siano professionalmente, climaticamente ed emozionalmente attrattivi e stimolanti, facilitando la definizione sistematica di obiettivi personali e organizzativi congruente e, il più possibile, condivisi. Parafrasando Gilles Pajou, ritengo che la formazione debba contenere la capacità di creare mondi, non solo cognitivi, cui le persone desiderino appartenere, e quindi, nell'individuazione di stati desiderati, la formazione debba assumere anche il fondamentale compito di far emergere le risorse interne, possedute o richieste dal ruolo, orientando il soggetto a definire obiettivi rispondenti alla propria ecologia interna.

In questo breve viaggio preparatorio all'analisi della figura del formatore una terza dimensione critica di cui sottolineare l'importanza per gli esperti dei processi di apprendimento è connessa allo sviluppo della loro *flessibilità*, in ambito sia tecnico-professionale che relazionale, facendo acquisire alle persone coinvolte nei processi organizzativi competenze di maggiore duttilità richiesta dai ruoli ricoperti e dagli obiettivi predefiniti, in quanto diviene sempre più centrale l'affinamento delle *meta competenze*, cioè di quelle competenze strategiche che permettono di adattarsi e riadattarsi ai differenziati e mutevoli scenari competitivi ed economico-professionali nonché alle dinamiche evolutive del proprio sistema ambientale e relazionale di riferimento acquisendo quindi una flessibilità generativa, in grado di orientare le proprie capacità e i propri comportamenti verso nuovi obiettivi di *performance* e di risultato.

In tal senso una particolare attenzione va rivolta anche alla *riflessività*, intesa come inclinazione e abitudine alla riflessione che è finalizzata a migliorare il proprio comportamento osservativo, di analisi e di sintesi delle dinamiche individuali e organizzative, potenziando la terza posizione percettiva della realtà, che aumenta la capacità di comprendere se stessi e gli altri nelle differenti condizioni ambientali, affinando altresì una modalità dissociata di leggere l'esperienza vissuta, una modalità quindi più riflessiva rispetto alla prima posizione percettiva tesa a far rivivere la realtà associandosi direttamente ad essa. Aristotele ci ha infatti insegnato che la riflessione si ha quando l'intelletto non solo conosce ma è consapevole, sa, di conosce-

re. La riflessione propone all'intelletto quelle impressioni, immagini ed emozioni, che si sono avute empiricamente in modo immediato, originando così nuove idee e considerazioni e quindi una sorta di risonanza con la propria esperienza soggettiva, più o meno forte e incisiva, a seconda della sovrapposizione con la propria mappa esperienziale.

Esattamente come avviene con la lettura di questo libro per tutti coloro che, occupandosi professionalmente di apprendimento, si riconoscono nelle storie, nelle testimonianze, nelle esperienze, nei contesti, nelle pratiche richiamate e così appassionatamente descritte e confrontate. Il formatore diviene pertanto un osservatore riflessivo, facilitatore e generatore di idee e di percorsi e, soprattutto, di confronti cognitivi, attivati all'interno di una cornice comportamentale fortemente rispettosa delle diverse soggettività coinvolte nei processi di apprendimento.

Per i formatori quindi riflettere rappresenta il preambolo per generare, sotto l'aspetto contenutistico, metodologico, relazionale ed emozionale.

La sfida della *generatività* deve quindi essere intesa, a maggior ragione per i formatori, come la capacità di sviluppare, responsabilmente, motivazioni e processi atti a creare, nei contesti in cui si opera, maggiori energie di quelle avute a disposizione nella fase iniziale della propria esperienza e, in tale ottica, si è generatori di valore cognitivo quando si è orientati a valorizzare la propria e l'altrui soggettività come paradigmi di relazioni, al fine di sviluppare nuovi saperi, nell'equilibrio tra memoria e innovazione, tra conservazione e creatività, tra dissipazione e, appunto, generatività. Diviene pertanto centrale realizzare circoli virtuosi di diffusione della conoscenza e della competenza, capaci di valorizzare le eccellenze, di integrare le disuguaglianze e di mediare le differenze.

Ma la dimensione generativa è fortemente correlata con il concetto di *responsabilità* in quanto generare e facilitare nuovi approcci cognitivi comporta, come ha anche affermato Manuel Cruz, farsi carico dei risultati che ne conseguono.

Pertanto, per essere responsabilmente generatori di valore cognitivo, di evoluzione soggettiva, di anticipazione del cambiamento individuale e organizzativo, occorre sviluppare una forte autoconsapevolezza, ovvero quella *self awareness*, quella conoscenza approfondita del sé che dovrebbe rappresentare il presupposto per tutti coloro che si occupano di processi di apprendimento. Ma quanti sono i formatori professionisti che hanno sviluppato, responsabilmente e umilmente, un percorso psicologico di autoconoscenza e di analisi dei propri filtri comportamentali?

Nel lasciare volutamente sospesa la risposta a un quesito che ha la sola finalità di aumentare l'autoriflessività, ritengo che la ricerca che con Mimmo Lipari abbiamo voluto sviluppare e intraprendere abbia anche la parzia-

le finalità di aumentare la nostra consapevolezza professionale, fotografando le diverse sfaccettature di una figura variegata per natura qual è quella del formatore.

I formatori quindi sono agenti di responsabilità ovvero generatori di competenze spesso orientate a determinare nuove possibilità che devono essere commisurate, anche eticamente, al sentimento del potere percepito. E quindi per sentirsi ed essere effettivamente responsabili i formatori devono poter agire in uno stato di libertà e di equilibrio, dove un'azione libera prefigura uno stato di autonomia cognitiva e metodologica, sempre nel rispetto degli obiettivi condivisi in fase di patto formativo con il committente.

Libertà è autodeterminazione, è essenza autentica della Persona, è congruenza identitaria e, secondo tale ottica, diviene fondamentale costruire un contesto libero, individuale per tutti coloro che si occupano di processi di apprendimento, al fine di poter agire cognitivamente senza vincoli gerarchici, aziendali o corporativi. In tal senso i formatori interni alle organizzazioni, siano esse pubbliche o private, sono comprensibilmente condizionabili da logiche che rispondono alla fidelizzazione di comportamenti allineati alle politiche aziendali.

Atteggiamenti comprensibili e legittimi che, se non completamente condivisi dalle mappe valoriali dei formatori, possono tuttavia depauperarne l'autonomia d'azione e, soprattutto, incrinarne la congruenza agita e percepita.

In questa relazione tra le dimensioni cognitive del Sapere, del Potere, della Responsabilità e della Libertà, ha fatto il suo ingresso, con dirompente diffusione, il concetto di Rete, che presuppone la logica dell'interscambio, informativo, mutevolmente generativo, orizzontale, trasparente, circolare, elastico e multiforme.

La rete, anche nella declinazione multimediale, riflette una concezione molto decentrata del potere, che si articola, in modo dispersivo, tra gruppi e movimenti in perenne trasformazione e interazione.

L'interdipendenza tra reale e virtuale contribuisce a creare per il soggetto, individuale o organizzativo, un nuovo ambiente sociale e lavorativo, caratterizzato dalla multi appartenenza a vari *network*, fisici e non, che determinano la comunità personale o professionale di ogni individuo.

La diffusione della rete ha permesso la democratizzazione della conoscenza e ha visto il sapere, in diverse sue configurazioni, connettersi ai mondi professionali con una rigidità e una trascontestualità mai riscontrata prima.

Con la diffusione della rete, difatti, si è verificato il passaggio dal sapere informale (o parzialmente formalizzato) spesso contestualizzato e diffuso solo nelle grandi organizzazioni della produzione di massa, all'uso crescen-

te del sapere formalizzato, codificato in linguaggi, che caratterizza la società tecnologica e globale della produzione automatizzata, anche tramite l'estensione delle due caratteristiche formali delle reti fisiche, l'ubiquità e la reversibilità, alle reti d'impresa.

Di fronte alla dinamicità di questi nuovi scenari il formatore deve responsabilmente relazionarsi non solo con i poteri della conoscenza e con gli antichi e i futuri saperi, ma anche con le nuove reti sociali che i sistemi multimediali hanno sviluppato con impressionante progressione.

Partendo dal presupposto che l'individuo trae gli elementi per la definizione della propria identità anche dai gruppi dei quali si sente parte e che il moltiplicarsi delle appartenenze e dei ruoli associati ad ogni gruppo si traduce in un corrispondente moltiplicarsi delle coordinate attraverso cui l'individuo può esprimere la propria identità, il formatore, che pone e che porrà sempre al centro delle proprie azioni professionali la Persona, dovrà necessariamente farsi carico delle nuove relazioni multiple, che contraddistinguono gli apprendimenti del XXI secolo, sviluppando parallelamente specifiche competenze in grado di leggere, interpretare e dare valore e responsabilità alle emergenti complessità dei nuovi legami sociali.

Gli stessi esperti di apprendimento devono quindi rispondere anche al concetto di *meta-responsabilità*, ovvero devono farsi carico responsabilmente delle responsabilità che generano, sviluppano e diffondono, ponendo particolare attenzione agli effetti determinati con il proprio agire professionale, rispettando altresì il principio della Responsabilità di Hans Jonas che rappresenta un riferimento ecologico che obbliga ciascuno di noi, in un'ottica di sostenibilità, a porre attenzione alle future generazioni, ricordando che le conseguenze delle nostre azioni devono essere compatibili con la continuazione, da parte dei giovani, dei processi attivati. *Sostenibilità*, nella formazione, si connette con quelle azioni tese a facilitare l'apprendimento e la soddisfazione dei bisogni e dei desideri cognitivi dei soggetti, direttamente e indirettamente, destinatari dell'azione formativa, sia nella dimensione temporale a breve termine, sia nella concezione prospettica allargata, considerando non solo le codificazioni contestuali, soggettive, organizzative, effettivamente e potenzialmente sviluppabili, ma anche le ricadute determinate sulla ecologia soggettiva futura, propria e altrui, singolare e plurale, individuale e aziendale.

I formatori devono quindi favorire, soprattutto nella *management education*, il pensiero innovativo facilitando una prefigurazione sensoriale e prospettica dell'esperienza e andando quindi verso un'evoluzione dell'approccio kolbiano. Ma per attivare questo processo in modo proficuo, i formatori devono esseri i primi a credere congruentemente nell'importanza del pensiero innovativo e prospettico nella corrispondente rilevanza della flessibilità generativa e creativa che deve contraddistinguere il loro operato.

Acquisire infatti consapevolezza dei propri stati desiderati, definendo gli obiettivi a essi correlati, valorizzando la *dimensione prospettica* della vita rappresenta una delle principali finalità di chi vuole essere protagonista del proprio futuro e, quindi, a maggior ragione, di tutti coloro che sono, professionalmente e generativamente, coinvolti nei processi di apprendimento e di sviluppo delle Persone.

Pur nel riconoscimento consapevole dell'importanza dell'esperienza storica, della sedimentazione dei significati e dei valori del passato nonché del cogliere l'emozionalità del presente attribuendo alla vita, momento per momento, la sua importanza senza retaggi storici e senza particolari aspettative, ritengo che il formatore, quale, come detto, generatore di valore cognitivo, deve tendere verso un orientamento al futuro disegnando e aiutando a definire sistematicamente nuovi obiettivi personali e professionali, integrando le proprie fonti di riferimento, partecipando a molteplici iniziative di carattere convegnistico e seminariale, sviluppando avanzate conoscenze tecnologiche e integrandole con differenziate relazioni intersoggettive, soprattutto con persone appartenenti alle nuove generazioni.

La prefigurazione degli scenari futuri vive infatti della contaminazione fra i mondi diversificati della propria vita e della velocità di interpretare le relazioni tra pensiero e azione, nella consapevolezza che, senza perdere di vista le grandi e le piccole emozioni che il presente ci offre, prefigurare il futuro, anche attraverso la propria elaborazione mnemonica ed esperienziale, è già vivere il futuro.

Nel XXI secolo, comunque, fra alterità e desiderabilità, fra riflessività e generatività, fra responsabilità, sostenibilità e dimensione prospettica, la figura del formatore, così come quella di altri professionisti intellettuali, dovrà affinare, in modo particolare, la capacità di essere resilienti, intesa, secondo l'accezione di Grotberg, che per primo l'ha declinata nel campo delle scienze sociali, quale competenza umana di affrontare le avversità della vita, superarle e uscirne rinforzato o, addirittura, trasformato.

La *resilienza* pertanto rappresenta una competenza superiore alla semplice capacità di resistere ai processi distruttivi o drammatici salvaguardando la propria identità. Essa comprende anche l'abilità di reagire generativamente e positivamente alle difficoltà, con la volontà di costruire il futuro utilizzando la forza interiore propria degli esseri umani.

D'altronde, ciò vale, in particolar modo, in un'epoca come l'attuale dove precariato, instabilità economica e professionale, incertezza finanziaria, globalizzazione dei mercati, crisi delle amministrazioni pubbliche di diversi stati europei hanno determinato il venir meno di punti di riferimento fondamentali per la costruzione di progetti, soprattutto professionali, ad alto tasso di flessibilità.

Pertanto i formatori, così come tanti altri professionisti, dovranno operare per sviluppare le otto competenze distintive che connotano l'affinamento della resilienza: l'introspezione quale capacità di saper leggere se stessi, analizzandosi in modo consapevole, riflessivo e trasparente: l'Indipendenza, ovvero la capacità di mantenersi a una certa distanza, fisica, ma soprattutto emozionale, dai problemi e dalle criticità della vita; l'interazione, quale capacità di relazionarsi con gli altri, stabilendo rapporti dialogici, anche intimi e comunque soddisfacenti per tutti i soggetti coinvolti; l'iniziativa, intesa come capacità di affrontare i problemi, capirli e riuscire a controllarli; la creatività, ovvero la capacità di generare novità, utilità e bellezza; l'umorismo quale capacità di percepire e presentare la realtà mettendone in risalto gli aspetti divertenti e ironici e positivizzandone la percezione; la ristrutturazione di significato, quale competenza di saper dare agli eventi della vita nuovi sensi e accezioni cogliendo, generativamente, declinazioni positive delle esperienze umane e infine la dimensione riferita ai valori accolti da una società in un'epoca determinata e che ogni persona interiorizza nel corso della sua vita. Sempre nel convincimento che, per formare allo sviluppo della resilienza, lo stesso esperto dei processi di apprendimento deve congruentemente introiettare questa capacità divenendo, non solo potenzialmente, un formatore resiliente.

Ma la vita cognitiva, per essere accolta e valorizzata, ha comunque bisogno, oltre che di resilienza, anche di quella capacità di saper percepire sensorialmente l'esperienza e di saperne cogliere quindi la dimensione emozionale. Richard Lazarus ha sottolineato come "emozione e cognizione sono inseparabili" e James Hillman ha confermato che "capire è emozione e pensare vuol dire praticare l'emozione". In tal senso il formatore est-etico rappresenta quindi un moderno generatore di valore, non solo cognitivo, ma anche emozionale, la cui efficacia e integrità professionale sarà fortemente connessa al livello di motivazione e di congruenza valoriale che esprimerà nell'allineare la propria identità con il sistema di credenze condiviso, le capacità possedute e i comportamenti agiti nei differenti contesti dell'apprendere.

La formazione, che vede quindi la relazione tra emozionalità, motivazione, sensorialità, intelligenza e passionalità interconnette sistematicamente le esperienze con le emozioni e, in tal senso, gli approcci disciplinari e metodologici che vedono una maggiore interazione tra dimensione contenutistica e coinvolgimento emotivo hanno rappresentato, rappresentano e continueranno a rappresentare splendidi modelli di riferimento per l'evoluzione dei saperi e per la sedimentazione cognitiva delle emozioni.

Dalle considerazioni precedenti si evince quindi quante e quali sono le dimensioni critiche che, a puro titolo indicativo, devono essere affrontate,



coniugate, declinate e sviluppate dai professionisti che si occupano di processi di apprendimento, professionisti che, come abbiamo sottolineato e come anche Lipari ha rimarcato, insistono su territori cognitivi, metodologici, contestuali spesso molto diversificati. Ma da qui al mettere in discussione, come periodicamente avviene, il termine unificante e simbolico, di formatore, quale punto di riferimento semantico e professionale, che rappresenta le diverse configurazioni degli esperti dei processi di apprendimento, la trovo ormai un'azione, in gran parte, priva di significato e di utilità.

Gli stessi medici e avvocati hanno modificato intensamente molte delle loro peculiarità iniziali e anch'essi sono caratterizzati da competenze distintive particolarmente differenziate.

Pensiamo ai *pattern* di riferimento, di contenuto e di metodo, fra un cardiocirurgo, un esperto in prevenzione oncologica, uno psicoterapeuta e un odontoiatra...

La comunità professionale dei formatori esiste da ormai quarant'anni e si è articolata, oltre che per una naturale declinazione contenutistica, anche a seguito di una differenziazione metodologica che comunque, per essere considerata tale a livello qualitativo, deve sempre essere orientata efficacemente allo sviluppo degli apprendimenti dei destinatari dell'azione formativa.

E comunque il riconsiderare il proprio ruolo, la propria posizione professionale, le competenze acquisite e possedute rispetto agli scenari che evolvono, deve essere considerata un'azione naturale, ciclicamente fisiologica e potenzialmente generativa che vuole superare, con forza e congruenza, un'autoreferenzialità orientata a tutelare staticamente la propria identità.

Questa ricerca ha quindi la finalità di andare oltre alcuni riferimenti professionali stereotipati attribuibili ai formatori intesi in senso lato, anche se, da Aristotele a Schopenhauer ciò che determina "la differenza nella sorte dei mortali" si può ricondurre sostanzialmente a tre punti: ciò che uno è, cioè la personalità nel senso più ampio, comprendente la salute, la forza, la bellezza, il carattere morale, l'ingegno e l'educazione dell'ingegno; ciò che uno ha, ovvero i suoi averi e i suoi possedimenti; ciò che uno rappresenta, cioè la reputazione, il rango e la fama, che consistono nell'opinione che gli altri hanno del soggetto considerato", in questo caso il formatore.

Partendo da questo presupposto voglio interpretare questa ricerca, che, probabilmente rappresenta la più articolata opera di analisi della figura del formatore, mai pubblicata prima d'ora nel nostro Paese, secondo un'ottica dialogica e di contaminazione positiva, che sappia quindi rispettare e valorizzare le differenze.

*La mappa del mondo dell'altro è la mappa del mondo dell'altro: non deve essere necessariamente condivisa ma deve essere comunque rispettata, nella logica della reciprocità.*

Potrebbe sembrare pleonastico ricordarlo e sottolinearlo, ma ancora oggi, già entrati nella seconda decade del XXI secolo, sono ancora numerosi i luoghi dell'apprendimento, della riflessione e dell'organizzazione dove tale principio non viene adeguatamente considerato.

Troppo spesso prende ancora il sopravvento la logica del conflitto e non quella del contrasto, realmente generativa della manifestazione della propria identità.

In tal senso ritengo che il formatore debba essere soggetto libero, facilitatore di un equilibrio responsabile, superando l'approccio dicotomico che troppo frequentemente contraddistingue la società contemporanea,

Deve quindi essere, pur nel presupposto imprescindibile del rispetto e del riconoscimento del valore della qualità, un agente di sviluppo della logica integrativa *et-et* e non quindi di quella esclusiva *aut-aut* che divide e, tendenzialmente, toglie e depaupera.

Deve quindi superare l'orientamento al "dicotomismo" come processo di facilitazione della scelta, come ad esempio tra analogico e digitale, tra etica ed estetica, tra vecchio e giovane.

Le differenze vanno rispettate e vissute in una società e per una società che, riconoscendo a ciascuno il diritto ai propri spazi e territori di autonomia, anche e soprattutto cognitivi, tende a integrare e non a escludere, nel rispetto, sempre e comunque, delle regole e dei valori imprescindibili della reciprocità nella convivenza sociale, organizzativa e professionale.



## *Introduzione*

Quando Pier Sergio Caltabiano, ai primi di gennaio dello scorso anno, mi ha telefonato per propormi di lavorare su incarico dell'Associazione Italiana Formatori (Aif) ad una ricerca sulla "figura del formatore" avendo come punto di riferimento l'esperienza della formazione italiana, ho avuto un breve moto di esitazione prima di accettare la sfida nella quale mi sono poi impegnato con crescente entusiasmo. L'esitazione iniziale non era senza fondamento perché – come ho avuto modo di verificare direttamente fin dai primi movimenti della ricerca – cimentarsi in una simile impresa significa cacciarsi deliberatamente in un groviglio di questioni difficili da districare. Equivale, cioè, a dover fronteggiare una complessità irriducibile e una gran varietà di problemi, a cominciare da quelli legati all'identificazione di un campo e di un profilo professionali che, negli ultimi dieci anni in particolare, sono stato investiti da cambiamenti di un'intensità tale da rendere assai problematico perfino definirli: per parlare dei formatori senza cadere nelle semplificazioni di senso comune, oggi bisogna aver chiaro che ci si trova davanti ad una figura dai tratti sfuggenti, inafferrabile, poliedrica, frantumata in una molteplicità di componenti specialistiche. Fra i tanti problemi di un'indagine sulla figura del formatore mi limito qui ad indicare quelli più macroscopicamente evidenti e acuti: (1) l'impossibilità di definizioni univoche e onnicomprensive; (2) la frammentazione delle specializzazioni; (3) la differenziazione – anche in ragione dei contesti d'azione (azienda, pubbliche amministrazioni, formazione professionale) – dei significati attribuiti al ruolo; (4) la scarsissima disponibilità di ricerche empiriche (se si escludono le più datate – ad esempio, Ismo 1977; oppure quelle limitate all'analisi del profilo dei soci dell'Aif – Tronconi, Cacciani et alii 2005; o, infine, quella condotta a mezzo questionario dall'Isfol – 2005 – che tuttavia riguarda solo gli operatori della formazione professionale) e di studi, anche di tipo statistico-quantitativo<sup>1</sup>, da assumere come minimo

<sup>1</sup> Lo stesso *deficit* si registra sul terreno della ricerca qualitativa: non mancano riflessioni