AIF
associazione
italiana
formatori

Domenico Lipari

Storie di for matori

Esperienza, apprendimento, professione

FrancoAngeli

«Professione formazione» è il titolo ideale di questa collana oltreché 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 professional 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 AIF

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

Domenico Lipari

Storie di formatori

Esperienza, apprendimento, professione

Postfazione di **Piergiorgio Reggio**

FrancoAngeli

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2014 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 previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Diventare formatori
di *Domenico Lipari* pag. 7

Premessa » 7

1. Una ricerca etnografica » 8
2. Un arcipelago professionale » 10
3. Processi di professionalizzazione » 12
4. Identità in evoluzione » 14
5. Diventare formatori » 16
   - 5.1. Formatori per caso, per necessità, per scelta, per passione » 17
   - 5.2. Apprendere un mestiere » 23
   - 5.3. Dopo il noviziato: l'esperienza del "debutto" » 37
6. Un invito alla lettura » 40

Riferimenti bibliografici » 42

Storie di formatori » 43

La formazione come scelta
di *Elisa Abbadessa* » 44

Una storia professionale: la formazione come missione
di *Stefano Antonelli* » 50

La formazione è jazz
di *Rosaria Apreda* » 59

Prevalentemente formatrice
di *Teta Capua* » 67

La formatrice scalza
di *Marina De Berti* pag. 71

Un'avventura emozionata
di *Nerina Garofalo* » 83

Giova-mentis. Una storia professionale
di *Maria Giovanna Garuti* » 88

Racconto ecologico di una passione in divenire
di *Letizia Migliola* » 97

Formatore per caso
di *Giacomo Prati* » 103

Traccia biografica
di *Elena Righetti* » 111

Tra compromessi e compresenze
di *Paolo Viel* » 118

Postfazione. Esperienza professionale e apprendimento dei formatori
di *Piergiorgio Reggio* » 127

1. Le storie dei formatori e la storia di una professione » 127
2. Professione "formatore": caratteristiche, aspetti significativi e criticità » 130
3. La formazione dei formatori: come si impara a fare il formatore » 136
4. La prospettiva dell'apprendimento esperienziale per imparare il mestiere di formatore » 138

Riferimenti bibliografici » 144

Diventare formatori

di *Domenico Lipari*

Premessa

Storie di formatori è parte integrante delle ricerche sui formatori italiani che ho condotto su incarico dell'AIF nel 2011. Il commento, l'analisi e l'interpretazione della maggior parte dei dati empirici raccolti sul campo quell'anno sono confluiti nel mio volume *Formatori. Etnografia di un arcipelago professionale*, pubblicato nel 2012 da FrancoAngeli nella collana "Professione formazione" dell'AIF. Tra i materiali di ricerca che ho potuto accumulare figuravano alcuni testi di formatrici e formatori che con grande disponibilità hanno accettato di contribuire al mio lavoro impegnandosi, su mio invito, in un esercizio di scrittura autobiografica avendo come focus il racconto del loro itinerario professionale[1]. Pur essendo dei contributi destinati agli usi specifici della ricerca, la loro forma (si presentano come testi rifiniti, molto ben curati, freschi e di agevole fruibilità), fin dalla prima lettura, e quindi prima ancora di utilizzarle come "materiale empirico", mi ha convinto della necessità della loro pubblicazione integrale; in quest'ottica

[1] L'invito al lavoro autobiografico era accompagnato da una traccia orientativa di stesura che – nel rispetto della libertà narrativa dei formatori interpellati – li sollecitava a dare un contributo di informazioni (quindi a soffermarsi con qualche dettaglio riflessivo) su un serie di temi rilevanti per la ricerca. In particolare, oltre alla richiesta di rievocare i passaggi più rilevanti della loro storia di vita professionale (itinerari di "carriera", interessi di studio e di lavoro, esperienze intellettuali e di lavoro specifiche, influenza di figure importanti, aneddoti ecc.). In particolare, la traccia orientativa puntava a ottenere, nell'economia delle narrative autobiografiche, informazioni e riflessioni utili a esplorare in profondità alcuni ambiti tematici tra i quali spiccano per importanza i seguenti: 1) dimensioni tecniche delle pratiche professionali; 2) identità professionale e status sociale; 3) ragioni alla base della scelta di diventare formatori; 4) il processo di apprendimento e di acquisizione del mestiere. Mi preme molto sottolineare il mero valore euristico che assume, nell'economia della mia ricerca, la scelta di raccogliere testimonianze autobiografiche. Si tratta di una scelta, cioè, che assume il metodo autobiografico come una tra le tante modalità di raccolta di dati utili alla ricerca.

l'idea era quella di farli confluire in un'*Appendice* autonoma del volume che stavo preparando. Questa, nella mia intenzione, era la destinazione "naturale" dei testi autobiografici raccolti e rispondeva al duplice scopo di rendere disponibili rilevanti dati di ricerca e, al tempo stesso, di proporre all'attenzione dei lettori testimonianze dirette di formatori appositamente sollecitati a riflettere sulla loro percezione della formazione, del loro stesso ruolo professionale, della loro identità di professionisti, e del modo in cui tale identità si è venuta definendo e strutturando nel tempo e attraverso l'esperienza. Se non è stato possibile pubblicarli come appendice del libro è a causa della mole del volume che nel corso della stesura è cresciuta ben oltre le mie previsioni (i materiali da analizzare, organizzare in ambiti tematici rilevanti e commentare erano tanti e talmente ricchi da richiedere uno spazio piuttosto ampio); sicché, a lavoro concluso, ho valutato che aggiungere (almeno) un centinaio di pagine alle 420 finali del libro avrebbe significato renderlo troppo pesante (oltre che eccessivamente costoso). Tuttavia non ho abbandonato l'idea di rendere fruibili le testimonianze dei formatori che hanno generosamente contribuito alla mia ricerca. Grazie al sostegno di Pierluigi Amietta al quale ho proposto di ospitare nella collana AIF che lui dirige le autobiografie dei formatori, si è finalmente giunti alla decisione di pubblicarle in volume autonomo nella consapevolezza del fatto che tale scelta assume un significato particolare: quello di contribuire ulteriormente alla riflessione sull'esperienza e sull'identità dei formatori a partire proprio dalla narrazione del sé professionale che alcuni di loro (sono in tutto 11 formatrici e formatori che si differenziano tra loro per età, esperienze e prestigio) propongono all'attenzione di noi tutti.

1. Una ricerca etnografica

Fin qui il racconto delle ragioni e delle scelte che giustificano la pubblicazione del libro. In considerazione del fatto che il testo si colloca in continuità (e contiguità) con una linea di ricerca e di riflessione condensate – come già detto – nel mio *Formatori* del 2012, ritengo utile, allo scopo di collocare nella loro cornice originaria le storie di vita qui presentate, richiamare brevemente i temi-chiave, il metodo e alcuni risultati di quel lavoro.

Alla base della ricerca c'era l'idea di abbozzare e tentare di delineare i tratti essenziali del profilo identitario del formatore (in Italia) nella sua attuale configurazione e alla luce dell'evoluzione che l'ha caratterizzato nel corso del tempo. Una simile strategia d'indagine poneva, sin dall'inizio, tre domande di fondo che riguardano in primo luogo il termine stesso di "for-

matore". La prima è legata al senso che questa denominazione assume nella società dell'apprendimento; è opportuno definire con l'etichetta "formatore" una figura professionale al tempo stesso ricca, ambigua e per molti versi proteiforme? La seconda, conseguenza della prima, interroga la natura e i contenuti professionali che caratterizzano questa figura: come può essere affrontata la questione dell'identificazione delle componenti professionali (saperi, valori, competenze, status sociale e organizzativo ecc.) alla luce non solo delle attuali caratteristiche dei contesti d'azione tecnica in cui si dispiega e si esercita l'attività del formatore, ma anche delle sue traiettorie diacroniche. La terza domanda, infine, riguarda la costruzione della professione (o, come vedremo meglio, del mestiere), ossia attraverso quali percorsi (formativi ed esperienziali) si sono venuti precisando nel tempo i tratti costitutivi del formatore in quanto figura professionale riconoscibile e riconosciuta. Un simile intreccio di questioni apriva alla mia indagine uno spazio di riflessione, di ricerca e di analisi di grande interesse perché mi obbligava a partire dalle connessioni tra la figura professionale del formatore e la formazione stessa, chiamando in causa la lettura della varietà dei fenomeni che, in Italia, hanno reso possibile l'istituzionalizzazione della formazione e delle sue pratiche e la conseguente domanda di ruoli professionali specializzati (incrociando su questo percorso due grandi temi: quello della costruzione di un'identità organizzativa e poi anche sociale delle pratiche formative e quello di una formazione dei formatori adeguata alle esigenze di una professione specifica rispetto alla quale le facoltà universitarie per lungo tempo sono rimaste in silenzio). A partire da queste domande, la ricerca ha scelto una traiettoria basata su un'idea di fondo che assume come alle rilevanti trasformazioni che nel tempo hanno caratterizzato i fondamenti teorici, tecnici e metodologici così come l'esperienza pratica della formazione (dalle sue origini di "servostruttura" per la di trasmissione di saperi rudimentali spendibili sul lavoro e di strumento funzionale alla costruzione del consenso nell'organizzazione, alla sua configurazione di dispositivo orientato alla scoperta, alla promozione e al sostegno dei processi di apprendimento locale di cui sono protagonisti gli attori organizzativi), corrisponda un altrettanto significativa evoluzione del ruolo, della cultura, della consapevolezza e della percezione del sé professionale dei formatori. Un'evoluzione che può essere schematicamente descritta (Lipari 2010) come una graduale approssimazione che da una prospettiva "istruzionista" (Cepollaro 2008) fondata su rudimentali tecniche di trasmissione di saperi pratici elementari (e guidata, appunto, da un istruttore) o di veicolazione del consenso agli "imperativi" aziendali, si proietta verso un ruolo professionale riflessivo e sintonico con i fenomeni di cambiamento che nelle società contemporanee interessano anche le organizzazioni e che met-

tono al centro le dimensioni soggettive dell'apprendimento, della costruzione di mondi possibili a partire dall'esperienza di lavoro.

È questa la cornice interpretativa che ha orientato lo sviluppo della ricerca che, in estrema sintesi, si proponeva di dare risposte plausibili alla domanda sul "chi" del formatore oggi e in rapporto al suo "farsi" attraverso i passaggi più rilevanti della cultura della formazione italiana. Un "chi" che, nel tempo, ha assunto una varietà tale di articolazioni empiriche da rendere davvero molto complicata una definizione univoca e universalmente condivisa di "formatore" (è un docente o un organizzatore di corsi? È un esperto disciplinare o un progettista? È un esperto di processi didattici oppure un valutatore o un'analista di bisogni? Oppure, non potrebbe essere considerato un mix di tutto ciò?). In definitiva, il terreno privilegiato dell'esplorazione e dell'analisi coincide con il tema dell'*identità* professionale e sociale del formatore.

2. Un arcipelago professionale

Indagare l'identità dei formatori però richiede una scelta di campo (al tempo stesso teorica e metodologica) e quella da me operata consiste in un lavoro di individuazione e di descrizione dell'identità dei formatori a partire dalla ricognizione delle loro pratiche professionali e dalla ricostruzione dei modi in cui sono pervenuti a diventare formatori (ossia del processo di professionalizzazione).

Quanto alla ricognizione delle pratiche professionali – e qui siamo già sul piano di una sommaria esposizione dei risultati dell'indagine – la ricerca, in seguito a un intenso lavoro sul campo[2] basato sull'assunto

[2] Il metodo d'indagine adottato è riconducibile, oltre che alle mie preferenze per gli approcci qualitativi, alle stesse finalità esplorative e descrittive della ricerca: il suo orientamento alla scoperta di problemi, temi e punti di vista emergenti dal lavoro sul campo ha escluso, tra le opzioni metodologiche possibili, quella di cercare la rappresentatività statistica dei risultati dell'indagine, privilegiando, al contrario, una scelta di *significatività dei contenuti* verso i quali far convergere i dati raccolti in una prospettiva di comprensione e di descrizione etnografica dei fenomeni osservati e studiati. Le ragioni che motivano la preferenza di un approccio qualitativo sono legate anche all'esigenza di cogliere, *a partire da un confronto diretto con l'esperienza degli attori*, dati di realtà sull'esperienza di "essere formatori". Si tratta di temi che richiedono un trattamento che non si limiti alla mera registrazione di schematiche opinioni da elaborare con procedure standardizzate che danno luogo a dati da commentare, ma, al contrario, possa esplorare in profondità gli oggetti di analisi senza altri vincoli che quelli costituiti dal "perimetro" tematico dell'indagine. In questa prospettiva, una delle prime scelte ha riguardato la delimitazione del campo d'indagine orientata a definire verso quali formatori focalizzare l'attenzione. Allo scopo di evitare

metodologico direttamente mutuato dal suggerimento di un maestro dell'antropologia contemporanea, Bruno Latour che consiglia ai ricercatori che vogliano comprendere qualcosa sul loro oggetto d'indagine di *seguire gli attori*.

Seguire gli attori significa assumere come focus privilegiato dell'osservazione *il loro agire* ossia le loro pratiche (definibili come le loro condotte applicate a un determinato campo di attività). E attraverso lo studio minuzioso delle pratiche è possibile 1) cogliere l'essenza del mestiere, le sue caratteristiche peculiari e le sue idiosincrasie; 2) distinguerle tra loro; 3) ricostruire infine le identità soggettive dei loro protagonisti. Che cosa ho scoperto seguendo gli attori? Ho scoperto un panorama di pratiche formative caratterizzato da una *grande varietà* e da un elevato grado di *differenziazione interna*. Non solo le specializzazioni sono molte, ma so-

inutili dispersioni, ho deciso di limitare l'interesse euristico al "circuito" dell'AIF nel quale è possibile trovare una gran varietà di figure di operatori appartenenti ai principali ambienti della formazione italiana (formatori *free-lance*, formatori aziendali, formatori operanti nelle pubbliche amministrazioni e, in parte, formatori della formazione professionale); tale "circuito" costituisce un universo che rispecchia largamente la realtà delle culture e delle pratiche formative del nostro Paese. La successiva attività di selezione dei contenuti è stata effettuata grazie a un lavoro, preliminare all'indagine sul terreno, che ha consentito (a) una ricognizione analitica della letteratura disponibile sulla figura del formatore; (b) un confronto con un certo numero di amici e colleghi sulle *issues* della ricerca a partire dal progetto-base e dalle sue idee costitutive; (c) una più accurata focalizzazione di temi e problemi resa possibile da un ventaglio di 32 interviste a "testimoni privilegiati" (studiosi ed esperti, formatori senior, *past president* dell'AIF ecc.). L'orientamento per l'attività di raccolta e analisi dei dati è stato poi definito – pur se in modo lasco e flessibile – a partire dalle domande di ricerca che corrispondono alla necessità di cogliere i tratti identitari della professione dei formatori avendo come punto di riferimento i processi e le dinamiche che hanno caratterizzato, nel corso degli ultimi decenni, l'evoluzione delle culture, dei metodi e delle pratiche della formazione italiana. L'attività di raccolta dei dati si è basata su una varietà di operazioni tecniche alle quali hanno partecipato 115 persone (tra testimoni privilegiati e formatori in vario modo implicati nelle indagini: 1) *feed-back* di 15 amici esperti sul progetto di ricerca iniziale; 2) interviste in profondità a 32 testimoni privilegiati; 3) interviste in profondità a 40 formatori; 4) raccolta delle 11 storie di vita professionale di formatrici e formatori pubblicate nel presente volume; 5) 3 *focus group* – Bologna, Roma e Napoli – che hanno coinvolto 32 formatori; 6) attività di *shadowing* per complessive 10 giornate che hanno riguardato l'azione professionale e le pratiche di 5 formatori; 7) attività di osservazione che, durante 10 giornate, hanno avuto come oggetto situazioni e ambienti di lavoro, contesti organizzativi di agenzie formative; 8) osservazione etnografica nel web di alcuni forum di discussione di un social-network frequentato da numerosi formatori). L'insieme di tali oparazioni ha reso possibile un'esplorazione molto approfondita dei temi in esame. Il lavoro sul campo si è protratto per 6 mesi (da gennaio a giugno 2011), mentre la restante parte dell'anno (da luglio a dicembre) è stata assorbita dalle attività di analisi e interpretazione dei dati e, poi, di stesura del report di ricerca trasformato poi nel volume *Formatori. Etnografia di un arcipelago professionale* (Lipari 2012).

no anche caratterizzate da un grado di eterogeneità tale da configurare conoscenze, saperi metodologici e relativi campi di applicazione sensibilmente diversi tra loro.

Le differenze, che sono già marcate considerando pratiche molto vicine, risultano ancora più accentuate nei casi in cui il grado di affinità (intellettuale, di finalità e di contenuto metodologico) diminuisce. Possiamo sostenere, quindi che quanto maggiore è la distanza sul terreno delle caratteristiche distintive della pratica, tanto più grande è la diversità sul terreno delle sue specializzazioni. Si tratta di diversità importanti che toccano i fondamenti del sapere professionale rendendolo un campo molto ricco di specializzazioni, di figure e di competenze. E le differenze si esprimono essenzialmente sul terreno: (a) degli ambiti disciplinari di riferimento; (b) degli orientamenti teorici; (c) delle opzioni di metodo; (d) delle strategie d'azione.

Davanti al problema di descrivere sinteticamente un panorama così differenziato, ho pensato che la metafora dell'*arcipelago* (dell'arcipelago professionale) fosse particolarmente appropriata oltre che efficace. L'arcipelago è un raggruppamento di isole vicine tra loro, ma non tanto da rendere indifferenziato l'insieme. Il mare in cui esse si trovano e che le separa l'una dall'altra è l'elemento che le accomuna e che rende possibile la comunicazione tra loro, le relazioni, le transazioni e gli scambi. Nella distinzione e nella distanza (pure minima) che ne caratterizza la forma e la posizione, le isole dell'arcipelago *sono* nello *stesso mare*. L'idea dell'arcipelago descrive al tempo stesso frammentazione, pluralismo e degerarchizzazione, molteplicità e varietà, vicinanza e al tempo stesso autonomia. Ora, a me sembra che le pratiche professionali dei formatori siano molto simili alle isole di un arcipelago. Appartengono allo stesso mare della formazione che tutte le contiene e dal quale tutte traggono risorse e nutrimento. Al tempo stesso esprimono delle differenze che delineano un panorama articolato e del tutto disomogeneo di culture teoriche e metodologiche. Ma tale differenza, che è anche distanza, non può prescindere dalla condivisione di uno spazio nel quale permane l'esposizione alla possibilità (e spesso alla necessità) del contatto, del dialogo. La differenza è anche la ricchezza potenziale di ciascuna singolarità e dell'insieme.

3. Processi di professionalizzazione

Stabilito che ciò che fanno i formatori ci porta a tematizzare la loro professione come un campo frammentato e ricco di specializzazioni spesso

molto distanti tra loro, vediamo, nell'esperienza dei formatori che la mia ricerca ha incrociato, *come si diventa formatori* (anticipo qui in sintesi i risultati dell'indagine sui quali ritornerò più avanti – cfr. il § 5 – con maggiori dettagli analitici commentando le autobiografie dei formatori presentate in questo volume).

Sappiamo di trovarci davanti a una professione molto giovane (giovanissima se paragonata a quelle classiche e consolidate nel senso comune delle nostre culture). Proprio per questa ragione *il processo di professionalizzazione formale è in via di costruzione e di consolidamento*: le esperienze più rilevanti di costruzione della professione sono: 1) i corsi/master di formazione dei formatori: ce ne sono tantissimi: alcuni eccellenti, alcuni mediocri, altri pessimi (alcuni di essi hanno una lunga tradizione e nel tempo hanno dato un importante contributo al consolidamento dei fondamenti pratici del mestiere); 2) l'università, con le facoltà di scienze della formazione (di relativamente recente istituzione), fornisce un insieme di saperi di base che tuttavia è ben lontano dall'essere ben calibrato e capace di adeguarsi rapidamente alle esigenze di una professionalizzazione aderente ai molteplici mutamenti che caratterizzano l'agire formativo nella società contemporanea. In ogni caso queste formazioni di base – ancorché necessarie – sono insufficienti perché *si diventa formatori* attraverso un processo in cui l'apprendimento del mestiere è molto simile all'*apprendistato di una pratica*: i novizi si avvicinano alla pratica e seguono un percorso non semplice né breve in cui, attraverso la partecipazione costante alle attività in cui sono coinvolti, un po' per volta, e cominciando dalle operazioni più elementari, da periferici della pratica diventano esperti e legittimati all'esercizio diretto del mestiere.

Qui ciò che conta è la capacità di impadronirsi del mestiere assorbendo la pratica degli esperti con cui si è a contatto: è quello che io chiamo *apprendimento mimetico* sintetizzato da un'espressione gergale che rende l'idea molto più di un sofisticato ragionamento teorico: "rubare il mestiere con gli occhi" è un'attitudine antica quanto il mondo poiché *l'imitazione* (Tarde 2012) è uno dei fenomeni cruciali dell'esperienza umana sul quale si fonda la riproduzione e la coesione stessa della società. Quindi dal punto di vista dell'acquisizione degli strumenti tecnici del mestiere l'esperienza della pratica è cruciale. Vedremo nelle pagine seguenti "come", ossia attraverso quali esperienze di apprendistato sul campo, i formatori che hanno reso le loro storie di vita sono approdati al mestiere. Per ora basta registrare quanto emerge dai dati di ricerca: si diventa formatori *fondamentalmente* attraverso l'esperienza delle pratiche che caratterizzano e istituiscono l'azione formativa.

4. Identità in evoluzione

E veniamo ora al tema identitario, ossia alla focalizzazione del "chi è" del formatore. Comincerei citando quanto scritto da una formatrice nella sua storia di vita: "L'avvocato è un avvocato…". È un'affermazione (perentoria) che nella sua autoevidenza ci dice semplicemente che alcune professioni (avvocato, medico, ingegnere ecc.) fanno parte del senso comune, il riferimento a esse non ha bisogno di ulteriori spiegazioni: basta evocarle, nominarle per descrivere il loro campo d'azione e il tipo di pratiche che le caratterizzano. La stessa cosa non avviene con la molteplicità delle professioni generate dalla dinamica delle società contemporanee. È esattamente il caso della professione dei formatori la cui identità non solo non è ben definita e chiara ma è anche in constante evoluzione.

Basti pensare per dar conto delle dinamiche evolutive alle differenze tra il modello professionale prevalente ancora una ventina di anni fa (contenuti e campi di sapere ben definiti, schemi metodologici consolidati e comunque quasi sempre riferiti alle pratiche d'aula) che rinviavano a un'idea di mestiere molto vicina a quella dell'insegnante da un lato e, dall'altro, quello multiforme, differenziato e frammentato che caratterizza quello di oggi che ho sintetizzato utilizzando la metafora dell'arcipelago.

È interessante guardare un po' più da vicino che cosa emerge assumendo due tratti costitutivi dell'identità: (1) quello soggettivo (che descrive l'individuo nella sua unicità) e (2) quello "oggettivo" (che descrive l'individuo in quanto appartenente a un gruppo sociale concreto).

Ebbene, l'identità del formatore è data un intreccio di queste due dimensioni e la ricerca ha cercato di ricostruirla (nella sua incerta e mobile configurazione) attraverso i due seguenti passaggi analitici: (i) che cosa è il formatore dal punto di vista dei formatori? (ii) quale percezione hanno gli altri del formatore?

Partiamo dal punto di vista dei formatori sui formatori. Qui emerge una consapevolezza: il ruolo del formatore non è più – volendo utilizzare una formulazione sintetica che allude alla didattica frontale ed esclusivamente a essa riduce la pratica professionale – legato all'aula, ma tende a indentificarsi con le attività maieutiche e di facilitazione. Su tale consapevolezza le testimonianze raccolte dalla ricerca sono in netta maggioranza ed esprimono un disagio palpabile per le riduzioni a visioni che tendono a far coincidere la figura del formatore con quella dell'insegnante.

Se sul piano delle percezioni soggettive dei formatori è netta la consapevolezza di un'identità mutata rispetto a quella del passato, non si può dire la stessa cosa passando all'analisi dell'idea che del formatore hanno gli al-

tri, cioè i non-formatori. Qui troviamo testimonianze che mostrano come la figura professionale sia poco o per nulla conosciuta e per conseguenza poco considerata fuori dagli ambienti in cui i formatori operano. Il fatto che della formazione e dei formatori il vasto pubblico abbia una conoscenza vaga e approssimativa nei migliore dei casi rende difficile ai formatori raccontare e definire se stessi come mostrano quasi tutte le testimonianze.

Si delinea nettamente una configurazione identitaria *incerta*, *mobile* e *in continua evoluzione* che segue una traiettoria caratterizzata dal consolidamento progressivo di una serie di assunti (tecnici, metodologici, culturali, deontologici) che di volta in volta si arricchiscono modificando al tempo stesso le acquisizioni consolidate.

Insomma ci troviamo davanti a una tipica professione post-moderna caratterizzata da incertezza e ambiguità, un'*identità in evoluzione*, una "diventità" volendo usare un felice neologismo introdotto in altro contesto discorsivo da Ugo Morelli[3].

Più in generale, volendo allargare il tema identitario al profilo attuale della professione e dei suoi snodi più significativi, vorrei rimarcare come dalla ricerca emerga la consapevolezza del fatto che l'azione formativa debba trovare il suo fondamento in relazioni didattiche che sappiano restituire ai partecipanti la loro soggettività. È questo il più rilevante dato che è possibile mettere in risalto ed è, a mio modo di vedere, il segno più evidente di quanto le culture della formazione si siano sintonizzate con le visioni e le sensibilità contemporanee sul terreno dei metodi legati appunto alla promozione e alla facilitazione dei processi di apprendimento. L'omogeneità di fondo emergente dalle rappresentazioni prevalenti del modello di formatore, mostra come si sia venuto strutturando nel tempo un *sé professionale robusto*, condiviso da una rilevante platea di formatori i quali si sentono parte integrante di un universo di valori tecnici di riferimento. Questo fenomeno è il segno più chiaro di una maturazione interna delle culture della formazione e del loro deciso orientamento verso l'assunzione di modelli professionali capaci anche di ridefinire il profilo dei *practitioner*. Nelle riflessioni degli intervistati sul ruolo del formatore l'aula si allontana di molto e, con essa, la centralità mitica del formatore. Si delinea in modo evidente la consapevolezza del fatto che il processo di apprendimento debba essere reinterpretato alla luce di prospettive al cui centro siano collocati non già i docenti (o i formatori), ma i soggetti interessati ad apprendere.

[3] L'ardito neologismo *diventità* utilizzato da Morelli (2011, 99) per esprimere il passaggio da una visione definita e rigida dell'identità all'idea dell'*identità come processo*, rende molto bene la dinamica dei cambiamenti che danno luogo appunto a *identità in continua evoluzione*.

5. Diventare formatori

Fin qui un breve riepilogo dei principali risultati della ricerca con particolare riferimento a tre temi rilevanti: le pratiche dei formatori, il loro percorso di professionalizzazione, la loro identità.

Vorrei riprendere nelle pagine che seguono il tema del processo di professionalizzazione che intendo utilizzare come chiave interpretativa delle autobiografie di formatrici e formatori contenute nel presente volume. Come ogni lettore potrà verificare direttamente, si tratta di storie (alcune particolarmente vivaci e brillanti e dotate di una certa qualità narrativa, altre più attente alla ricostruzione dettagliata di eventi e situazioni, comunque tutte dense di dati rilevanti e di indubbio interesse) che consentono una varietà di letture. Tra le interpretazioni possibili, il particolare punto di vista che intenderei privilegiare in questa mia presentazione delle storie è quello del "diventare formatori" e in questa cornice assumo la dimensione dell'esperienza (Reggio 2010), e in particolare quella acquisita sul campo, come il principale veicolo di "apprendistato" e quindi di apprendimento di un mestiere; penso che "mestiere" sia l'etichetta giusta per descrivere ciò che fanno e spesso ciò che sono i formatori: sono infatti *depositari* e praticanti di un mestiere; certo, sono anche professionisti, ma questo è un tema che non è possibile sviluppare in queste pagine[4]. Non è tanto l'università o un cursus formale di studi che rende possibile l'acquisizione del mestiere, quanto piuttosto la pratica. Non voglio affatto sostenere che le esperienze di studio formale siano irrilevanti. Dico molto semplicemente – e i dati della mia ricerca confermano questo assunto – che la pratica, ossia l'esperienza diretta con i contesti di azione formativa, risulta, nella gran parte dei casi, decisiva.

Allo scopo di comprendere come sono diventati formatori gli autori delle storie di vita (e a partire da qui trarre qualche indicazione utile a cogliere come si diventa formatori in Italia) proverò a osservare questo processo percorrendo e ricostruendo attraverso i loro racconti una piccola casistica di itinerari di professionalizzazione[5].

[4] Sull'"essere professionisti" dei formatori e, al tempo stesso, portatori dei contenuti di un mestiere – dunque sulla *relazione tra mestiere e professione* – rinvio alle considerazioni svolte nell'ultima parte del volume che presenta e discute i dati della ricerca: cfr. Lipari (2012, 353-364).

[5] Tale casistica, che qui propongo con riferimento alla specifica esperienza degli autori delle storie di vita, si basa anche sull'insieme dei dati di ricerca che, sullo stesso tema della ricostruzione dei processi di professionalizzazione, ho potuto raccogliere nella vasta platea dei formatori interlocutori della mia ricerca.

Focalizzerò l'attenzione su tre dimensioni: la prima riguarda l'esplorazione delle ragioni prevalenti che hanno portato a *scegliere la formazione* come campo di attività professionale; la seconda è centrata sul processo stesso di acquisizione delle competenze per svolgere l'attività di formatore, ossia sull'analisi dell'*apprendistato professionale* e della trafila degli studi e delle esperienze seguita da ciascuno; la terza infine racconterà l'esperienza della *prima volta* da formatori.

5.1. Formatori per caso, per necessità, per scelta, per passione

La scelta di alcune professioni che da secoli sono parte integrante della cultura delle nostre società è facilitata dal fatto che esse e i loro stessi contenuti operazionali non solo sono noti a tutti, ma sono dati per scontati (al punto che molti, già da bambini, affermando che cosa-vogliono-fare-da-grandi, sanno benissimo a che cosa corrisponde la loro preferenza). La stessa sorte non è condivisa da campi professionali più "giovani" la cui affermazione recente rende difficile un riconoscimento non dico universale (come avviene per esempio con le professioni di medico o di avvocato), ma sufficientemente ampio da poter aspirare a una scelta non troppo mediata da ricerche eccessivamente tortuose. Uno di questi campi professionali è di sicuro quello della formazione. Chi vi si avvicina non lo fa certamente in virtù di una scelta immediata (e intuitivamente fondata) come presumibilmente avviene per chi sceglie di fare, per esempio, il medico, ma segue i percorsi più disparati. Si arriva cioè a decidere di diventare formatori non tanto perché esiste una tradizione consolidata che indirizzi istituzionalmente verso tale scelta, quanto piuttosto perché si è presentata un'occasione irrinunciabile o perché è intervenuto un suggerimento autorevole, oppure perché non si sapeva che cosa fare di meglio (o d'altro) o, addirittura (e questa non è affatto una circostanza rara) per caso. Le strade che hanno portato alla loro attuale attività i formatori intervistati sono le più varie: dalla *casualità* pura alla *necessità* di lavorare comunque, dall'*opportunità* di un movimento infra-organizzativo (più o meno associato al vantaggio di possibili progressioni di carriera), alla *scelta ragionata*, all'*influenza* di qualche figura significativa (o della famiglia), e perfino, in qualche raro caso, alla *vocazione*. Quali che siano comunque le ragioni che hanno indotto alla scelta di diventare formatori, indistintamente tutti, hanno finito per coinvolgersi nel loro lavoro al punto che sentono (e dicono) di essere "formatori per passione"[6].

[6] Anche Nerina Garofalo è appassionatamente legata alla sua attività di formatrice. Non

Guardiamole, allora, queste scelte ricorrendo al racconto di alcuni dei loro protagonisti.

Comincerei con le testimonianze di alcuni dei miei interlocutori che hanno cominciato *per caso* a occuparsi di formazione.

Stefano Antonelli, direttore "Formazione e sviluppo risorse umane" del gruppo Ferrero quando ha rilasciato la sua autobiografia, racconta come, dalla sostituzione fortuita in aula di un senior dell'azienda in cui lavorava sia nato il suo interesse per la formazione: da quel momento – anche in virtù di circostanze aziendali favorevoli – è diventata il suo campo preferenziale di attività che lo ha portato, attraverso una varietà di esperienze in diverse aziende, a diventare manager di successo proprio nel settore delle risorse umane:

> Per un motivo realmente fortuito, dovetti sostituire un Senior come docente nel corso di job evaluation per i clienti. Fui avvertito mezz'ora prima dell'intervento, mi diedero un pacco di lucidi (non era l'era del power point!) e mi dissero: "coraggio, studiali e presentali!". Sono sempre stato abbastanza presuntuoso, per cui non ricordo di avere avuto timore. Non fu però un esordio semplice: i contenuti erano molto tecnici e i partecipanti erano fortemente competenti in materia. Andò abbastanza bene. I questionari di feedback riportarono ottime valutazioni e così fui incoraggiato [a proseguire].

C'è poi il racconto, che riprendo dalla sua autobiografia, del modo in cui Paolo Viel si è trovato a fare il formatore. Circostanza piuttosto singolare in cui, per un malinteso, il protagonista in cerca di lavoro da aspirante esperto in produzioni cinematografiche si ritrova catapultato nel mondo delle risorse umane e da qui in quello della formazione:

> finiti gli anni di studio e di impegno pseudo movimentistico, a scuola e all'università, mi ritrovai in uno dei miei ricorrenti dilemmi questa volta in veste di neolaureato. Un dilemma fra due scelte […]: un percorso di specializzazione co-

deve quindi trarre in inganno l'esordio della sua autobiografia che sembrerebbe denotare il bisogno di prendere le distanze dalla vita lavorativa ("da circa vent'anni mi occupo di formazione, nel sociale e nelle organizzazioni, e vorrei poter dire: da domani non lavorerò più"). In realtà il desiderio di allontanarsi, intanto riguarda la "vita lavorativa", cioè la formazione come lavoro retribuito (non la formazione in quanto esercizio relazionale di scambio e di promozione dell'apprendere) ed è dettato dalla profonda delusione per l'endemico stato di incertezza e di precarietà esistenziale che caratterizza la vita professionale dei formatori, come spiega molto chiaramente qualche riga dopo: "L'incontro con la formazione è stato, nella mia vita, una costellazione di incontri personali e mentali straordinaria. Un'avventura emozionata, spesa alla ricerca di un continuo rimescolare le carte, in un ventennio (quello che va dal 1990 a oggi) che ha fatto di tutto per rendere impossibile una prospettiva certa dell'oggi e del domani, per le persone e per le organizzazioni".

me esperto di produzione cinematografica […] o l'ingresso in un non meglio precisato mondo delle Risorse Umane. Entrambe sembravano possedere quelle due componenti che sembravano adeguate alla mia personalità. Una dimensione creativa o quanto meno legata al desiderio di condivisione e di relazionarsi agli altri e un'altra maggiormente produttiva e imprenditoriale La scelta fu dettata ancora una volta da un compromesso fra i miei desideri e il caso. Un messaggio di una segretaria mal interpretato mi aveva indotto a presentarmi in perfetto orario, vestito di tutto punto in una bellissima quanto deserta zona di Roma in una sede per un colloquio di ammissione dove ebbi modo di scoprire che il tanto atteso appuntamento per il master di produzione cinematografica era stato fissato per il giorno precedente.

Un'altra storia di scelta casuale è quella proposta nella sua storia di vita da Giacomo Prati che mostra come il disorientamento di molti giovani davanti alla scelta degli studi universitari alla fine trovi, nonostante tutto, soluzioni apprezzabili. Qui la scelta della facoltà di Scienze della Formazione è determinata dalla risposta di buon senso di un impiegato della segreteria dell'università addetto ad accogliere le iscrizioni degli studenti del primo anno:

era l'ultimo giorno disponibile per iscriversi all'università senza pagare la mora. […] Mi ero diplomato da un paio di mesi e, come capita a molti diciannovenni spensierati, mi ero goduto le mie vacanze senza pensare troppo al futuro universitario. […] mi trovavo di fronte alla segreteria studenti dell'Università di Bologna e non avevo la più pallida idea a quale facoltà mi sarei iscritto da lì a pochi minuti. Pensavo ai miei amici. In particolare a quelli che avevano passato l'estate a compilare quiz e test cervellotici per entrare in una facoltà che avevano in mente già da quando si trovavano alla scuola materna. Io, invece, avevo passato un po' di tempo su un megacatalogo che l'università ai tempi forniva […] dove […] vi erano elencati obiettivi formativi, insegnamenti in programma e sbocchi lavorativi. Quel manuale lo lessi con lo stesso interesse che si può leggere la pubblicità del supermercato, la mattina, nel ritiro spirituale del proprio bagno. Qualche certezza a dire la verità l'avevo: non doveva essere presente alcuna materia che avesse la minima relazione con la matematica. […] Quindi mi ritrovai fuori da quella segreteria ad ammirare un'eterna fila di altri ritardatari che, come me, tentavano la fortuna all'ultima mano. Dopo qualche ora venne il mio turno, mi presentai di fronte al povero segretario e gli chiesi "com'è Scienze della Formazione?". Avrebbe potuto mandarmi a quel Paese e farmi crollare quell'inaspettata intuizione, invece rispose con grande naturalezza "be', prova! Poi, se non ti piace, puoi sempre cambiare". Fu così che m'iscrissi a Scienze della Formazione senza avere la più pallida idea di che cosa fossero la pedagogia, la psicologia e la sociologia. Forse mi ero illuso che gli esami fossero inerenti alle formazioni delle squadre di Serie A.