

cezione che testimonia e vive l'azienda come un sistema aperto.

Giuseppe Varchetta

Note

1. G. Agamben (2001), *La comunità che viene*, Einaudi, Torino, p. 24.

2. I. Calvino (1988), *Lezioni americane*, Garzanti, Milano, pp. 5-30.

3. P. Jedlowski, C. Leccardi (2003), *Sociologia della vita quotidiana*, Il Mulino, Bologna, p. 14.

Domenico Lipari, *Formatori. Etnografia di un arcipelago professionale*, FrancoAngeli, Milano, 2012, € 48,00

Quello del formare è nel nostro Paese un mestiere diffuso e insieme differenziato. Vive oggi una situazione di endemica incertezza, che ha tuttavia nel transito dall'insegnare all'apprendere una prospettiva ormai radicata, capace di aprire "oltre l'aula" nuove prospettive metodologiche. Il confronto del formare con le classiche categorie della sociologia delle professioni è, da punti di vista diversi, del tutto problematico. Essere formatori significa confrontarsi quotidianamente con un processo identitario debole, in continua definizione, quasi una sacra rappresentazione dell'approdo teorico oggi più avanzato, che propone dell'identità il risvolto del riconoscimento continuo nell'incontro con l'Altro.

La sociologia delle professioni propone, con puntigliosità positivista, categorie all'interno delle quali collocare diverse fenomenologie professionali: strutturazione e consolidamento nel tempo indicano gli status diversi per esempio dei medici, degli avvocati, degli architetti, degli ingegneri. Sono queste professioni strutturate e conso-

lidate, "le cui storie associative hanno radici profonde che arrivano fino alle corporazioni medievali" (ivi p. 297), e il cui esercizio è riconosciuto formalmente dall'Autorità Pubblica, testimoniato, nutrito e controllato da Ordini Professionali.

Per il formatore e la formatrice l'universo delle loro pratiche professionali è colorato di incertezze. Non esiste una certificazione, una abilitazione, un ordine professionale; non esiste un riferimento diffuso e accettato ad un titolo di studio specifico e dotato di valore legale: "l'unico riconoscimento è quello dato dall'esercizio concreto dell'attività e dalla sanzione del mercato: sono in definitiva i clienti/committenti dei formatori (...) a dire se un formatore è tale perché ha dimostrato di saper svolgere in modo appropriato i compiti per i quali è stato ingaggiato (ivi p. 297).

E una siffatta situazione non può non suonare almeno paradossale; il gesto sotteso al formare ci riporta infatti ad una sorta di scena primaria, all'emozione primordiale che ha costretto nella notte di un tempo infinitamente lontano le donne e gli uomini ad agire (talvolta per scongiurare una minaccia alla loro stessa esistenza) e che ha trovato una mano, una voce soccorritrici, tese a trasmettere, a far apprendere, il senso di un'esperienza salvifica già sperimentata.

Scelgo questo passaggio – nel grande archivio affrescato di questo lavoro, di questo grande libro – cruciale per il transito identitario del "essere formatori" come uno dei tratti trasversali più ricorrenti della florida esplorazione che Lipari ha condotto navigando nell'arcipelago della nostra "indescrivibile" eppur vitale professione.

L'incertezza identitaria di una professione ha un sensore sensibile nel suo stato paradigmatico. Kuhn, in una sua opera ancora del tutto attuale, ha invitato a riflettere come ogni scienza, ogni professione, tendano a darsi un proprio "paradigma"; in altre parole a pervenire a uno stadio nel quale tra chi studia e chi pratica si genera una condivisione di regole, di termini, di modelli, considerati punti fermi, che vengono esposti in "manuali".

Se questa è la via classica per raggiungere uno stato paradigmatico, una seconda, direttamente connessa con la cultura e i modi della ricerca sociale nella nostra contemporaneità, è quella condotta da Lipari e il cui risultato abbiamo ora, denso, in mano. La scelta in altre parole – voluta dal committente della ricerca, il Presidente dell'AIF – e la capacità di riflettere sull'universo delle pratiche, dei contesti, dei processi, del divenire identitario di una professione e fornirne un'interpretazione, un significato "dal di dentro", con uno sguardo che mi piace definire anche clinico. In altre parole, l'osservarsi, l'auscultarsi, il sentire il bisogno di comprendere il rumore di fondo del proprio fare, del proprio essere, sottoporsi a un'esplorazione critica, indicano un'autoconsapevolezza raggiunta insieme identitaria e valoriale e il bisogno di misurare il proprio presente per un procedere più consapevole.

I manuali, i testi di riferimento a partire dal 1988 arrivano puntuali, numerosi, alcuni eccellenti; ad essi si sono ispirati generazioni di formatori e formatrici, conducendo le loro pratiche e i loro pensieri ad uno stato progressivamente paradigmatico. Ora, la ricerca di Lipari, nella sua intenzionalità

esplorativa, nel suo transitare dal capire al comprendere, nel descrivere senza necessariamente spiegare, nell'indicare zone fertili e grigie, nel soffermarsi stupito di fronte a un arcipelago professionale frastagliato e profondamente diversificato, salda il passaggio allo stato paradigmatico di un universo di pratiche, di un corpo sociale orientato da prospettive e da metodologie diverse, ma accumulato da un medesimo sforzo nel facilitare e nutrire l'acquisizione in altri di nuove competenze.

Posto di fronte all'invito di Pier Sergio Caltabiano, Presidente AIF, a ricercare "sulla 'figura del formatore' avendo come punto di riferimento l'esperienza della formazione italiana" (ivi p. 1), il ricercatore Lipari non ha avuto dubbi sulla scelta metodologica di un approccio qualitativo: "l'orientamento alla scoperta dei 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" (ivi p. 9). Tale scelta etnografica, sottolineata da una osservazione partecipante, è stata motivata anche dall'esigenza di un confronto diretto con l'esperienza degli attori, con una permanenza sul campo, caratterizzata da uno stare prolungato e insieme stratificato nel tentativo di accumulare dati di realtà sull'esperienza di 'essere formatori'.

La scelta qualitativa e la risposta etnografica, hanno confortato

e accompagnato Lipari all'interno della galassia formatori (pur limitata topologicamente agli iscritti del "circuito" AIF) attraverso un repertorio di operazioni tecniche quali la richiesta di feed back sul progetto di ricerca iniziale a un gruppo di esperti, interviste in profondità a un pool di testimoni privilegiati, a interviste in profondità a formatori, alla raccolta di storie di vita professionale di formatrici e formatori, focus group coinvolgenti formatori, ad attività di *shadowing* che hanno riguardato l'azione professionale e le pratiche di formatori, ad attività di osservazione che hanno avuto come oggetto situazioni e ambienti di lavoro, all'osservazione etnografica infine nel *web* di alcuni *forum* di discussione di un *social-network* frequentato da alcuni formatori.

Se metodo ha nel suo etimo il significato di strada maestra per raggiungere un obiettivo, occorre sensibilizzare le lettrici e i lettori della ricerca di Lipari a considerare la narrazione come il tratto metodologico centrale delle diverse sub opzioni metodologiche adottate. Lipari raccoglie non la storia del formare ma le microstorie dei suoi protagonisti, lontano da ogni classificazione *ex ante*, pronto a trascrivere lo stupore dell'ascolto della singolarità. Ha sabotato col suo stare sul campo il mito unificante di un formare prototipale, cogliendo l'esplosione di un forse inatteso politeismo professionale. Quella di Lipari è una narrazione significativa, un riportare dei fatti ponendo in evidenza i loro collegamenti. Nelle storie particolari di Lipari la formatrice, il formatore, i diversi metodi adottati, trovano la strada per frammentarsi in una esplosione di molteplici identità. Esplora Lipari una professione in

continua evoluzione, ne registra i palpiti sempre più difficilmente registrabili nei manuali. L'etnografo Lipari ci indica attraverso la narrazione la radicale contingenza delle scelte dei singoli attori sulle scene diverse sulle quali si consuma oggi la pratica del formare.

Ho indicato una prospettiva clinica del ricercare di Lipari etnografo; e quanto già indicato legittima pienamente a mio avviso l'ipotesi in Lipari di uno sguardo clinico, controtransferale. Lipari ha costruito una organizzazione temporanea nel fare ricerca nell'arcipelago formazione e il suo ricercare, nel suo accostarsi all'oggetto, si coinvolge emotivamente in una relazione duale con ogni "situazione esplorata". La ricerca di tale relazione duale emotiva (nei focus group, nelle storie di vita, nelle interviste, ecc..) è stata considerata dal ricercatore necessaria, un *sine qua non* per approdare a una vera comprensione della realtà esplorata. Controtransfer è intendersi in questo caso come il tener conto, da parte del ricercatore, della reazione emotiva profonda da lui generata nell'incontro relazionale con il sistema da esplorare. Del contro transfer preme indicare in questa sede soprattutto due assunti metodologici, entrambi seguiti dalla ricerca di Lipari: il riconoscimento dell'esistenza di uno scambio relazionale tra due soggetti, come reciprocamente costituentesi con la generazione di un flusso di risonanza emozionale reciproca; il riconoscimento da parte del ricercatore del proprio obbligo professionale di riflettere quanto nel suo vissuto controtransferale, sia reale o deformato e decidere, conseguentemente, cosa e come utilizzare di tale riflesso nell'attività di ricerca.

L'indicazione di questo passaggio rimanda ai meta-apprendimenti che la lettura del lavoro di Lipari può trasmetterci, sorta di *by-product* accanto al guadagno fondamentale, la comprensione profonda di un universo professionale, il nostro di formatori e formatrici.

Di tali meta-apprendimenti ne indico almeno quattro:

- quello, già indicato, della potenzialità di arricchire nella ricerca sociale qualitativa il metodo etnografico con uno sguardo clinico, verso una percezione-comprensione ancora più vere della fenomenologia esplorata;
- la capacità di osservazione, distribuita da Lipari pagina dopo pagina e acutamente colta e sottolineata da Pier Sergio Caltabiano nella sua bella prefazione quando afferma che “ancora più intenzionale è l'atto dell'osservare perché comprende la volontà di registrare, di cogliere 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 contaminate” (ivi p. IX); sotto-lineando anche per i formatori l'essenzialità di tale competenza, Caltabiano conclude che “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” (ibidem);
- la qualità della scrittura di Lipari, densa e leggera ad un tempo, capace di adattarsi virtuosamente alle differenti metodologie affrontate con protocolli vibranti ed essenziali, uno stile

che rende arduo l'atto dell'interrompere la lettura;

- la qualità dell'impianto teorico offerto dalle numerose note a margine di pagina che caratterizzano la scrittura di Lipari. Nulla è lasciato al solo dichiarato, ogni concetto, ogni spunto teorico proposto è documentato con filologica precisione in una sequenza di citazioni, che costituiscono, nell'insieme un libro nel libro e una inevitabile occasione di riflessione nei confronti della superficialità dilagante di una letteratura professionale, che spesso confonde accessibilità con approssimazione.

La ricerca di Lipari si struttura in cinque capitoli: il primo propone uno sguardo d'insieme sull'evoluzione della vicenda della formazione in Italia collocando criticamente in essa le riflessioni sulla figura professionale del formatore; il secondo capitolo propone tre scenari diversi nella prospettiva strategica, nell'orientamento culturale e nei dispositivi tecnici particolari introducendo un primo livello di differenziazione di stili e di pratiche del formare; il terzo capitolo affronta la tematica delle pratiche professionali in azione prospettando una molteplicità irriducibile di modi di “fare formazione” fino alla metafora dell’“arcipelago professionale”; il quarto capitolo racconta come si diventa formatori attraverso l'analisi dei processi di apprendistato professionale; il quinto capitolo è dedicato al processo identitario professionale; il sesto infine si interroga sull'esistenza, tra i formatori, di una comunità professionale.

La conclusione della lettura delle quattrocento e più pagine della ricerca di Lipari ci consegna una difficoltà profonda nel definire

“chi e che cosa è il formatore”; all'incertezza identitaria – in continuo contrappunto con una variegata tipologia di fenomenologie professionali diverse – si contrappone quella dei contesti d'azione, nei quali si svolgono le pratiche del formare. Le formatrici e i formatori, lavoratori della conoscenza, sembrano aver appreso il modello della navigazione nelle acque turbolente dei mercati del lavoro contemporanei, con una adattabilità “virtuosa” della propria professionalità di base alla variazione di possibili domande diverse del mercato del lavoro. L'incertezza identitaria si sposa anche con una certa capacità espressa dalla galassia dei formatori di rapportarsi con le innovazioni professionali più rilevanti tra quelle emergenti, originando, da questo vertice, delle riconversioni professionali che, nella formula “oltre l'aula”, hanno prodotto in questi ultimi anni una indubbia creatività adattativa.

All'incertezza identitaria – che non abortisce una indubbia vivacità adattativa di ruolo e di metodo alle turbolenze dei mercati e dei contesti di riferimento – corrisponde una analogica incertezza circa l'identità dei formatori come soggetto professionale collettivo, come comunità professionale: “la comunità professionale dei formatori, ... non esiste e d'altra parte, secondo la percezione diffusa degli intervistati, non sembra neppure auspicabile” (ivi p. 409). Quello che dal dato di ricerca risulta è un universo di “connessioni lasche e poco vincolanti tra singoli colleghi o in piccoli gruppi di interesse” (ibidem). Questo sembra il tipico legame che i formatori e le formatrici preferiscono.

La ricerca dei *legami di affinità* all'interno dei dati proposti da Li-

pari consente di segnalarne due: quello generato dalla “condivisione di un sapere di base e dal riferimento allusivo alla didattica, che costituisce nell’immaginario collettivo la pratica archetipica e più importante della formazione” (ivi p. 410); e dall’altro lato “un legame di affinità molto ben caratterizzato dalla concreta condivisione di interessi specifici” (ibidem). Quest’ultimo legame rimanda all’essere parte di un processo, con un coinvolgimento in un campo di attività determinato e delimitato all’interno del quale avviene uno scambio con altri colleghi, giustificando così un impegno di condivisione. Le formatrici e i

formatori della nostra contemporaneità sono interessati, lungo questa traccia, ad affrontare insieme problematiche cruciali per la loro pratica professionale, costruendo “aggregazioni che di volta in volta, situazione per situazione strutturano temporaneamente appartenenze giustificate e sostenute dall’interesse per un tema” (ivi p. 411).

La non esistenza di una comunità professionale delle formatrici e dei formatori sembra certa con un rimandare a metafore, che dal collage di elementi eterogenei “la cui coerenza non risiede tanto nella combinazione dell’insieme, quanto in ciascuno degli elementi che li

compongono” (ivi p. 412), approdano a quella definitiva dell’*arcipelago professionale*.

Gli spunti vitalistici che numerosi affiorano nella ricerca di Lipari come caratterizzanti la pratica quotidiana del formare contemporaneo nel nostro Paese, consentono – in questo quadro problematico e identitario e comunitario/professionale – di ipotizzare una crescita cognitivo emozionale dei formatori e delle formatrici verso fenomenologie professionali ossimoriche di *unitas multiplex*, all’interno dei quali la singolarità possa convivere con una genuina valenza comunitaria.

Giuseppe Varchetta

FrancoAngeli

novità



Aldo Canonici, **L'economia dei talenti**. *Una ricerca europea per mettere a fuoco processi e strumenti atti a gestire e fare crescere i talenti aziendali in momenti di crisi*, pp. 144, € 19,00 - Anche e-book

In periodo di crisi, come quello che oggi pesa sull'economia occidentale diviene sempre più delicato individuare, gestire e fare crescere il patrimonio dei talenti.

Un'indagine svolta in sette aziende europee, tra quelle di maggiore successo, ci aiuta a conoscere, in uno scenario di forte internazionalizzazione, quali sono gli strumenti che possono aiutarci in questo compito.

Una nuova figura, quella del *talent manager*, benefit ben diversi da quelli tradizionali, una diversa utilizzazione del tempo e dello spazio in azienda, un clima atto a favorire il mix delle culture e la formazione permanente, una immagine che renda l'azienda sempre più appetibile, un uso più sofisticato della rete per individuare e far crescere gli uomini chiave. Il manager migliore diviene quello più capace di allevare i talenti.

Se i talenti sono l'asset più importante perché un'organizzazione abbia successo dobbiamo loro offrire l'humus adatto per operare in azienda. La situazione di crisi potrebbe anche divenire il momento più opportuno per appropriarsi di nuove risorse di livello.