

# Il profilo professionale del formatore: tendenze e caratteristiche

MARINA DE VITO<sup>1</sup>

*La figura del formatore riveste un ruolo di notevole importanza nello sviluppo dell'identità professionale dei giovani in formazione. Questo percorso, oggi sempre di più, risponde all'esigenza fondamentale di acquisire e fare proprie le competenze necessarie per essere competitivi nel mondo del lavoro. In tale scenario, il compito principale del formatore consiste nel sollecitare apprendimenti e cambiamenti, secondo un disegno intenzionale, progettuale, razionale e di coinvolgimento. Il presente articolo intende fornire una descrizione di tale figura professionale, evidenziandone le caratteristiche psicologiche, comportamentali e valoriali e sottolineando l'importanza della relazione che si viene a creare tra "formatore" e "formando".*

## 1. Il contesto economico-organizzativo del XXI secolo

Il successo e la sopravvivenza di interi sistemi economici dipendono dalla capacità delle organizzazioni di attuare i cambiamenti necessari per far fronte, possibilmente anticipandola, all'evoluzione del contesto competitivo.

Lunghi periodi di calma, inframmezzati da periodi più brevi di attività frenetica che hanno caratterizzato il secolo XX, non corrisponderanno più alla realtà. Nel nuovo millennio, che si presenta discontinuo e ricco di cambiamenti veloci e difficilmente prevedibili, le organizzazioni devono attivare nuovi, efficaci e rapidi sistemi di feed-back per ricevere flussi di informazioni sulla soddisfazione dei clienti, sui risultati, sui concorrenti, sui fornitori, sugli sviluppi tecnologici<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Docente a contratto e cultore della materia presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia e Direttore Generale del Centro Formativo Provinciale Giuseppe Zanardelli di Brescia.

<sup>2</sup> KOTTER J.P., *Guidare il cambiamento. Rinnovamento e leadership*, Milano, Etas, 1998.

Il cambiamento organizzativo, quindi, condiziona l'evoluzione di un numero crescente di imprese e distrugge la maggior parte dei paradigmi organizzativi validi fino a pochi anni fa. Ma rappresenta un'occasione di crescita, spesso l'unica, da cui trarre i massimi vantaggi. Si potrebbe quasi pensare che l'approssimarsi del terzo millennio abbia contribuito a moltiplicare e, nello stesso tempo, ad accelerare le trasformazioni che investono la società umana.

Il processo di cambiamento che veramente trasforma un'organizzazione, sia essa una piccola impresa o una grande istituzione, profit o no profit, di prodotto o di servizio, è difficile quanto essenziale: richiede che le persone cambino elementi a loro cari: abitudini quotidiane, modelli cognitivi, prassi professionali. Ciò in coerenza con il quadro valoriale dell'organizzazione, che rappresenta sempre di più il fattore stabile di riferimento, continuamente attualizzato dal confronto con il contesto mutevole. Come contropartita per questa attitudine al cambiamento, non viene offerto loro nient'altro che la possibilità di un futuro migliore<sup>3</sup>.

Dato che il cambiamento è diventato permanente, le organizzazioni in grado di vincere le sfide del futuro saranno quelle capaci di valorizzare il proprio potenziale sottoforma di risorse umane, cultura, metodi e processi, ovvero quelle che saranno in grado di cambiare parti, elementi e soggetti senza smarrire il sentiero originale, in una gestione che appaia in continuo e coordinato movimento. Non solo ci si dovrà adattare al cambiamento, ma i modelli di comportamento affermati<sup>4</sup> dovranno essi stessi cambiare.

Partendo dal presupposto che la variabile umana nel processo di cambiamento è determinante nel successo o fallimento dell'investimento, saper dirigere il fattore umano nei processi di cambiamento costituisce oggi il vero vantaggio competitivo delle organizzazioni<sup>4</sup>. Gli individui, quindi, saranno chiamati ad essere protagonisti, anziché (costosi) spettatori di questo scenario.

La priorità di tutta l'organizzazione deve consistere nell'aiutare le proprie risorse umane ad avere un atteggiamento propositivo verso le sfide insite nel cambiamento. Affinché esse accettino di affrontare disagi, difficoltà, maggiore impegno e sacrificio dovuto al processo di cambiamento, senza che quest'ultimo venga considerato come una critica alle persone e al lavoro svolto, è necessaria una specifica strategia che si basi tanto sui principi derivanti dall'economia aziendale e dal marketing, quanto dalle scienze dell'educazione, dalla sociologia e dalla psicologia.

Questa visione permette di vedere i dipendenti come clienti interni e quindi di focalizzarsi sulla comprensione dei loro bisogni, delle loro aspettative, di ciò che li motiva. Questo approccio, che prende il nome di marketing interno, mira a creare un clima stimolante, in cui regni l'entusiasmo, tramite un programma di formazione e comunicazione che incentivi e sviluppi la motivazione ed il morale nell'organizzazione. Per la gestione del cambiamento occorre avere dipendenti e collaboratori che diano il massimo impegno, professionalità, creatività, auto-

<sup>3</sup> HEIFETZ R.A. - LINSKY M., *A survival guide for leaders*, Boston, "Harvard Business Review", 2002.

<sup>4</sup> GALPIN T.J., *The human side of change. A practical guide to organization redesign*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1996.

nomia, discrezionalità e cooperazione. Per sviluppare la capacità d'iniziativa, di responsabilità, di *problem solving*, l'organizzazione deve essere snella e deve favorire la comunicazione, il coinvolgimento, la partecipazione, l'ascolto, lo scambio di informazioni e il dialogo.

Ci si deve focalizzare, quindi, su una strategia di gestione delle risorse umane che veda la formazione come fattore strategico per sviluppare l'empowerment delle donne e degli uomini che lavorano, le capacità di cambiare e di trasformarsi, di integrare le differenze e la varietà delle risposte ambientali, partendo da condizioni iniziali diverse, da parte dei sistemi individuali e sociali.

## 2. Gli ambiti della formazione tra tendenze e mutamenti in atto

Sono due gli scenari all'interno dei quali si è assistito ad un maggiore dibattito critico e che, attualmente, riassumono gran parte delle posizioni riguardanti il tema della formazione.

Da un lato, è sempre di attualità la ricerca intorno ad una formazione più legata ai temi dell'organizzazione e del management, della gestione delle risorse umane e dello sviluppo organizzativo. È una ricerca che si alimenta con gli studi delle scienze dell'organizzazione, della psicosociologia, dell'epistemologia della complessità, della teoria dei sistemi e che ha la capacità di nutrirsi di quanto attiene alle dimensioni simboliche, affettive, emotive del processo di apprendimento in età adulta. I risultati raggiunti dalla sinergia tra queste diverse discipline hanno consolidato un sapere e un'azione formativa condivisa attorno ad alcuni temi come, solo per citare i più recenti, quelli dell'apprendimento organizzativo e dell'*empowerment*.

Il secondo scenario, relativo ad una discorsività di tipo più propriamente pedagogico, rimanda ad una concezione della formazione intesa come vicenda individuale, come formazione umana ricorrente, processo attraverso il quale la propria storia di vita diventa storia di formazione. La formazione assume qui la valenza di un processo di analisi delle vicissitudini della propria esistenza, attraverso le quali si può riscrivere il proprio "romanzo individuale", focalizzando momenti e personaggi significativi che hanno contribuito al raggiungimento, qui e ora, della propria identità.

La teoria educativa, appoggiandosi ad una teoria dell'età adulta come "neotecnica"<sup>5</sup>, segnata quindi da continue crisi e ristrutturazioni, assume un significato "metabletico", ossia di teoria del cambiamento individuale<sup>6</sup>.

I mutamenti e le tendenze verificatisi all'interno del primo scenario, sono accaduti per una convergenza di segnali sempre più frequenti e forti provenienti dal-

<sup>5</sup> È questa la definizione data dal precursore di queste riflessioni, G. Lapassade, chi indicava l'età adulta contrassegnata da un continuo movimento oscillatorio tra il desiderio di identità e la sua costante e improbabile acquisizione - SCURATI C. (a cura di), *Volte dell'educazione. Dal bisogno sociale alla professionalità pedagogica*, Brescia, Editrice La Scuola, 1996.

<sup>6</sup> SCURATI C. (a cura di), *Volte dell'educazione. Dal bisogno sociale alla professionalità pedagogica*, Brescia, Editrice La Scuola, 1996.

l'analisi dei sistemi organizzativi, che ha portato a una maggiore attenzione verso alcune variabili organizzative (quali il clima, la cultura, le relazioni interpersonali), alla "centralità" del soggetto e ad un rapporto più maturo tra individuo e organizzazione.

Inoltre, si è generata una trasformazione dei modelli di lavoro (spostamento verso un modello di competenze) ed una conseguente esigenza di riconversione professionale; sono stati verificati problemi relativi alla redistribuzione del potere e, soprattutto, alla dilatazione/ribaltamento delle categorie spazio (globalizzazione, internazionalizzazione, mondializzazione) e tempo (sempre più concentrato).

Soprattutto quest'ultimo segnale ha estremizzato il paradigma della "turbolenza ambientale", facendo emergere l'incertezza e la fluidità come condizione non soltanto operativa, ma anche fondante, della vitalità dei sistemi organizzativi e segnalando con ancora maggior vigore e chiarezza l'importanza da riconoscere alla risorsa umana attraverso il "lancio" di alcune parole chiave: *diffusione dei valori, gestione differenziata del personale, presidio delle relazioni interne, trasparenza, marketing interno, apprendimento organizzativo, crescita delle competenze e della professionalità*<sup>7</sup>.

Di fronte a questi importanti cambiamenti, la formazione è chiamata a rinnovarsi profondamente sia nella sua teorizzazione che nelle sue attività sul campo, e ciò richiede un impegno verso i processi e le esperienze formative, nonché un deciso orientamento verso posizioni interrogative e problematiche, piuttosto che rassicuranti e confermanti, a "progetto" piuttosto che a "pacchetto". Un progetto di rinnovamento che ripensi alle finalità strategiche della formazione che, per i prossimi anni, possiamo individuare in:

- presidiare le relazioni;
- sviluppare la qualità;
- differenziare, integrare, finalizzare.

Questi obiettivi, all'interno della relazione tra committente-consulente-cliente (ovvero organizzazione-formatore-soggetto), trovano una configurazione relazionale utile per intendere la nuova cultura della formazione che chiede di emergere dalle riflessioni precedenti.

Analizziamo ora come la "complessità funzionale" si esprima per le tre citate posizioni.

Per il committente si declina nel:

- *gestire*: che esprime la relazione dell'organizzazione con la propria funzione di governare e amministrare rispetto al traguardo;
- *sviluppare*: che esprime la possibilità dell'organizzazione di crescere nella relazione con i suoi membri;
- *sapere*: che esprime il presidio delle competenze ovvero delle risorse cognitive e di esperienza dell'organizzazione.

<sup>7</sup> Per queste riflessioni ci avvaliamo della sintesi operata da QUAGLINO G.P., *Tendenze della formazione negli anni '90*, in FORTI D. (a cura di), *Orizzonte Formazione*, Milano, 1991.

Al consulente spettano, invece, le funzioni di:

- *cambiare*: come riferimento all'atto creativo che è implicito in ogni progetto di analisi organizzativa e di educazione degli adulti;
- *analizzare*: che rappresenta le vie di lettura dell'organizzazione che ogni formatore deve farsi;
- *educare*: come espressione vera e autentica di ciò che nel contratto educativo è implicitamente vissuto, atteso, richiesto; come presa in carico da parte del formatore del progetto di crescita di cui è portatore il soggetto.

Il cliente è, infine, chiamato a:

- *crescere*: come relazione primaria con sé;
- *appartenere*: che esprime il "far parte" ed "essere parte", rispetto all'idea complessa della relazione come "tutto-parti";
- *apprendere*: come sintesi vera che lega il soggetto al formatore e istituisce la relazione educativa, stabilendo una corrispondenza tra apprendere ed educare.

Per i prossimi anni, quindi, la formazione dovrà garantire la crescita organizzativa attraverso lo sviluppo dei singoli, nella piena consapevolezza del passaggio da una logica di prodotto ad una di servizio, perseguendo quei valori chiave che andranno a definire un nuovo paradigma metodologico, fondato su:

- *strategia*: come la prospettiva entro cui cogliere correttamente la relazione tra committente e consulente;
- *regole*: come punto di connessione tra lo sviluppo e l'appartenenza;
- *pedagogia*: come sintesi fra la funzione dell'educare e la funzione dell'apprendere;
- *etica*: come valore della relazione tra attori che sviluppano significati;
- *professionalità*: come qualità della preparazione e del non venir meno all'impegno assunto attraverso la relazione;
- *trasparenza*: come apertura e disponibilità alla relazione;
- *dedizione*: come impegno e partecipazione, affermazione del carattere altruistico della relazione educativa, orientamento attivo e motivazione.

Il secondo scenario poggia le sue riflessioni sulla nozione di "mondo della vita" che ha trovato feconde applicazioni nella teoria dell'azione umana portando, soprattutto in campo sociologico e in tempi più recenti, alla definizione delle relazioni esistenti tra il soggetto e i suoi "mondi vitali". A ciò si può aggiungere l'interesse verso le riflessioni riguardanti i processi di autopoiesi<sup>8</sup> della vita e dei viventi che consentono di arrivare ad una nozione di formazione che implica: "l'idea di fluttuazione (esistono nella vita momenti che ci fanno crescere e cambiare e mo-

<sup>8</sup> Il termine **Autopoiesi** è stato coniato nel 1972 da Humberto Maturana a partire dalla parola greca **auto**, ovvero *se stesso*, e **poiesis**, ovvero *creazione*. Un sistema autopoietico è un sistema che ridefinisce continuamente sé stesso ed al proprio interno si sostiene e si riproduce. Un sistema autopoietico può quindi essere rappresentato come una rete di processi di creazione e trasformazione di componenti che, interagendo fra loro, sostengono e rigenerano in continuazione lo stesso sistema.

menti di stabilizzazione, stasi, pausa); l'idea di scelta o di decisione in quanto i nostri confini, e vincoli, al di là della vita ricca e complessa che ad alcuni è dato di vivere, ci costringono, comunque, ad avere una sola biografia. E quindi una sola forma"<sup>9</sup>.

Il riconoscimento dell'autogestione del percorso formativo da parte dei soggetti coinvolti parte dal presupposto che gli unici titolari di tale percorso siano i soggetti in formazione e che l'efficacia del processo formativo sia strettamente legata alla dinamica esperienziale dei soggetti, alla loro biografia, più che alla chiarezza di intenzioni dei formatori e alla tipologia del loro intervento. Nessuna attività di formazione è automaticamente formatrice e, quindi, l'attenzione deve essere spostata sulle risorse, sulle sorgenti educative attraverso le quali gli adulti si formano continuamente, ma anche diversamente, nel corso della loro vita.

### 3. La figura del formatore: quali capacità e competenze

La formazione è una pratica cruciale per la transizione della modernità industriale all'immaterialismo del ventunesimo secolo. Milioni di uomini, gruppi e organizzazioni si trovano nella necessità di modificare o sviluppare le loro competenze per fronteggiare un passaggio epocale e la formazione è la prima risposta a questa necessità. "I formatori sono dunque gli operatori centrali di questa epoca: potenzialmente coloro che possono stimolare la 'rivoluzione della luce', come i tessitori guidarono la rivoluzione industriale, i cittadini borghesi la rivoluzione francese, i tipografi la rivoluzione americana, gli operai quella russa"<sup>10</sup>.

Osservare da vicino e offrire strumenti, teorici e pratici, alla professione del formatore significa analizzare e stimolare un cruciale elemento di catalisi della transizione fra due epoche.

Le capacità psicologiche di quella categoria particolare di operatori che si occupano di formazione prendono forma e si plasmano in relazione al contesto in cui si esprimono e all'osservatore (soggetto) che le rileva.

La relazione tra formatore e formando crea una particolare misura, nella quale le parti dell'uno e degli altri si fondono, sia pure parzialmente e temporaneamente, si agitano, generano capacità nuove, o gradi diversi delle capacità esistenti.

Per *formatore* intendiamo chiunque si occupa professionalmente di sollecitare apprendimenti e cambiamenti, secondo un disegno intenzionale, progettuale, razionale e di coinvolgimento. Il legame fra il termine di formatore e quello di apprendimento, indica esplicitamente il carattere relazionale o contestuale dell'azione formativa. Formare non è un'azione che si può fare a prescindere da un coinvolgimento in vista di un risultato, che consiste nel passaggio di stato di un altro soggetto, da una condizione iniziale a una finale diversa.

<sup>9</sup> DEMETRIO D., *Micropedagogia. La ricerca qualitativa in educazione*, Firenze, 1992, p. 14.

<sup>10</sup> CONTESSA G., *Competenze & formazione. Problemi di formazione psicologica*, Milano, Edizioni Arcipelago, 2000.

Il formatore è un operatore che produce apprendimento attraverso il metodo scientifico professionale moderno (ipotesi, osservazione, interpretazione, intervento, valutazione) e mediante specifiche tecniche didattiche. Altri operatori (genitori, predicatori, avvocati, ecc.) producono apprendimenti, ma lo fanno senza ricorrere a un progetto che preveda un metodo o una didattica particolare.

L'applicazione di un metodo indica il possesso di capacità professionali specifiche, comuni a tutti i professionisti moderni; mentre l'uso di tecniche didattiche specifiche richiede capacità peculiari, che attengono alle tre seguenti classi: cognitiva, strumentale, psicologica. Ogni formatore deve ricorrere a un mixing delle tre classi suddette, sia pure in dosi diverse.

Il formatore più legato alla razionalità, padrone di una tecnica, non può far a meno di avere conoscenze teoriche, né può essere privo di skills psicologiche per motivare, incuriosire, stimolare, supportare.

Il formatore centrato sull'apprendimento cognitivo, oltre a conoscere molto bene la teoria di cui si parla, deve possedere abilità strumentali nell'uso dei sussidi didattici o della retorica, ma anche essere padrone di alcune skills psicologiche come l'autorevolezza o la comunicatività.

L'operatore addetto alla formazione psicologica è specializzato nella facilitazione di apprendimenti psicologici e perciò deve avere conoscenze teoriche e abilità tecnico strumentali, ma soprattutto deve possedere tutte le skills psicologiche che saranno oggetto del suo lavoro. E appunto skills vengono chiamate le competenze psicologiche, per distinguerle dalle capacità cognitive e dalle abilità strumentali.

Un'altra interessante interpretazione della figura del formatore viene realizzata da Brusaglioni<sup>11</sup>, che individua i tre elementi che l'operatore deve possedere per realizzare un'azione formativa:

- una componente di campo. L'esperienza di campo, cioè la profonda conoscenza dell'organizzazione in cui si opera, permette di fare formazione adeguata all'ambiente in cui le persone lavorano. Ogni apprendimento/insegnamento deve innestarsi coerentemente in uno specifico ambiente;
- una componente di metodo. Ogni attività di insegnamento per adulti che lavorano nelle organizzazioni, deve usufruire di "metodi speciali": adeguati, cioè, alla delicatezza ed alla complessità dei fenomeni inevitabilmente connessi all'apprendimento dell'adulto sul lavoro, alle relazioni che egli ha con il proprio ambiente e con se stesso;
- una componente di contenuto. Ogni apprendimento/insegnamento richiede una competenza tecnica, ma anche una certa passione, legata alla materia di docenza, di chi insegna.

Campo-contenuto-metodo diventano le tre componenti della professionalità di base della formazione e quella di ogni formatore, rendendo necessaria la loro integrazione e sinergia perché nessuna delle tre può mancare nella definizione di un sistema globale della professionalità formativa.

<sup>11</sup> BRUSAGLIONI M., *Sfide aperte al mondo della formazione*, in AIF, *Professione Formazione*, Milano, 1988, 397.

L'autore individua, inoltre, tre tipologie di capacità:

- capacità di base, quali: diagnosi della situazione; comprensione delle relazioni nell'organizzazione; analisi dei bisogni formativi; analisi delle strutture formali dell'organizzazione; capacità di ricerca; comprensione della realtà sociale;
- capacità di tipo didattico, come: comunicare; controllare le proprie ansie; controllare i processi di gruppo e interpersonali; persuadere in situazione didattica; gestire la situazione didattica;
- capacità di tipo manageriale: agire politicamente nell'organizzazione; avere una dimensione economica del proprio lavoro; contrattare con il committente; prendere decisioni, prevedere e programmare; individuare reperire le risorse interne ed esterne necessarie.

Un'altra lettura della professionalità del formatore, realizzata da Ceriani<sup>12</sup>, traccia un'analisi delle capacità e delle competenze richieste a chi voglia occuparsi di processi formativi. Si presenta un elenco di *expertise*, imperniato su tre elementi: conoscenze, abilità, meta-qualità.

1. Il *know how* di base richiesto al formatore prevede conoscenze di ordine tecnico o disciplinare (economia, finanza, psicologia, ecc.), competenze riguardanti le teorie dell'organizzazione e la conoscenza delle teorie pedagogiche in riferimento all'oggetto-educazione degli adulti. Un punto essenziale riguarda il fatto che tale preparazione è da intendersi come inclusiva sia di conoscenze acquisite che di esperienze maturate.

2. Sono richieste, poi, capacità operative, in particolare: capacità in merito alla gestione del processo formativo, nonché capacità di controllo del processo stesso (come la capacità di preparazione e progettazione del materiale didattico o la capacità di innovazione); capacità di realizzazione di progetti educativi, di insegnamento, di guida e presidio dell'apprendimento dei soggetti in formazione, che richiedono sensibilità pedagogica, capacità e abilità sociali, sensibilità emotiva, impegno.

3. Esistono, infine, delle meta-qualità che un formatore dovrebbe possedere, da intendere come capacità personali per la realizzazione di un'efficace relazione pedagogica. Un buon formatore è soprattutto colui che è pienamente consapevole del proprio mondo interno: infatti l'efficacia della relazione pedagogica dipende in primo luogo proprio dalla consapevolezza personale, profonda e matura che un formatore possiede ed è in grado di esprimere. Tra queste meta-qualità possiamo citare: creatività, capacità di pensiero, capacità di apprendimento, consapevolezza di sé. L'autore propone, infine, un'ulteriore riflessione sulla figura e sul ruolo del formatore, letti in chiave "situazionale" che ci mostra come il lavoro formativo sia sempre più realizzato non tanto da una singola persona, quanto da uno staff, i cui componenti possono scambiarsi vicendevolmente i ruoli. La funzione di insieme dello staff risulta essere quella di assicurare unità alla formazione, in considerazione di tutti gli elementi strutturali che compongono un processo for-

<sup>12</sup> CERIANI A., *Il formatore*, pp. 137-139, in SCURATI C. (a cura di), *Volte dell'educazione. Dal bisogno sociale alla professionalità pedagogica*, Brescia, Editrice La Scuola, 1996.



mativo e si fonda su una buona e costante comunicazione tra i vari elementi che la compongono, sulla chiarezza degli input che da esso provengono, per assicurare un'efficace ed un'efficiente azione formativa.

Possiamo, comunque, individuare nel profilo lavorativo del formatore, due distinti livelli di preparazione che determinano anche il contesto ottimale in cui l'operatore possa esercitare la propria professionalità. Nelle tabelle sottostanti vengono vagliati il profilo del formatore *junior* e del formatore *senior*, passando in rassegna, a partire dell'iter formativo realizzato e dal titolo conseguito, quali siano gli sbocchi professionali possibili e gli ambiti di competenza in cui realizzare la professione.

	<b>FORMATORE JUNIOR</b>
<b>TITOLO DI STUDIO</b>	laurea triennale in scienze della formazione
<b>SBOCCHI PROFESSIONALI</b>	istituzioni formative della istruzione e formazione professionale in tutte le sue complesse articolazioni, fuori e dentro al sistema educativo relativo al diritto/dovere
	agenzie formative, con progetti nazionali ed internazionali
	gestione delle risorse umane nelle imprese e nelle associazioni di impresa, organismi formativi dei vari ambiti/settori economici, sociali e culturali sia profit che non profit, compresi gli enti pubblici
	organismi di formazione continua, permanente nei servizi dell'ente locale, dei centri di promozione culturale pubblici e privati
	agenzie specializzate nella progettazione e realizzazione di materiali editoriali e supporti tecnologici (multimediali, telematici...) per l'educazione continua e per la istruzione e formazione professionale
<b>AMBITI DI COMPETENZA</b>	studio e comprensione del contesto sociale, economico, giuridico-istituzionale
	analisi dei fabbisogni formativi
	progettazione formativa
	gestione delle relazioni
	gestione dei progetti formativi
	elaborazione di materiali e supporti
	docenza specie nelle metodologie attive
	supporto ai docenti
	tutoring e facilitazione dei processi di apprendimento
	orientamento
	colloquio e bilancio di risorse/competenze
	monitoraggio
	valutazione delle attività formative.

	<b>FORMATORE SENIOR</b>
<b>TITOLO DI STUDIO</b>	laurea specialistica in scienze della formazione
<b>SBOCCHI PROFESSIONALI</b>	istituzioni formative della istruzione e formazione professionale in tutte le sue complesse articolazioni, fuori e dentro al sistema educativo relativo al diritto/dovere,
	agenzie formative, con progetti nazionali ed internazionali
	gestione delle risorse umane nelle imprese e nelle associazioni di impresa, organismi formativi dei vari ambiti/settori economici, sociali e culturali sia profit che non profit, compresi gli enti pubblici
	organismi di formazione continua, permanente nei servizi dell'ente locale, dei centri di promozione culturale pubblici e privati
	agenzie specializzate nella progettazione e realizzazione di materiali editoriali e supporti tecnologici (multimediali, telematici...) per l'educazione continua e per la istruzione e formazione professionale
<b>AMBITI DI COMPETENZA</b>	studio e comprensione del contesto sociale, economico, giuridico-istituzionale
	elaborazione di piani strategici di gestione e sviluppo delle risorse umane
	analisi dei fabbisogni professionali, formativi e di apprendimento organizzativo
	progettazione formativa e dello sviluppo organizzativo anche con progetti e programmi complessi
	negoziante e gestione delle relazioni
	gestione dei progetti e di programmi formativi complessi
	elaborazione di materiali e supporti
	docenza specie nelle metodologie attive
	coordinamento e supporto ai docenti
	tutoring e facilitazione dei processi di apprendimento
	progettazione e gestione di azioni di orientamento
	colloquio e bilancio di risorse/competenze
	monitoraggio
	valutazione delle attività formative e delle azioni/programmi formativi complessi.

Come si può evincere dalla catalogazione effettuata, il formatore può operare in contesti diversificati tra loro e realizzare il proprio *know how* in organizzazioni anche strutturate in maniera differente, con *mission* e *vision* eterogenee, ma che necessitano dei medesimi interventi di consulenza/formazione da operare sia ad un livello organizzativo-funzionale sia ad un livello gestionale, convogliando costantemente i propri sforzi verso la promozione e lo sviluppo degli *stakeholders*.

Ne consegue che la figura del formatore si sta diffondendo in molteplici ambiti, non solo quelli "tradizionali" propri degli uffici del personale e delle agenzie di

formazione. I nuovi ambiti riguardano tutti i settori nei quali vi sia la necessità di una cura delle risorse umane, e quindi il mondo associativo delle imprese e degli enti, il socio-sanitario, il turistico, l'ambientale, etc., mentre si nota la sua diffusione anche nel contesto scolastico ed universitario, specie nella forma della consulenza tesa ad operare un processo di orientamento allo studio e/o alla professione dei soggetti.

Come esempio dell'ampliamento dei settori si propone una descrizione del "Formatore specializzato nelle tematiche del turismo accessibile"<sup>13</sup>: è un soggetto di scolarità elevata in grado di:

- individuare e formulare tecniche e metodologie formative e didattiche nel settore turistico;
- formulare un progetto didattico coerente con gli obiettivi formativi, i tempi e le risorse disponibili (utilizzando un'impostazione prevalente di didattica modulare);
- formulare eventuali nuove metodologie didattiche;
- comprendere il sistema turistico nelle sue componenti strutturali (domanda, offerta, canali distributivi);
- riconoscere le diverse tipologie di disabilità;
- rispondere adeguatamente alle esigenze specifiche espresse dalle diverse tipologie di clientela;
- relazionarsi con un turista con esigenze specifiche;
- ideare e realizzare un prodotto turistico per tutti.

Dunque al formatore del ventunesimo secolo non può più bastare una preparazione che sia circoscritta nel dominio delle scienze dell'educazione: tali discipline richiedono di essere declinate all'interno di quella cornice epistemologica entro la quale il formatore ha voluto specializzarsi, come nel precedente esempio.

Inoltre, la sua capacità di gestione del divenire non può più prescindere dalla maturazione di una coscienza di matrice anche economica e giuridica.

Tali dimensioni sono indispensabili perché vanno ad influenzare direttamente il tipo di intervento e la scelta dell'approccio formativo più adeguato, per fare in modo che il processo di formazione non rappresenti più un ambito a sé stante riguardante solo il cambiamento individuale, ma implichi, in un'ottica sistemica, anche il cambiamento organizzativo.

#### 4. Una nuova dimensione dell'esperto di risorse umane: il coaching

Il *coaching* è un approccio che consiste nell'aiutare un individuo od un gruppo a realizzare o a migliorare una determinata *performance* comportamentale. A questo livello i metodi di coaching derivano principalmente da un modello di allenamento nello sport finalizzato a promuovere la consapevolezza delle proprie risorse e abilità. Questi metodi consistono, tra l'altro, nel sollecitare e

<sup>13</sup> <http://www.euforme.net/css/it/bando/EUFORME-brochure-.pdf>

rinforzare le abilità delle persone attraverso un'attenta attività di osservazione e di *feedback*, e nell'agevolare un'azione coordinata con gli altri membri della squadra. Un buon *coach* osserva il comportamento delle persone e fornisce loro una guida e dei consigli su come migliorare in situazioni e contesti specifici.

Il formatore parte dal presupposto che è possibile descrivere e comprendere la vita delle persone in ogni sistema e la vita del sistema stesso in funzione di numerosi livelli diversi:

- ambiente
- comportamento
- capacità
- valori e convinzioni
- identità.

Di seguito si propone una chiarificazione dei termini utilizzati:

1. *Ambiente*: al livello più basilare il *coaching* deve rivolgersi all'ambiente in cui un sistema e le sue componenti agiscono e interagiscono; ad esempio, dove e quando si verificano le operazioni e le relazioni nell'ambito di un sistema o di un'organizzazione.

2. *Comportamenti*: ad un livello diverso, possiamo esaminare le azioni ed i comportamenti specifici di un gruppo o di un individuo; ad esempio, che cosa faccia la persona o l'organizzazione in quel determinato ambiente. Quali sono, in particolare, gli schemi di lavoro, di interazione e di comunicazione?

3. *Abilità*: un ulteriore livello del processo è quello delle strategie, delle abilità e delle mansioni con cui un'organizzazione o un individuo selezionano e intraprendono le azioni all'interno dell'ambiente nel quale si trova ad operare; ci riferiamo al come dare origine e guidare i propri comportamenti all'interno di un determinato contesto.

4. *Valori e convinzioni*: forniscono la motivazione e le linee guida che stanno dietro alle strategie ed alle capacità utilizzate per raggiungere dei risultati in termini di comportamento all'interno dell'ambiente; in pratica, perché le persone fanno le cose che fanno, in luoghi e momenti precisi. I nostri valori e le nostre convinzioni forniscono il rinforzo (la motivazione e il consenso) che supporta o inibisce determinate capacità e comportamenti; determinano il modo in cui si attribuisce un significato agli eventi e costituiscono il cuore dell'attività giudicante e culturale degli uomini.

5. *Identità*: i valori e le convinzioni fanno da supporto al senso di identità degli individui e delle organizzazioni; in altre parole, sostengono il "chi" che sta dietro al perché, al come, al cosa, al dove e al quando. I processi al livello dell'identità riguardano il modo in cui le persone sentono il proprio ruolo e la propria *mission* rispetto alla loro vision e ai più vasti sistemi di cui fanno parte.

Il formatore-coach può essere chiamato a fornire il suo sostegno ad uno solo o a tutti i livelli, e può essere necessario che egli stesso assuma uno dei vari possibili seguenti ruoli:

- *Ruolo di guida*: la guida riguarda il supporto che viene fornito relativamente all'ambiente in cui si verifica il cambiamento.

- *Ruolo di insegnante*: l'insegnamento consiste nell'aiutare una persona a sviluppare le sue abilità e capacità cognitive. Con le competenze necessarie.
- *Ruolo di mentore*: il *mentoring* consiste nel guidare una persona a scoprire le proprie competenze inconscie ed a superare le resistenze e le interferenze interne, credendo nelle possibilità della persona stessa e considerando valide le sue intenzioni positive.
- *Ruolo di sponsor*: la "*sponsorship*" è il processo di identificazione e riconoscimento dell'essenza o identità di un'altra persona. La *sponsorship* consiste nel cercare negli altri il potenziale e nel salvaguardarlo, focalizzandosi sullo sviluppo dell'identità e dei valori fondamentali. Una *sponsorship* efficace è quella che deriva dall'impegno a promuovere qualcosa che è già all'interno di una persona o di un gruppo ma che non ha trovato ancora la sua piena espressione.
- *Ruolo di risvegliatore* : il "risvegliare" va oltre il *coaching*, l'insegnamento, il *mentoring* e la *sponsorship* ed include il livello della *vision* e della *mission*.

Questo insieme di competenze tra loro complementari: il guidare, il *coaching*, l'insegnamento, il *mentoring*, la *sponsorship* e il risvegliare, definiscono una serie di abilità che il formatore applica utilizzando il metodo del "*vision coaching*"<sup>14</sup>.

Il "*vision coaching*" è un metodo potente e trasformativo che attiva in modo integrato tutte le dimensioni del nostro essere, utilizzando la forza delle emozioni come motore di trasformazione.

Il *vision coaching* agisce:

- a livello *cognitivo*, per sostituire i pensieri limitanti con affermazioni positive;
- a livello *emozionale*, per imparare ad utilizzare il potenziale creativo ed intuitivo delle nostre emozioni;
- a livello *corporeo*, per accrescere la consapevolezza del nostro essere qui ed ora.

Tale impostazione permette di:

- generare nella persona nuove possibilità;
- fare delle scelte;
- organizzare le aspettative relative a se stessi e agli altri;
- comunicare efficacemente;
- gestire il tempo;
- apprendere dagli errori del passato;
- risolvere i problemi;
- migliorare i rapporti di lavoro;
- gestire gli alti e bassi;
- trovare un equilibrio tra vita privata e professionale.

<sup>14</sup> MENGOTTI C., *Il Femminile al Potere. Come le Donne Possono Portare Benessere, Creatività e Innovazione Nelle Organizzazioni*, Bologna, Edizioni Sonda srl, 2006.

La pratica del *coaching* dovrebbe sempre più far parte delle strategie di gestione delle risorse umane, come strumento fortemente strategico ed innovativo degli operatori della formazione.

Il formatore-*coach*, artista del far domande e del riflettere, gioca un ruolo di specchio e di catalizzatore che, diversamente da un consulente o un mentore, non offre “buoni” consigli, non prevede di dare soluzioni a problemi ma incoraggia a risolverli aiutando le persone a trovare le “loro” soluzioni attraverso un metodo maieutico.

Il *coach* ri-conosce il potere del soggetto, rendendolo responsabile nel realizzare il proprio progetto per raggiungere i propri obiettivi, a beneficio del singolo e del sistema-organizzazione.

## 5. Considerazioni conclusive

Quanto affermato finora inquadra in modo sostanzialmente operativo la figura e il ruolo del formatore, inteso come colui che agisce all'interno di contesti organizzativi, prevalentemente con adulti, agendo sui processi di apprendimento. Si intende concludere la riflessione su questa figura con una sorta di riapertura del dibattito sul formatore all'interno di un discorso relativo alle professioni, alla professionalità, alle *expertise*, cercando di indicare delle piste di ricerca che sappiano offrire occasioni per una ricomposizione di un ruolo dedicato alla progettazione di strutture esplicitamente finalizzate all'attivazione di processi di apprendimento.

L'affermarsi del paradigma della conoscenza ha, di fatto, consolidato un'immagine del professionista inteso come colui che, in quanto portatore di uno specifico *know-how*, è in grado di risolvere problemi e apportare soluzioni innovative. Occorre anche sottolineare che, con sempre maggiore frequenza, viene invocata una sorta di tendenza alla deprofessionalizzazione presente in alcune categorie professionali.

La crisi di fiducia nelle professioni e, per il campo della formazione occorre aggiungere la carenza di una “cultura” forte e riconosciuta verso le proprie azioni, sembra avere la propria origine in un crescente scetticismo sulla loro efficacia in senso ampio, ovvero sull'effettivo contributo che esse forniscono al benessere della società attraverso la prestazione di adeguati servizi basati su speciali conoscenze. Tale scetticismo, tuttavia, dipende in modo cruciale anche dalla questione della conoscenza professionale: è andata a soddisfare gli scopi dichiarati dalle professioni? È sufficiente per rispondere alla domanda sociale che le professioni hanno contribuito a creare? La conoscenza professionale del formatore è in sintonia con il carattere mutevole delle situazioni che caratterizzano l'esercizio della professione?

In altre parole, il formatore è in grado di formare alla “gestione della complessità” in primo luogo applicandosi alla propria stessa professione, riuscendo a discernere quando il contesto non è più adatto alla formazione, o la formazione non è adatta al contesto<sup>15</sup>?

<sup>15</sup> ALESSANDRINI G., *Palomar e l'onda: appunti sull'idea di contesto nella formazione*, For, Parma, n° 19, 1992, pp. 6-9.

Per dare una risposta a queste domande si parte dal presupposto che le situazioni che caratterizzano l'esercizio della pratica professionale non sono problemi da risolvere, ma situazioni problematiche caratterizzate da incertezza, disordine e indeterminatezza ed esigono uno sforzo di adattabilità notevole<sup>16</sup>.

Pure in presenza di visioni discordanti della pratica professionale, alcuni professionisti riescono ad effettuare una scelta ponderata a partire dalla pluralità di voci presenti nelle loro professioni. Esiste, quindi, una sorta di visione "artistica" della professione che non sempre riesce a manifestarsi: "gli attori possono saper fare cose che non riescono a rappresentare; o di cui non sono capaci di parlare; o, quando ne parlano, producono descrizioni manifestatamente inadeguate. Tuttavia, gli attori producono continuamente descrizioni durante l'azione, e ci sono importanti relazioni tra la loro capacità di produrre e di apprendere descrizioni e la loro capacità di agire sui materiali di una situazione, di riconoscerli, e di costruire una coerenza, anche provvisoria, a partire da essi"<sup>17</sup>.

Per definire questa instabilità, questo senso di movimento e a volte di improvvisazione, D. Schön ha coniato il termine di "conoscenza-in-azione", definita come l'insieme dei costrutti mentali che un attore attiva per dare coerenza a un fenomeno o a una situazione. La conoscenza in azione, spesso incorporata negli artefatti utilizzati, non è mai separabile dagli oggetti, dalle azioni e dai contesti in cui essa viene prodotta<sup>18</sup>.

Sviluppare delle competenze professionali secondo queste indicazioni diventa allora un'attività, insieme di costruzione e decostruzione di *frames* cognitivi individuali e di gruppo; un processo che prende origine dal presentarsi di istruzioni problematiche, ma che è riproducibile solo attraverso una qualche forma di sedimentazione individuale di abilità che riattivino il processo all'emergere di nuovi problemi. La competenza, quindi, come dinamica che esplicita un saper fare riconosciuto e legittimato, è frutto sostanzialmente dell'interazione tra un bagaglio di conoscenze e abilità di fondo, con set situazionale che genera il sapere contestuale legato alle condizioni specifiche di operatività.

Al formatore che agisce in questo modo è richiesta una notevole dose di "capacità negativa", intesa come "la capacità di essere nell'incertezza, di farsi avvolta dal mistero, di rendersi vulnerabile al dubbio, restando impassibile di fronte all'assenza o alla perdita di senso, senza voler a tutti i costi e rapidamente pervenire a fatti o a motivi certi. Questa è la qualità distintiva del *man of achievement*, che consiste nell'accettare momenti di indeterminatezza e di assenza di direzione nel cogliere le potenzialità di comprensione e d'azione che possono rivelarsi in tali momenti"<sup>19</sup>.

Attribuendo alla capacità negativa un significato pedagogico, s'intende dire che il grado di maturità e di consapevolezza del formatore risiede nella capacità di

<sup>16</sup> LE MOIGNE J.L., *Progettazione della complessità e complessità della progettazione*, in BOCCHI G. - CERUTI M. (a cura di), *La sfida della complessità*, Milano, 1987.

<sup>17</sup> LANZARA G.F., *Capacità negativa*, Bologna, 1993, pp. 84-85.

<sup>18</sup> SHÖN D., *Il professionista riflessivo*, tr. It., Bari, 1993.

<sup>19</sup> DEGOT V., *Le professionnel, nouvel acteur dans l'entreprise*, Revue Française de gestion, Paris, n° 78, pp. 243-259.

accettare e risolvere il discontinuo, confermando che l'identità di tale professionista si costruisce mediante lo sviluppo di conoscenze trasversali più che monodisciplinari, nell'elaborazione di una visione globale delle situazioni in cui si agisce, nella messa in opera di frammenti di specializzazioni diverse, divenendo un progettista di "mondi possibili".

### Riferimenti bibliografici

- ALESSANDRINI G., *Palomar e l'onda: appunti sull'idea di contesto nella formazione*, Parma, For, n° 19, 1992.
- BRUSCAGLIONI M., *Sfide aperte al mondo della formazione*, in AIF, *Professione Formazione*, Milano, 1988.
- CERIANI A., *Il formatore*, pp. 137-139, in Scurati C. (a cura di), *Volte dell'educazione. Dal bisogno sociale alla professionalità pedagogica*, Brescia, Editrice La Scuola, 1996.
- CONTESSA G., *Competenze & formazione. Problemi di formazione psicologica*, Edizioni Arcipelago, Milano, 2000.
- DEGOT V., *Le professionnel, nouvel acteur dans l'entreprise*, Paris, Revue Francaise de gestion, n° 78.
- DEMETRIO D., *Micropedagogia. La ricerca qualitativa in educazione*, Firenze, 1992.
- GALPIN T.J., *The human side of change. A practical guide to organization redesign*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1996.
- HEIFETZ R.A., LINSKY M., *A survival guide for leaders*, Boston, "Harvard Business Review", 2002.
- KOTTER J.P., *Guidare il cambiamento. Rinnovamento e leadership*, Milano, Etas, 1998.
- LANZARA G. F., *Capacità negativa*, Bologna, 1993.
- Le Moigne J. L., *Progettazione della complessità e complessità della progettazione*, in BOCCHI G. CERUTI M. (a cura di), *La sfida della complessità*, Milano, 1987.
- MENGOTTI C., *Il Femminile al Potere. Come le Donne Possono Portare Benessere, Creatività e Innovazione Nelle Organizzazioni*, Bologna, Edizioni Sonda srl.
- QUAGLINO G.P., *Tendenze della formazione negli anni '90*, in Forti D. (a cura di), *Orizzonte Formazione*, Milano, 1991.
- SCURATI C. (a cura di), *Volte dell'educazione. Dal bisogno sociale alla professionalità pedagogica*, Brescia, Editrice La Scuola, 1996.
- SHÓN D., *Il professionista riflessivo*, tr. It., Bari, 1993.