

Crisi economica, territorio e formazione

Ruoli e competenze del formatore in una prospettiva di “apprendimento diffuso”

di **Alessandro Cafiero**¹

Il concetto di “apprendimento diffuso” fra complessità dei contesti e crisi economica

Oggi la formazione enfatizza sempre di più l'importanza di un **approccio sistemico**, legittimando questa idea sulla crescente complessità e dinamismo che ci impone l'attualità. La gran parte della formazione dovrebbe ormai essere concepita come un sistema di azioni complesse che favorisca l'incontro con le diverse logiche all'interno del contesto socio-economico. Gli spazi formativi, soprattutto in questo periodo di crisi, stanno diventando sempre più “trasversali”, mirando all'efficacia, indirizzando a socializzare gli apprendimenti ed evitando sterili logiche escludiviste.

La formazione, specie se si parla di ripresa sociale ed economica di un territorio, diventa strategica se è in grado di avviare **processi di sviluppo territoriale globale**, riuscendo a riunire gli interessi di tutte quelle parti costitutive all'interno di uno stesso territorio e realizzando determinati percorsi di accrescimento degli apprendimenti che vanno allargati ben oltre la logica propria della singola impresa.

La struttura produttiva italiana si caratterizza per la massiccia presenza di imprese di piccola dimensione, spesso concentrate in sistemi territoriali e settoriali. In questi decenni la forte crescita, soprattutto nel nord-est e centro Italia, ha evidenziato il ruolo decisivo dei sistemi territoriali di piccole/medie imprese che formano la tipicità dell'apparato produttivo italiano, sia per efficienti processi produttivi che alla capacità di competere dimostrata da questi nuclei imprenditoriali anche sui mercati esteri.

¹ Direttore Comitato Paritetico Territoriale di Venezia, Consigliere Nazionale AIF, Team Leader Gruppo “Contesti e Visioni”. E-mail: direzione@cptvenezia.org



Oggi, tuttavia, parlare di **sistemi allargati di apprendimento**, o formazione diffusa, potrebbe apparire fuori luogo proprio a causa della forte crisi che ci accompagna, ma può tornare utile, nello scenario di esperienze formative (passate e presenti) del nostro paese, l'indubbia occasione per rivelare figure della formazione in grado di esercitare innovativi ed efficaci processi di sviluppo diffuso.

Tuttavia, se per attivare adeguati automatismi di apprendimento diffuso è evidente l'importanza dei processi formativi, non è molto chiara l'idea su quali debbano essere le competenze strategiche in possesso dei profili che progettano e attuano i percorsi formativi verso il complessivo sviluppo del territorio.

Una probabile definizione del "formatore diffuso"² potrebbe essere la seguente:

Professionista della formazione che, integrando le proprie competenze con quelle possedute da altri esperti (non necessariamente del mondo della formazione) è in grado di gestire l'intero ciclo di un progetto complesso (analisi dell'idea progettuale, progettazione esecutiva, reperimento e pianificazione delle risorse, gestione del progetto, gestione delle "reti di soggetti", monitoraggio e valutazione dell'iniziativa) direttamente collegato alle politiche di sviluppo territoriale.

Risulta, quindi, necessario formare i formatori, in funzione di una reale comprensione ed evoluzione dell'identità territoriale, di una riqualificazione e sistematizzazione delle risorse esistenti o dell'attrazione di nuove risorse; ma i criteri orientativi su chi e come formare in un auspicabile ambito di competenze dei profili della formazione diffusa, tuttavia, sono ancora limacciosi.

Il profilo del "formatore diffuso" fra unicità e complessità

Attualmente, il profilo del "**formatore diffuso**" ha contorni non facilmente definibili per alcuni essenziali motivi:

- non ha ancora acquisito un'identità definita essendo, sostanzialmente, una figura **emergente**,
- è in **continua evoluzione** perché, essendo in stretto collegamento con il territorio in cui opera, è connesso a una realtà in costante e rapida trasformazione,
- le **diverse interpretazioni del ruolo professionale** spesso lo collegano ad altre figure simili con funzioni e competenze che esprimono diverse modalità operative

² Nel concetto di "apprendimento diffuso" è essenziale l'orientamento verso l'evoluzione del territorio (per esempio l'efficace concertazione di risorse umane o economiche), in funzione dei processi di sviluppo globale e del loro relativo conseguimento. Ciò rende necessaria, da parte del formatore, l'acquisizione di ulteriori nuove competenze.



e prestazioni differenti (animatore socio-economico, agente per l'innovazione territoriale, promotore per lo sviluppo locale, ecc.),

→ è più un efficace **dispositivo d'insieme** che un unico professionista; infatti è difficile trovare chi possa rappresentare tutte le funzioni o competenze che gli si possono normalmente attribuire,

→ va collegato in modo appropriato a ogni singola figura del mondo della formazione: il tutor, il formatore (nei diversi ruoli di teacher, trainer, coach, counselor, ecc.), il progettista, il responsabile di progetto, il responsabile di servizio.

Risulta evidente come, in una tale figura, confluiscono elevati "saperi" e competenze difficilmente associabili a un solo individuo e, quindi, va valutata la combinazione di un'equipe di lavoro con peculiarità multidisciplinari e con la marcata consapevolezza di inquadrare in modo sistemico la realizzazione dell'iniziativa progettuale.

Inoltre, se calcoliamo che spesso gli interventi sono sviluppati collaborando con altri soggetti (Enti Pubblici/Privati, Amministrazioni Locali, Associazioni di Imprese) e che le azioni possono svolgersi all'interno di Agenzie di Sviluppo, Società di Consulenza o gli stessi Enti Locali, si può immaginare come il "formatore diffuso" debba dotarsi, oltre alle abituali tecnico-professionali del formatore, anche di altre competenze (TABELLA 1).

Tuttavia, un sistema allargato di apprendimento ci pone di fronte, a tante questioni non ancora svelate. Per esempio, un adeguato profilo del formatore presuppone la consolidata conoscenza del territorio in cui si muove; egli deve posizionarsi in un punto strategico e privilegiato della rete dei "partners".

<i>Tabella 1</i>	
Conosce	<input type="checkbox"/> <i>le discipline giuridiche, economiche e sociali,</i> <input type="checkbox"/> <i>le dinamiche socio-economiche che regolano lo sviluppo locale.</i>
Possiede	<input type="checkbox"/> <i>elevate competenze metodologiche e processuali,</i> <input type="checkbox"/> <i>elevate qualità comunicative.</i>
Esegue	<input type="checkbox"/> <i>realizza, gestisce e monitora il progetto complesso (non soltanto con presenza di attività formative),</i> <input type="checkbox"/> <i>mette in atto approcci multidisciplinari,</i> <input type="checkbox"/> <i>individua e di reperisce le risorse locali (pubbliche e private),</i> <input type="checkbox"/> <i>attuа le reti con le istituzioni (locali, regionali, nazionali e sovranazionali) per definire le azioni di sviluppo,</i> <input type="checkbox"/> <i>produce consenso degli attori locali attorno a obiettivi comuni e condivisi,</i> <input type="checkbox"/> <i>sollecita i processi di sviluppo e favorisce i processi decisionali concertati.</i>

Ciò significa che le relazioni con i diversi attori sono connesse a un assetto ottimale dei rapporti, a un'appropriata conoscenza e funzionamento delle reti sociali e a una capacità di riscontrare come figura un ampio riconoscimento all'interno della realtà



territoriale. Tutto ciò per realizzare quell'adeguata rete di contatti di cui, il nostro personaggio posizionato in modo strategico, ne sarebbe protagonista esclusivo.

Apprendimento diffuso e prospettive di Formazione Formatori.

Si pone ora la riflessione sui possibili percorsi di formazione del “formatore diffuso”, tenendo conto della loro congruenza con il profilo descritto in precedenza. Gli interventi formativi, in una prospettiva di apprendimento allargato, per raggiungere esiti favorevoli devono sostenere, in modo particolare, le competenze sociali, proprio perché esse attraversano tutta la fase realizzativa e si propongono come tipiche capacità per l'approccio concertato all'azione progettuale. In particolare l'**autonomia**, il **coinvolgimento responsabile** e la **comunicazione intersoggettiva**.

Queste competenze sociali, preludio di ogni processo di costruzione partecipativa e consensuale, sono condizioni necessarie per l'apprendimento diffuso, dove:

- si sostengono le **competenze trasversali** utilizzabili per tale strategia,
- si incoraggia la formazione specifica in quelle **nicchie opportune** dove incombe un percorso di riqualificazione delle competenze,
- si accertano e esaminano tutti i risultati di **apprendimento spontaneo** che non passano nel processo ma si realizzano nella realtà locale che cambia,
- si provvede a **informare** tutte le parti interessate (imprenditoriali, sindacali, sociali e istituzionali).

Lo scenario di formazione rivolto al “formatore diffuso” comprende almeno 2 aree di attività:

1. Formazione Specialistica dei formatori

Interventi per inserire formatori all'interno di strutture (Distretti Produttivi, Parchi Scientifici e Tecnologici, Consorzi di Sviluppo Locale, ecc.) o in progetti dedicati (Patti Territoriali, Piani Strategici Provinciali, ecc.) come figure strategiche di avvio ed espansione dello sviluppo locale. Si tratta, in pratica, di formare figure già operanti nella formazione potenziando gli elementi strategici (vedere *Tabella 1*) per la crescita socio-economica del territorio.

2. Formazione dei potenziali formatori

Interventi per profili tecnico-professionali non ancora appartenenti al mondo della formazione ma con una profonda conoscenza delle risorse del territorio (realtà ambientale, produttiva, istituzionale e sociale) che potrebbero operare in qualità di consulenti e/o formatori all'interno delle azioni previste dal progetto di sviluppo locale. Si tratta, in pratica, di sviluppare conoscenze e competenze di base dei profili della formazione (formatore docente, progettista, responsabile di progetto, responsabile del servizio) non disgiunte da capacità essenziali per realizzare il progetto (saper attivare le reti, saper realizzare il partenariato, saper reperire le risorse, ecc.).



I possibili profili emergenti

L'apprendimento risulta diffuso quando i processi di acquisizione sono valorizzati in tutto il contesto strutturale socio-economico, ed è fondamentale come le competenze del formatore siano strategiche in ogni diversa circostanza e la richiesta e utilizzo di esse potrà variare a seconda delle esigenze di ogni singola realtà.

Per progettare e realizzare la formazione nel territorio verranno richieste:

- un'accurata **conoscenza della realtà locale** e delle situazioni cardine dei problemi che ritardano lo sviluppo,
- le eventuali **chiavi di opportunità** per la crescita.

La complessa trama di relazioni e bisogni di formazione presenti in una realtà territoriale dove sussistono "forme" istituzionali e "culture" di lavoro diverse, portano alla riflessione che un profilo di formatore da solo non può essere sufficiente. È plausibile pensare, invece, che diversi modelli di formatori riuscirebbero meglio a cogliere la sfida che viene posta a un processo di sviluppo diffuso.

Se a questo aggiungiamo come, oggi, non si apprenda più solo nell'aula e i contesti formativi si modificano continuamente (si apprende nel learning center, on the job, tramite piattaforme e-learning, ecc.) è chiaro come al formatore venga sollecitata una flessibilità ancora più esclusiva. La domanda sottintende a quelle funzioni **facilitatrici dell'apprendimento** che generano nuovi saperi; ruoli come il tutoring prolungato (con un'attenzione molto accurata sul destinatario e lavorando molto sul singolo caso), l'orientamento, il reperimento di tecnologie più appropriate per una formazione efficace e, infine, la capacità di realizzare progetti con elevati standard di originalità.

Un primo profilo immaginabile è relativo a un formatore **manager di rete**. Possiede e gestisce il complessivo piano strategico che lo conduce verso l'uscita del percorso formativo. Questa figura non gestisce esclusivamente un processo ma possiede la consapevolezza dell'importanza del servizio offerto e del risultato da raggiungere, soprattutto in termini di impatto prodotto. Opererà nelle fasi critiche del processo di sviluppo locale quali quella diagnostica, quella relativa alla costruzione dell'accordo fra i diversi stakeholder (che potrebbero anche divenire partner) e la pianificazione strategica degli interventi per lo sviluppo.

Un possibile secondo profilo può essere quello del formatore **facilitatore**. Questa figura sarà più attenta a incrementare le competenze trasversali e gli effetti concreti del trasferimento di queste sulla concertazione locale e la presa di fondamentali decisioni per svolgere le azioni chiave del piano di sviluppo. Il facilitatore ricoprirà, senz'altro, un importante ruolo una volta realizzato e avviato il piano di sviluppo e nella fase successiva per dare vita alle necessarie intese per poter svolgere attività di interesse comune o realizzando specifici interventi formativi legati al miglioramento delle competenze trasversali degli attori coinvolti.

Un terzo profilo è rappresentato dal **trainer specialista**. Questa figura esercita in prevalenza nella formazione tecnica specifica. Pur essendo una figura solitamente associata al formatore-docente è comunque cointeressata al piano di sviluppo locale



complessivo e si dedica particolarmente a tutti gli interventi formativi che, all'interno della realtà locale, tendono ad adeguare le competenze tecniche. Come il formatore facilitatore otterrà spazio e importanza in una fase avanzata del processo di sviluppo, in quanto, una volta comprese le vere necessità del territorio, interverrà direttamente sulle persone e sui loro apprendimenti.

<i>Tabella 2</i>	
Profilo	Ambiti di azione
Formatore Manager di rete	<ul style="list-style-type: none"> → <i>Effettua la diagnosi progettuale</i> → <i>Costruisce l'accordo fra gli stakeholder</i> → <i>Pianifica la strategia degli interventi per lo sviluppo</i> → <i>Gestisce la rete di formazione</i> → <i>Gestisce il piano strategico</i> → <i>Orienta e gestisce il servizio verificando i risultati raggiunti e l'impatto prodotto</i>
Formatore Facilitatore	<ul style="list-style-type: none"> → <i>Forma le competenze trasversali degli attori coinvolti</i> → <i>Verifica gli effetti delle nuove competenze sulla concertazione locale</i> → <i>Realizza interventi formativi per il miglioramento delle competenze acquisite</i>
Trainer Specialista	<ul style="list-style-type: none"> → <i>Svolge la formazione adeguando le competenze tecniche della realtà locale</i> → <i>Comprende le necessità del territorio e interviene sulle risorse umane</i> → <i>Segue il processo di sviluppo locale</i>

Per impostare processi di apprendimento diffuso è necessario affrontare l'idea di "evoluzione del territorio", comprendere se esiste effettivamente un piano di sviluppo o sono presenti solo espressioni di desiderio. Va, inoltre, verificato se sia veramente presente una visione condivisa fra tutti gli attori coinvolti nella cosiddetta "identità locale" o se, quanto meno, esista una consapevolezza di avere un problema di crisi o ritardo od opportunità di crescita che permetta di avviare un processo comune e ragionato di sviluppo.

