

Il ruolo del formatore: verso un futuro possibile

di Renato Bisceglie¹

Premessa

Ho avuto qualche titubanza nello scegliere i termini del titolo: prima di tutto nel centrare l'attenzione sul professionista e non su un generale processo di formazione, poi perché in realtà le parole formatore e ruolo appaiono sotto alcuni punti di vista non del tutto centrate, più nel significato riduttivo di fatto loro attribuito che non nella loro accezione più estesa, ma dobbiamo tenere conto di questa realtà e del fatto che, nell'evoluzione del linguaggio, alcune terminologie sono state superate o radicalmente trasformate proprio grazie a questi meccanismi di riduzione. Il "ruolo" nelle organizzazioni è stato visto per anni come qualcosa di un po' statico che periodicamente veniva rivisto e "spolverato" per adeguarlo, spesso a posteriori e in modo a volte riduttivo, a una realtà che in molti casi era, già in passato, sopravanzata dagli eventi. Il "formatore" richiama frequentemente un modello legato ad aula, corsi, rilevazione dei bisogni, valutazione, quasi sempre intesa come gradimento, ormai in larga parte superato dalla necessità e dalla pratica di apprendimento individuale e organizzativo, attuato con modalità, strumenti, tempi ben diversi da quelli in essere solo pochi anni fa.

Ruolo e formatore sono ancora dei termini validi per esprimere quello che vogliamo? L'impressione è che stiamo giocando in un campo più ampio: da tempo ci si domanda come passare da una precedente ad una diversa visione del modo di essere professionisti dello sviluppo, dell'apprendimento, della formazione, in particolare dopo un periodo di crisi profonda del contesto in generale e, nello specifico, delle professioni. Si tratta indubbiamente di un processo di trasformazione incerto e lungo, ma è opportuno e necessario fissare alcune idee per non continuare a vagare smarriti, per porci finalmente, dopo anni di incertezza, un orizzonte, non statico, non un punto di arrivo finale, ma un senso da perseguire consapevoli che

¹ Vice-Presidente AIF. E-mail: renato.bisceglie@gmail.com

l'incertezza non si può annullare, ma che si possono impostare e raggiungere obiettivi indirizzati ad uno scopo.

Da questo punto di vista alcuni interessanti contributi sono venuti da due eventi recenti: il **XXVII Convegno Nazionale – Liberare la formazione per generare possibilità** – di Milano a novembre e il **I Convegno Imprese – Nuova formazione per una impresa innovata** – di Firenze. Non si tratta di definizioni o di pietre miliari che dovranno essere elaborate, decise e quindi applicate in altri luoghi, ma, nella vastità dei temi trattati, tra i vari spunti cercherò qui di cogliere quelli inerenti il ruolo del professionista e alcune implicazioni che ne derivano.

XXVII Convegno Nazionale

Nell'ambito del Convegno un momento molto significativo ai fini del tema trattato è stato il lavoro di gruppo *Liberare la formazione nelle organizzazioni aziendali* al quale hanno partecipato oltre 30 colleghi, in larga parte senior, e da cui sono emerse alcune rilevazioni e indirizzi che, in considerazione del contesto, potrebbero essere assunte come base per formulare delle linee guida:

- **senso dello scopo:** questo indirizzo più volte sottolineato nel convegno da vari relatori, ha portato il team a considerare il formatore non solo come chi deve presidiare un progetto di intervento di largo respiro, non solo una dimensione tecnico metodologica, ma, per essere in grado di realizzare questo obiettivo, il professionista che guida l'intervento deve possedere una sufficientemente estesa
- **capacità di analisi organizzativa:** superare quindi la "semplice" analisi dei bisogni ed essere in grado di una lettura più ampia del contesto organizzativo e di interlocuzione con adeguati livelli di governo della struttura in modo da proporre, formulare, guidare in termini paritetici e partecipativi interventi di sviluppo.

Questa capacità, ora non sufficientemente presente, deve essere raggiunta e accresciuta tenendo conto di contesti organizzativi differenti, in particolare nelle grandi organizzazioni questo ruolo può essere ricoperto da professionisti-manager interni; non sempre questo è possibile in organizzazioni meno estese dove probabilmente questo ruolo può essere giocato da professionisti esterni all'azienda che interloquiscano con i vertici aziendali.

Questo è uno snodo significativo nel **cambio di ruolo del "formatore"** che, dopo aver letto l'organizzazione di riferimento, tende ad essere:

- **propositore e (co)realizzatore di linee di intervento**, più che solo di singoli, e a volte non collegati, eventi
- **in grado di contestualizzare ciò che propone alla realtà aziendale**



- **facilitatore, accompagnatore di processi, coach "operativo"**
- **più "consulente", meno esecutore**
- **con maggiori responsabilità sui processi, condivise con le linee operative.**

I Convegno Imprese

Alcuni degli elementi proposti dai gruppi di lavoro del Convegno Nazionale di Milano sono stati ripresi, ampliati, integrati e rafforzati dai relatori del convegno di Firenze, con particolare riguardo agli interventi *“Il presente e l’avvenire, cultura aziendale e digital transformation”* e *“Comunità produttive e di apprendimento”*.

Il presente e l’avvenire, cultura aziendale e digital transformation

Partendo dall’assunto che questo momento storico è caratterizzato dalla rapidità di trasformazione e di intervento, è stata sottolineata la differenza di significato, evidente in inglese, tra velocità pura (*speed*) e velocità focalizzata e finalizzata all’ottenimento di uno scopo (*velocity*).

In questa cornice, sostiene Luca De Biase, è importante impostare un progetto: oggi le tecnologie, in particolare informatiche, non costituiscono un collo di bottiglia, tutt’altro, ma è importante fare una scelta della struttura che vogliamo ottenere e perseguire, l’aspetto tecnologico ne verrà di conseguenza.

Sergio Bellucci ha introdotto il concetto di *biforcazione catastrofica*, in atto negli ultimi decenni: gli studi (*Jan Morris*) condotti su un periodo di migliaia di anni mostrano, per la prima volta nella storia, un raddoppio dello sviluppo ogni 2,5 anni a partire dal 1990 e ogni 6 mesi dal 2006. Questa crescita esponenziale, evidente nel digitale, non può non avere riflessi in altri campi quale quello della ricombinazione delle idee, dei processi che le governano, quindi della generazione di “meta idee”, campo privilegiato di indagine per i formatori, che potrebbero contribuire ad affrontare gli aspetti di *velocity* già citati.

Infine Amarildo Arzuffi ha affermato che nel mondo del lavoro ci sono molti talenti e poca organizzazione e chi si occupa di organizzazione lo fa seguendo schemi superati in quanto spesso non conosce le potenzialità tecniche, con un invito esplicito ad AIF ad esplorare “il lato oscuro del digitale”.

Comunità produttive e di apprendimento

Ferrari e Dallara illustrando le soluzioni di un mondo tecnologico avanzato hanno sottolineato in particolare le sinergie tra aziende, in un clima di competitività ma anche di forte collaborazione, e il legame con il territorio (la *motor valley* emiliana), considerando fondamentale l’ecosistema; in questo ambito sono essenziali gli scambi che entrambe le imprese attuano in modo estensivo, tecnologici, ma



soprattutto di *know how*, tra aziende e tra aziende e mondo dell'apprendimento con rapporti privilegiati e diretti tra imprese e scuola-università, nel contesto di riferimento. Le linee guida riassunte da Andrea Pontremoli sono state: organizzazione, tecnologia, identità, con un invito specifico ai formatori a giocare un ruolo di ponte tra scuola e aziende.

Considerazioni

Gli stimoli focalizzati dai due convegni, ma evidenti in un insieme di segnali provenienti dal mondo delle professioni e delle organizzazioni, ci inducono a prendere in considerazione una diversa dimensione del ruolo del “formatore”.

Da un certo punto di vista rimane una necessità di presidiare un sapere di base legato alla strumentazione e alle metodologie che consentono di formare competenze per entrare e consolidarsi nel mondo della formazione; da un altro canto le voci interne ed esterne all'Associazione ci dicono ad alta voce che il “formatore” deve evolvere verso un modo di essere, contenuti, presidi sostanzialmente diversi o fortemente caratterizzati da dimensioni ancora poco praticate.

Le richieste e le istanze sono per un professionista che sia in grado di:

- interpretare velocemente le evoluzioni di contesto
- leggere e analizzare le organizzazioni
- prospettare soluzioni integrate che tengano conto di potenzialità e di *know how* non necessariamente proprietarie della professione come fino ad oggi intesa
- presidiare territori non solo fisici (“distretti”), ma anche estesi (si pensi al rapporto scuola-azienda oggi appena delineato dalla recente legislazione), costituendo un ponte e proposte che valorizzino le (poche) esperienze già in atto
- comprendere le tecnologie per potersi muovere in un contesto altamente evolutivo, ma anche per arrivare a scegliere e guidare scelte e indirizzi applicativi

Vi potrebbero essere, e sicuramente ci saranno in futuro, altre istanze, ma già lavorare su queste linee implica un modo diverso di interpretare il formatore: con una visione più orientata a valutare e intervenire su processi ampi, a letture organizzative, a proposte integrate, al rendere attuabili possibilità derivanti da “territori” fisici o virtuali, al maggior utilizzo di modalità oggi non così consuete (indagine, facilitazione, affiancamento ...), alla comprensione e indirizzo delle tecnologie.

Forse stiamo mettendo in dubbio il termine stesso di “formatore” e orientandoci verso una figura di consulente, manager, sviluppatore, comunicatore ...



Sicuramente queste caratteristiche ci posizionano su un profilo senior e probabilmente non esistono oggi in una sola persona le competenze per giocare appieno questo ruolo.

Da questo deriva la necessità di giocare sempre meno come singoli individui e di integrare competenze. Il modo stesso di ottenere professionalità di questo tipo cambia, il seminario, il workshop, il corso sono abiti stretti nel far crescere professionalità di questo tipo.

Dovremo attivare forme diverse, più vicine allo scambio, alle comunità di pratica, all'affiancamento di colleghi esperti in un determinato campo, in una logica di *give to get* (citato da Pontremoli).

Non me ne vogliono i colleghi più giovani nella professione, se ho dedicato a loro poco spazio, ma ora è necessaria rapidità o meglio *velocity*, per riprendere un termine precedentemente utilizzato. Subito dopo si dovrà prendere in considerazione come far evolvere le professionalità per le fasce meno senior.

Da subito possiamo però, cosa finora dimostratasi non immediata, dedicarci ad integrare *know how* che ora sembrano polarizzati nelle diverse generazioni.

