

Per costruire dispositivi formativi complessi¹

di Lorenzo Fronte²

Negli ultimi anni mi è capitato di lavorare ad attività formative di una certa complessità, che coinvolgevano numerosi e diversi soggetti che lavoravano su uno stesso territorio (cittadino o provinciale), che avevano tra le finalità quella di costruire legami tra gli operatori e tra le organizzazioni partecipanti e che si potevano svolgere in numerosi incontri distribuiti in diversi mesi di tempo.

Queste sono condizioni che non si realizzano facilmente, ma quando ciò succede mi pare importante che si costruiscano dispositivi formativi che abbiano anche lo scopo **di incidere in modo consistente sulle prassi di lavoro e sui territori in cui intervengono**, provando a costruire relazioni significative tra tutti i soggetti coinvolti sia a livello operativo che istituzionale/organizzativo, e tra questi e i territori nei quali intervengono.

Rivedendo a posteriori le esperienze che ho realizzato, ho provato a ricavarne un sintetico **schema generale** che comprende le diverse attività formative e che le mette in relazione tra di loro costruendo una sorta di canovaccio che mi pare utile per progettare in situazioni simili. Lo schema che ho provato a costruire ha tutte le **ambivalenze delle schematizzazioni**: se da una parte possono essere dei riferimenti utili, dall'altra non bisogna esagerare e applicarli pedissequamente come delle griglie dalle quali non si può sfuggire, ma provare ad adattarli alle situazioni che si incontrano, ai contesti nei quali si opera e alle realtà organizzative con le quali si lavora. E così è successo nella mia esperienza: non tutte le attività di questa schematizzazione erano presenti nei progetti che ho realizzato ed ovviamente non tutte erano pensate nello stesso modo. Nonostante ciò credo che questo sia un buon **punto di partenza** per costruire un dispositivo formativo di questo genere.

¹ Articolo apparso su <http://www.lorenzofronte.it/index.php/cfr/formazione/108-per-costruire-dispositivi-formativi-complessi>

² Sociologo ed educatore, si occupa di formazione consulenza e ricerca a orientamento psicosociologico. Lavora in particolare in organizzazioni che producono servizi sociali, sanitari ed educativi. Mail: lor@lorenzofronte.it

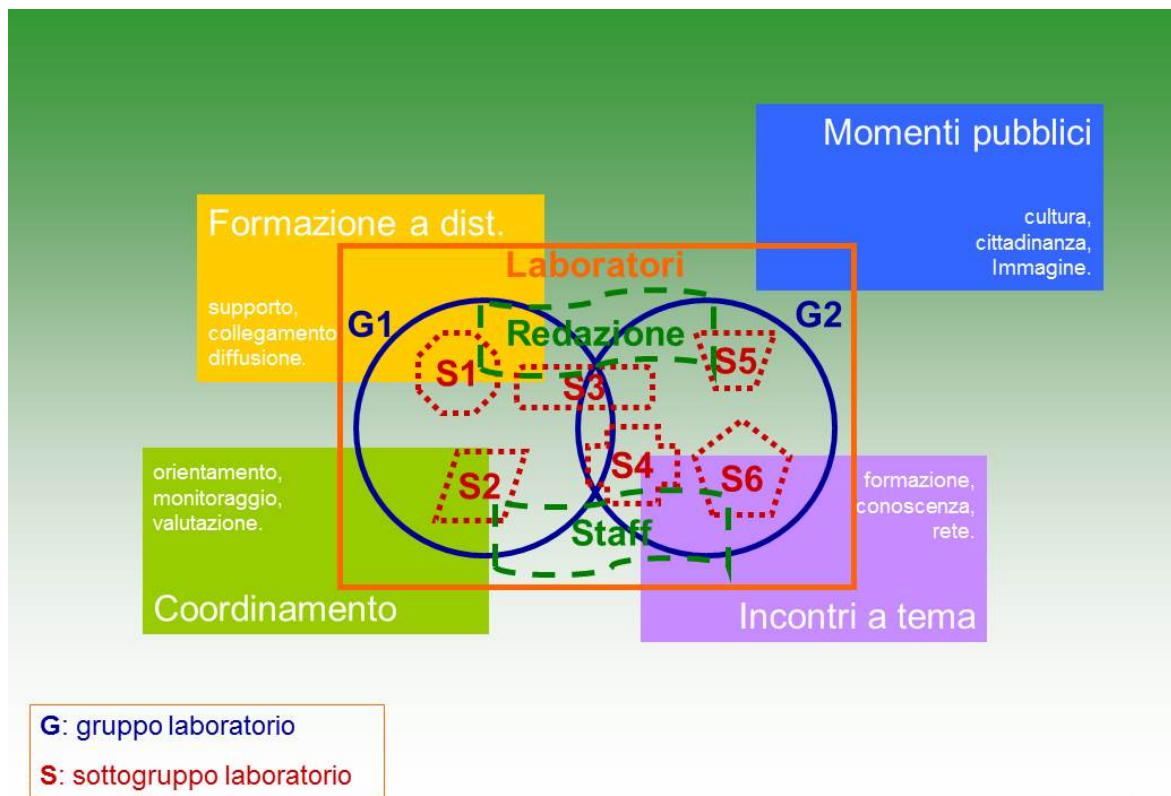
La parte principale del dispositivo formativo, quella che si potrebbe definire l'attività formativa in senso stretto, è costituita da attività laboratoriali, attorno a queste vengono organizzate altre 4 tipologie di attività:

- il coordinamento;
- la formazione a distanza;
- gli incontri a tema;
- i momenti pubblici.

I laboratori. Come detto sono la parte centrale del dispositivo (e nella schematizzazione) e sono costituiti dai partecipanti alla formazione e dai formatori che hanno il compito di condurla. Vengono intesi come dei momenti di lavoro e formazione, con lo scopo di costruire un **luogo dove elaborare e produrre esperienze innovative e significative per i partecipanti** a partire da problemi che interrogano tutti. Gli esiti di questo lavoro sono certamente gli apprendimenti individuali e/o organizzativi che si realizzano nella formazione, accompagnati anche dalla ideazione e realizzazione di piccoli progetti o ipotesi di lavoro. Al loro interno sono articolati in:

- **gruppi laboratorio.** Sono i gruppi nei quali sono divisi tutti i partecipanti e i formatori e costituiscono le unità principali all'interno e attorno alle quali si svolge il lavoro complessivo del progetto. Nell'ambito del laboratorio, si discute, si progetta, si impara, si lavora attorno ai temi e ai problemi oggetto della formazione attraverso metodologie e strumenti adatti alle diverse situazioni. I gruppi laboratorio si incontrano (se possibile) in sessioni di almeno una giornata circa una volta al mese (da tre settimane ad un mese e mezzo): un intervallo così lungo è necessario perché durante il lavoro di gruppo si possa lavorare su materiali preparati nel tempo tra un incontro e l'altro e perché ciò che viene trattato possa essere confrontato, laddove possibile, con la pratica quotidiana di lavoro;
- **sottogruppi laboratorio.** Sono dei piccoli gruppi che vengono organizzati all'interno dei laboratori per svolgere compiti specifici a servizio di tutti, per realizzare piccoli progetti sperimentali, per lavorare attorno a temi o problemi definiti insieme;
- **gruppo di redazione.** È un piccolo gruppo di partecipanti al laboratorio che, con il supporto dei formatori, segue l'intero percorso con lo scopo di sintetizzarne i contenuti e scriverli in modo da renderli fruibili per tutti e da produrre uno o più report di sintesi utili per tenere traccia del percorso svolto, per valutare i risultati raggiunti, per proporre e discutere gli esiti dei laboratori con altri soggetti della rete e/o ad altri livelli decisionali. È una parte di questo dispositivo che è sempre stato complicato realizzare, probabilmente anche per le resistenze che spesso si hanno ad affrontare la fatica di scrivere;
- **staff dei laboratori.** Ha il compito di condurre il percorso laboratoriale. È composto innanzitutto dai formatori consulenti. In alcuni casi risulta utile, opportuno e interessante per il lavoro, allargare lo staff anche a personale appartenente all'organizzazione cliente, che può collaborare al percorso con un ruolo differente dagli altri, occupandosi di condurre parti del laboratorio.





Lorenzo Fronte

Attorno ai laboratori si possono organizzare altre 4 tipologie di attività che hanno scopi differenti e che completano l'attività laboratoriale:

- **coordinamento.** Trattandosi di progetti di formazione relativamente complessi e che si svolgono per un tempo lungo, si ha la necessità di condurre il percorso anche in relazione con la/le organizzazioni che partecipano per monitorare l'andamento del percorso ed eventualmente riorientare il lavoro dove si rendesse necessario, per valutare l'intervento sia per comprendere meglio i risultati che si raggiungono, sia per rendere conto ad eventuali finanziatori;
- **formazione a distanza.** Si tratta dell'utilizzo di una piattaforma fad come supporto ai laboratori, per tenere i contatti tra i partecipanti, per condividere i lavori che si realizzano, per proporre approfondimenti o esercitazione da parte dei formatori o dei partecipanti, per lavorare nei gruppi anche oltre gli incontri definiti. Risulta realmente utile in casi di una effettiva distanza fisica tra partecipanti e tra partecipanti e formatori, e di distanza temporale consistente tra gli incontri laboratoriali. In alcuni casi potrebbero essere utili anche per diffondere le discussioni ad altri operatori che non partecipano direttamente all'attività laboratoriale;
- **incontri a tema.** Sono momenti seminariali che hanno lo scopo di approfondire alcuni temi emersi durante i laboratori con l'aiuto di contributi specifici, con la presentazione di esperienze già realizzate, con l'ausilio di esperti esterni. Gli incontri a tema sono rivolti ai partecipanti ai laboratori, ma possono anche essere aperti ad altri operatori e professionisti, invitandoli o prevedendo un'iscrizione esterna all'evento: in questo caso svolgono anche la duplice funzione di proporre

una parziale formazione anche ad altri operatori e di promuovere all'esterno il progetto e l'organizzazione (o più frequentemente le organizzazioni) che lo realizzano contribuendo a costruire una rete più ampia;

- **momenti pubblici.** Sono incontri aperti ad un pubblico più ampio di interessati ai temi, magari di altri territori o non strettamente di addetti ai lavori. Si propongono, ed hanno lo scopo, di far conoscere il lavoro in modo più ampio soprattutto in avvio di attività che al termine dei lavori. Tipicamente hanno la struttura del convegno al quale invitare anche esterni, ma è possibile individuare forme differenti e più creative per realizzare momenti di questo genere.

Alcune brevi considerazioni conclusive:

- lo schema che propongo qui costituisce un contenitore flessibile, che nelle situazioni che si incontrano deve essere adattato e riempito di contenuti specifici;
- molto rilevanti perché il dispositivo funzioni sono la cura e la tenuta dell'organizzazione temporanea che si crea tra consulenti, partecipanti e gruppi;
- altrettanto rilevanti (ma forse è un'altra faccia della stessa medaglia) sono le relazioni che si costruiscono tra le diverse attività formative e lo specifico ruolo che assume ognuna di esse nel dispositivo complessivo;
- infine, nelle esperienze di questo tipo che ho fatto mi è sembrato molto utile e interessante (per me, per loro e per la riuscita del lavoro) la costruzione di uno staff che comprendesse sia consulenti esterni che operatori dell'organizzazione cliente

