

Formazione trasversale e cittadinanza attiva

Nuovi ruoli e nuove competenze dei formatori

di Alessandro Cafiero¹

Nuovi processi e nuove logiche cognitive

Oggi, il processo di globalizzazione continua pone i formatori di fronte a sempre nuove sfide e ognuno di noi deve essere dotato di un'ampia varietà di competenze per adattarsi, in modo flessibile, a un mondo in rapido mutamento e caratterizzato da forti interconnessioni. La stessa formazione, con il suo importante ruolo culturale e sociale, è un elemento decisivo per assicurare il conseguimento di quelle competenze necessarie per adattarsi con flessibilità a tali mutamenti e accostarsi al nuovo concetto di **cittadinanza attiva**.

L'UE, attraverso una combinazione di conoscenze, abilità e attitudini, ha definito le 8 competenze chiave necessarie per conseguire sviluppo personale, inclusione sociale e occupazione (comunicazione nella madrelingua, comunicazione nelle lingue straniere, competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia, competenza digitale, imparare a imparare, competenze sociali e civiche, spirito di iniziativa e imprenditorialità, consapevolezza ed espressione culturale). Sono tutte ugualmente rilevanti, alcune si sovrappongono o sono tra loro correlate.

Per esempio, il fatto di imparare a imparare è utile per tutte le attività di apprendimento, ma anche abilità primarie come linguaggio, lettura, scrittura, calcolo sono un'appropriata base per tutto l'apprendimento, dove ognuno impiega le diverse attitudini personali (pensiero critico, creatività, iniziativa, capacità di risolvere i problemi, valutare i rischi, prendere le decisioni e gestire in modo costruttivo le emozioni, ecc.) che esercitano un importante ruolo in ogni competenza chiave.

¹ Vicepresidente Nazionale AIF, Iscritto al Registro Formatori Professionisti AIF, Certificato ACCREDIA/AICQ-SICEV Docente-Formatore per la Salute e Sicurezza, Qualificato al Registro Professionale AiFOS Formatori della Sicurezza sul Lavoro, Vicepresidente Comitato Nazionale AICQ "Salute e Sicurezza". E-mail: acalessandrocafiero@gmail.com

Ma quali profili di competenze, quali metodologie e strumenti sono oggi necessari per gestire con funzionalità la formazione e, oltre a ciò, come fa il formatore a divenire, egli stesso, artefice di sviluppo e promotore di cittadinanza attiva? Su tale questione faccio alcune considerazioni.

La prima si riferisce all'introduzione di una **metaprogettualità**, la cui valutazione va affrontata e interpretata regolarmente in relazione a una realtà complessa che cambia di continuo e dove si possano comprendere chiaramente **mission** (scopo e ragion d'essere del progetto di sviluppo), **vision** (dove si vuole arrivare) e relativo **disegno di cittadinanza** connesso a questi obiettivi.

La seconda riguarda le competenze strategiche di attori, partenariati e network di riferimento. Il partenariato, infatti, prevede alcuni processi basilari (preparazione, avvio, sviluppo e verifica delle azioni, mainstreaming, ideazione di nuove proposte) che, oltre a competenze tecniche, richiedono **soft skills** meno evidenti ma altrettanto importanti (dalle abilità personali a quelle essenziali per costruire team di lavoro). Per ogni partenariato è necessario misurare e valutare tali livelli di competenze, individuare i punti di forza e di debolezza e accertare le esigenze formative che colmano il gap che ne risulta.

La terza si collega al livello di riconoscimento, condivisione e partecipazione attiva da parte dell'ambiente interessato alle decisioni di guida (**governance**) e alla gestione economica (**accountability**). Questo vale, soprattutto, per i partner che, spesso fra loro, stabiliscono forti relazioni grazie al dialogo continuo e ottengono, nei confronti della comunità, i migliori risultati di presenza attiva. Per il partenariato è importante essere inclusivo e trasparente, usare uno stile comunicativo che solleciti un impegno consapevole ed esercitare costanti azioni di monitoraggio.

Infine, la quarta è la capacità di impegnarsi, in modo stabile, al **capacity building** delle amministrazioni locali, fruendo delle varie forme di sostegno offerte a operatori, aziende, settori, per sviluppare determinate competenze professionali per migliorare i risultati. Non si tratta solo di rafforzare le competenze dei singoli per progettare, programmare e gestire lo sviluppo, ma di costruire una cultura amministrativa e organizzativa di contesto, in grado di garantire efficaci sistemi gestionali e processi partecipativi idonei per tutti i diversi attori e in ogni ambito delle politiche di sviluppo

Disegno di cittadinanza, trasversalità della formazione e del formatore

Oggi, si parla di **sistemi di formazione allargati** e la letteratura formativa intende l'efficacia della formazione in termini di impatto fra singola impresa e contesto (**risultato ampio**) e in presenza di **processi formativi coerenti**. Non è ancora chiaro, però, quali siano le competenze strategiche da parte dei profili che progettano e attuano tali percorsi formativi. Nei processi di crescita della cittadinanza attiva, è forte il bisogno di formare i formatori in riferimento al comprendere e migliorare il contesto, al riqualificare e assestare le risorse esistenti o attrarne di nuove.

Gli spazi formativi sono sempre più trasversali e, per essere efficaci, non devono riprodurre sterili logiche contigue ma **realizzare e socializzare conoscenza**. La formazione, specie se si parla di mutamenti socio-culturali, diviene strategica solo se è in grado di avviare reali **processi di sviluppo d'insieme** e ingloba gli interessi di

tutte le parti costitutive di uno stesso territorio, realizzando una consapevolezza degli apprendimenti che vada ben oltre la logica del lavoro e dell'impresa.

Personalmente credo che, tuttora in ambito di formazione trasversale, il profilo del formatore non può avere linee facilmente definibili, per diverse ragioni:

- non ha ancora acquisito un'identità definita,
- è in continua evoluzione, perché essendo connesso al contesto in cui opera è combinato a una realtà in costante e rapido cambiamento,
- va riportato a ogni singolo profilo della formazione (progettista, responsabile di progetto, tutor, docente, formatore, trainer, coach, counselor, facilitatore, ecc.),
- è una combinazione d'insieme più che il singolo professionista, per la difficoltà di trovare chi possa rappresentare tutte le funzioni o competenze attribuite,
- può essere collegato (impropriamente) a figure simili ma con ruoli, competenze, modalità operative e prestazioni differenti (animatore socio-economico, agente di innovazione, promotore per lo sviluppo, ecc.).

La varietà di saperi che riveste la figura e la difficoltà ad associarli a un solo individuo implica un l'approccio d'equipe con aspetti multidisciplinari, dinamica e conscia di inserire in modo sistemico l'iniziativa progettuale. Al profilo va associato un mix di competenze in grado di gestire le fasi del progetto formativo (analisi preliminare, progettazione esecutiva, ottenimento e controllo delle risorse, gestione del progetto e del network, monitoraggio e valutazione) in un'ottica di disegno di cittadinanza.

Quali percorsi di formazione formatori e per quali profili

Un'altra riflessione riguarda i percorsi di formazione e le figure connesse. Per il buon esito degli interventi vanno favorite, in particolare, le **competenze sociali**, proprio perché esse attraversano tutte le pratiche professionali del formatore. Mi riferisco alla preparazione di abilità socio-relazionali proprie di un efficace approccio concertato: **autonomia, coinvolgimento responsabile e comunicazione intersoggettiva.**

Esse sono fondamentali nel processo di costruzione partecipativa e consensuale, perché:

- supportano le competenze trasversali utilizzate per tali strategie,
- favoriscono continuamente la formazione in determinate nicchie di opportunità dove preme un percorso di riqualificazione delle competenze,
- individuano e misurano i risultati di apprendimento spontaneo che non passano nei processi formali ma si realizzano nel contesto di riferimento,
- forniscono le informazioni alle parti interessate (imprenditoriali, sindacali, sociali e istituzionali).

Per quanto riguarda il percorso formativo penso ad almeno due aree di attività:

Area dello Sviluppo delle Competenze Consapevoli

È dedicata a formare ogni profilo già attivo nella formazione (docente, trainer, progettista, responsabile di progetto, responsabile della formazione, tutor, ecc.) al suo nuovo ruolo innovativo, rafforzando nuove capacità socio-relazionali strategiche

(autonomia, coinvolgimento responsabile, comunicazione intersoggettiva) e favorire, con criteri professionali diversi, l'adeguato approccio all'azione progettuale.

Area Propedeutica

È riservata a profili tecnico-professionali non ancora appartenenti al mondo della formazione ma con una profonda conoscenza del contesto (produttiva, istituzionale, sociale e culturale) in grado di operare sia come esperti esterni che come figure di spicco all'interno di strutture e istituzioni partecipanti alle azioni progettuali. La formazione sarebbe connessa a conoscenze e competenze di base dei profili della formazione (docente, trainer, progettista, responsabile di progetto, responsabile della formazione, tutor, ecc.) collegate alle capacità essenziali per realizzare i progetti (attivazione delle reti, costruzione dei partenariati, reperimento risorse, ecc.).

Gli elementi necessari per realizzare tale formazione, tra l'altro in presenza di differenti culture di lavoro, sono la conoscenza del contesto, delle situazioni che ne ritardano lo sviluppo, delle possibili opportunità di crescita e l'aver consapevolezza che gli apprendimenti vadano ben oltre la logica del mero lavoro e dei risultati d'impresa. Quali possono essere, quindi, i profili di formatori che meglio riescono a cogliere le sfide di questo processo di crescita responsabile?

Un **Manager di Rete Formativa**, per esempio, può gestire il piano strategico che guida il percorso formativo. Non conduce soltanto un processo ma è consapevole dell'importanza del servizio offerto e del risultato di performance (sociale, economica, culturale) in termini di impatto esteso. Opera nelle fasi critiche dell'iniziativa: quella diagnostica, quella di costruzione dell'accordo fra i diversi stakeholders (che potenzialmente possono divenire partner) e quella di pianificazione strategica degli interventi, trasmettendo la visione al contesto.

Un profilo che potremmo definire **Metafacilitatore** può essere attento allo sviluppo di competenze trasversali, al loro effettivo trasferimento per un'efficace concertazione e a un'adeguata presa delle decisioni per svolgere le azioni del piano di sviluppo. È sicuramente di supporto una volta avviato il piano formativo e nella fase di creazione delle alleanze, soprattutto nello svolgere attività di interesse comune o realizzando particolari interventi formativi per il miglioramento delle competenze chiave degli attori coinvolti.

Infine il **Professional** che fa formazione nel proprio ambito tecnico-professionale e che viene avviato all'uso di adeguate metodologie e tecniche di apprendimento; un docente/trainer volto ad arricchire competenze tecnico-specialistiche ma attivo nel complessivo piano di sviluppo. Deve, quindi, conoscere l'identità territoriale e saper valutare le politiche, le strategie, i piani d'intervento e il loro impatto nel contesto. Persegue dinamiche in grado di sviluppare le competenze sociali, costruendo e influenzando su pratiche e apprendimenti. Durante lo sviluppo delle iniziative è in stretto rapporto con il Metafacilitatore; ciò è importante in quanto, una volta comprese le vere necessità di sviluppo, interviene direttamente sulle persone.