

# Professione formazione, semplicità (1988) e complessità (2018) – Parte 2

di Massimo Bruscaglioni<sup>1</sup>

Come promesso, diamo seguito all'articolo uscito nel precedente numero di Learning News, completando lo scritto di Massimo Bruscaglioni.

In questa seconda parte l'obiettivo è aiutare nell'orientamento all'interno del mondo della formazione di oggi e nella ricerca di tratti comuni che permettano di riconoscersi come comunità professionale.

# 3. Le mappe e le costellazioni della Professione Formazione oggi

Un giovane che oggi si avvicinasse alla formazione e volesse capire cosa significa occuparsi di formazione, non avrebbe inizialmente la vita facile. Magari si aspetterebbe la cosa più semplice: progettare e organizzare corsi, fissare gli obiettivi, scegliere la sede ed i docenti, progettare il programma con i contenuti ed i tempi e le metodologie didattiche, valutare i risultati. Si aspetterebbe cioè probabilmente quello che qui abbiamo chiamato gli A-B-C iniziali della formazione, cioè quelli ai quali più o meno implicitamente ci si riferiva nel libro Professione Formazione di 30 anni fa. Invece il nostro giovane si troverebbe oggi davanti ad una quantità di aspetti ed attività molto diversi. Se a chi si definisce formatore ponesse la semplice domanda: "cioè, tu di cosa ti occupi?", riceverebbe risposte così varie e diverse del rimanere disorientato. Chi dice di lavorare per la cultura aziendale, chi per le persone e la riflessione sulla propria crescita, chi dice di fare formazione con le moderne tecnologie e chi dice di fare formazione con modalità analoghe alle cose della vita (per esempio arrampicandosi sulle rocce od organizzando una rappresentazione teatrale), chi dice di lavorare per la formazione che è una leva strategica aziendale







<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Bruscaglioni Empowerment Risfor Network. Docente "Formazione ed empowerment della persona". Past President AIF

affidata a risorse umane, chi dice di lavorare per lo sviluppo delle competenze soft comportamentali più o meno relazionali, ...

Il nostro giovane neofita della formazione rimane disorientato: ma se è bravo si arma di pazienza e pensa che gradualmente riuscirà a crearsi una mappa della formazione.

Ma il disorientamento può capitare anche a un senior, che si occupi da molto tempo di formazione. Durante un convegno nazionale mi è capitato di ascoltare una relazione di un professore molto bravo ed esperto che, sulla base dei risultati di una ricerca, presentava una sorta di mappatura delle formazioni. "Bene, pensai, finalmente io stesso ci capirò qualcosa". Ogni punto della mappa infatti era particolare e abbastanza chiaro; però gradualmente i punti diventavano parecchi, tanti, poi tantissimi, e anche molto disomogenei. L'insieme cominciava a ridiventare poco chiarificatore anche per me.

Credo che la ragione fondamentale stia nel fatto che "la mappa" è oggi invece da sostituire con un "insieme di mappe": per capire davvero cosa è un certo tipo di formazione e di formatore, bisogna consultare la sua posizione su diverse mappe, disomogenee tra di loro.

Propongo qui di seguito un elenco ragionato di alcune mappe principali, cioè delle plurime "costellazioni" di cui ogni approccio formativo reale fa parte.

Le mappe che qui considero sono in particolare:

- a) la mappa delle "finalità" delle azioni formative
- b) la mappa delle diverse "risorse" utilizzate per fare formazione e ottenere nuovo apprendimento delle persone e delle collettività
- c) la mappa delle "sedi", fisiche e/o virtuali della formazione e dei canali di comunicazione utilizzati
- d) la mappa delle "contiguità" del formatore: contiguità con i ruoli organizzativi con cui confina e con le teorie più o meno scientifiche a cui si riferisce (dell'organizzazione, del *management*, della persona, delle relazioni, dello sviluppo,...).

### A. La mappa delle "finalità" delle azioni formative

Tradizionalmente si sottolineava, ed in genere si continua a sottolineare, la finalità delle azioni formative come quasi coincidente con gli obiettivi di acquisizione di competenze. In realtà la formazione nelle organizzazioni (forse da sempre) ha anche ulteriori finalità, più o meno esplicitate, a volte mescolate. Esempi: comunicazione e adesione alla cultura aziendale; atteggiamenti favorevoli e di contribuzione alla realizzazione delle innovazioni e cambiamenti aziendali in atto; stimolazione alla mobilitazione di energia e propulsività; dimostrazione dell'attenzione dell'azienda







verso le risorse umane e verso la persona; sollecitazione della presa in carico di responsabilità anche sulla propria formazione; oltre naturalmente alla finalità tradizionale di acquisizione di nuove competenze e di eventuale addestramento su di esse.

Da questo punto di vista la professionalità del formatore si esprime nelle tradizionali fasi di individuazione delle esigenze, di progettazione e gestione delle azioni formative, di valutazione dei risultati: cruciale diventa, nella professionalità del formatore, il saper riconoscere le varie e talvolta diversificate componenti conviventi nelle finalità ed obiettivi delle azioni formative.

B. La mappa delle diverse "risorse" utilizzabili, per fare formazione degli adulti ed anche per dare supporto alla autoformazione.

La più grande novità oggi per la formazione è quella rappresentata dalla **enorme e crescente quantità di fonti e risorse** che la persona può utilizzare per la sua formazione, crescita, *selfdevelopment* e *selfempowerment*. Esempi: dalle più recenti opportunità create dalle nuove tecnologie informatiche, ai più tradizionali saperi dei docenti nei corsi e seminari; dalle esperienze di vita vissuta e la riflessione su di esse alle esperienze simili a quelle della vita organizzate a fini formativi (esempi: *outdoor*, viaggi, teatro, cucina, formazione esperienziale, talvolta ingaggiante anche in modo divertente); dalle esperienze lavorative speciali alle enormi disponibilità a distanza. Da questo punto di vista il formatore professionale in azione può essere focalizzato e denominato come il "risorsiere", colui cioè che facilita l'utilizzo di risorse speciali per

Del resto il formatore professionista ha la consapevolezza che la formazione reale è sempre in un certo senso "autoformazione", e che questo aspetto è sempre più evidente e influisce sui modi di fare e offrire formazione alle persone.

#### C. La mappa delle sedi e dei canali delle azioni formative

l'apprendimento e la crescita da parte della persona.

Non è solo questione di sedi fisiche; diversi sono i tipi di luoghi concreti o virtuali in cui si svolgono le azioni formative, e diverse le professionalità specialistiche caratterizzanti quindi il formatore. Esempi: la classica aula; l'aula laboratorio; la sede virtuale realizzata attraverso i collegamenti a distanza; le sede di incontri simili o derivate dai social; la convention; il luogo di lavoro; il team work.

Anche da questo punto di vista le competenze professionali e gli orientamenti del formatore sono rilevanti e spesso specifici delle diverse sedi e canali di realizzazione operativa delle attività formative.









## D. La mappa delle "contiguità", organizzative e scientifiche

Il concetto di contiguità, del tipo di formazione e del formatore, non è efficacemente autoesplicativo, ma pochi esempi possono chiarirlo: dal punto di vista organizzativo la contiguità era tradizionalmente quella "formazione e selezione"; oggi più spesso "formazione e sviluppo"; oppure "talent management". Indicativa la contiguità sottolineata dall'appartenenza congiunta con la gestione Risorse Umane; oppure la sottolineatura della integrazione con l'azione manageriale. Contemporaneamente importanti e differenziate le contiguità del formatore con gli approcci e le scuole scientifiche: per esempio di tipo prevalentemente manageriale e organizzativo oppure sociologico, oppure con le scienze e le discipline della persona e delle relazioni interpersonali e/o comportamentali.

Nota di chi scrive sul paragrafo "costellazioni" della formazione e dei formatori Mi rendo conto di avere proposto un modo parecchio complesso di capire quale è il tipo di formazione/formatore in azione. Tento qui una semplificazione magari esagerata: se vuoi capire che tipo di formatore/formatrice è, e che professionalità agisce, fagli/falle cinque semplici domande:

1) che tipo di finalità della formazione sono per lui/lei le più importanti; 2) che tipo di risorse particolari sceglie e utilizza e offre-propone ai cosiddetti formandi per il loro apprendimento e self development; 3) in che tipo di sedi fisiche o virtuali e con quali canali realizza la formazione; 4) con quali altri ruoli organizzativi ha maggiori contatti ed a quali discipline ed eventuali scuole scientifiche si riferisce in modo previlegiato.

Dalle risposte brevi e spontanee saprai molto sul tipo di formatore e sul tipo di professionalità che cerca di sviluppare. (se credi chiedigli/le anche se è appassionato/a del suo lavoro: ma questa è una domanda giusta per ogni tipo di professione!)

# 4. POSSIAMO PARLARE DI ASPETTI COMUNI NELLE PROFESSIONALITA' DEI FORMATORI?

Ma se le costellazioni dei tipi di formazione e formatori sono così tante e diverse tra di loro... ma allora c'è qualcosa di trasversale comune? Magari è importante per riconoscerci insieme.

Mi limito qui a tentare di focalizzare alcuni aspetti comuni, in parte tradizionali ed in parte emergenti:

• focalizzazione sull'aspetto primario dell' "apprendimento", l'aspetto distintivo fondamentale nella formazione come processo e come risultato; essenziale







comunque, quasi per definizione, nella formazione di ogni tipo. Concetto e parola inflazionata e vecchia? No, secondo me è semplice ma sempre valida: **formatore come facilitatore dell'apprendimento**; anche se poi comunque si dovrà specificare di volta in volta apprendimento di cosa, per cosa, come, progettato in che modo: di nuovo differenziandosi.

- "comprensione del sistema": capacità professionale di tenere conto e costruire una sintesi, almeno in vista della formazione, dei tanti aspetti oggi rilevanti e irrinunciabili: persone, azienda, committenza, sovrasistema di cui l'azienda e le persone fanno parte, interessi delle parti, valori, punti di incontro e di differenza e di contraddizione
- Attenzione ed interesse almeno un po' autentico per le persone e "la persona": che comunque rappresentano il soggetto concreto nel quale avviene l'apprendimento, e che sono comunque le protagoniste del processo di apprendimento, indipendentemente dal fatto che le si consideri come punto di partenza o come punto di arrivo.
- Orientamento personal professionale previlegiato alla crescita, allo sviluppo, al progresso "generativo" di nuovo valore, alla dinamica della apertura di nuove possibilità empowerizzanti: per le persone e per i collettivi, nei grandi aspetti come nelle piccole cose specifiche di cui la formazione si occupa.
- Aspetto emergente, fondamentale oggi in tutti i tipi di formazione: attenzione e gusto del formatore verso la enorme quantità e pluralità di "risorse" che la società ed il vivere moderno rendono disponibili per la formazione e la autoformazione delle persone. Il formatore di ogni tipo come "risorsiere" (mi si perdoni la strana parola) cioè come professionista che facilita l'avvicinamento e l'usufruizione da parte delle persone delle enormi risorse oggi disponibili che forniscono alle persone opportunità di apprendimento e crescita.
- Tendenza a collaborare, anche quando il formatore ha una sua specializzazione su un aspetto specifico operativo della formazione, (esempi: docenza, o progettazione, o gestione, o contiguità con le nuove tecnologie) con le figure confinanti nel sistema formativo e nel sistema organizzativo in cui l'azione formativa si svolge.
- Riferimenti presenti nella teoria e nella pratica del formatore. Come avviene infatti in tutte le professioni, anche nella professione formazione il formatore ha dei riferimenti di base, più o meno teorici, che gli permettono di spiegare perché e come sceglie di agire nella operatività delle attività formative che svolge. Riferimenti che possono essere scientifici nel senso classico della parola, ma possono essere anche solo sistematici, ma comunque in grado di non rendere casuale o improvvisato il suo agire sul campo. Infatti come in tutte le professioni è







fondamentale **l'esperienza pratica**, ma attrezzata dal sostegno di basi teoriche scientifiche e/o applicative.

\*\* Mi permetto soggettivamente di aggiungere che credo sia caratteristica comune ai formatori/formatrici professionisti anche la tendenza a provare soddisfazione nel rendersi e sentirsi utili allo sviluppo delle persone e dei collettivi (anche se questo aspetto non è certamente esclusivo soltanto della professione formazione).





