

Recensione di
DOMENICO LIPARI, "ETNOGRAFIA DI UN
ARCIPELAGO PROFESSIONALE"

a cura di Antonio Zanardo



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Anno III, numero 2, Dicembre 2012

RECENSIONE DI DOMENICO LIPARI, “ETNOGRAFIA DI UN ARCIPELAGO PROFESSIONALE”

A cura di Antonio Zanardo

Il percorso proposto da Lipari attraverso la sua ricerca si pone l'ambizioso obiettivo di dipanare la figura del formatore, sottraendola agli stereotipi e alle configurazioni che si sono via via susseguite nel tempo. Un lavoro che indubbiamente contribuisce a suscitare quesiti identitari, ma nello stesso tempo fatica a trovare un vero e proprio elemento catalizzante che accomuni le varie professionalità all'interno della categoria. Ci si scontra non solo con differenti approcci e metodologie, ma anche con retaggi culturali che tendono ad assimilare la figura del formatore ad altre istituzionalmente e socialmente riconosciute. Un avvocato o un medico, ad esempio, godono di una tale popolarità sociale da non suscitare dubbi circa i loro obiettivi e i mezzi per raggiungerli. Nel caso del formatore, al di fuori della sua comunità, si stenta invece ad aver chiare le funzioni e il significato dello stesso ruolo. È un insegnante, uno psicologo, un esperto o un venditore di fumo?

Nella pratica non esiste nemmeno una connotazione precisa circa gli studi necessari per diventare formatore, né un organismo che riesca a raggruppare i professionisti della formazione in un unico contenitore, salvo qualche associazione privata, come AIF, che si adopera in tal senso e alla quale vanno riconosciuti dedizione e meriti. Fra i tanti professionisti intervistati quelli che si sono diplomati in una facoltà di scienze della formazione, che teoricamente dovrebbe essere il percorso ottimale di studi, sono solo la minoranza. Vi sono psicologi, sociologi, ma anche laureati in legge, in lettere o filosofia. Tutti, in sostanza, possono essere formatori, in quanto la trasmissione dei saperi non può essere circoscritta ad un'unica categoria di individui¹. La questione dell'identità non è pertanto, contrariamente ad altre professioni, un punto di partenza, bensì un punto di arrivo e una necessità a cui la stessa formazione deve dar socialmente conto.

Da queste considerazioni iniziali si intuisce la priorità dell'autore nel voler prima di tutto rispondere alla domanda “chi siamo?”, prima ancora di addentrarsi nelle pratiche che definiscono stili e obiettivi di lavoro. Senza adoperarsi in pindariche evoluzioni emerge chiaramente un'idea

¹ Vi sarebbe da discutere perlomeno sulla differenza fra tipologie di sapere, approccio, vision, esperienze, eccetera, e la capacità/strumenti per trasmetterlo ad altri. La questione è solo in parte dipanata dalla corrente relativa alla formazione formatori, che tuttavia non è mai diventata un vero e proprio patrimonio professionale (nemmeno nella scuola, se vogliamo attribuire delle componenti formative anche all'insegnante) ed è stata sostenuta unicamente da organismi non istituzionali.

In passato le antiche scuole di arti e mestieri utilizzavano i maestri di lavoro per trasferire pratiche, far crescere talenti e sviluppare visioni professionali. In tal senso nessuno si è mai posto il problema di chiedere a tali figure un preciso percorso di studi o un'abilitazione all'insegnamento in quanto la migliore valutazione dell'operato era costituita dalle applicazioni pratiche dell'apprendimento.

ben precisa di formatore, o forse sarebbe meglio chiamarla una professionalità ideale, che si identifica con un promotore dell'apprendimento o un facilitatore.

L'idea della promozione rappresenta una componente attiva e interattiva, che si allontana in modo netto dall'atteggiamento distaccato di colui che propina semplici nozioni. Si tratta di un'importante classificazione professionale attraverso la concezione gestaltica del rapporto fra figura e sfondo, dove il primo piano è dedicato ai protagonisti dell'apprendimento, mentre al formatore viene affidato un compito molto simile alla regia (vedi anche Zanardo, 2011). Lipari, pur senza escludere altre tipologie di formatori², attribuisce alla professione delle fortissime componenti pedagogiche. Non si tratta di "soministrare"³ la formazione, ma di sollecitare/facilitare il processo di apprendimento. Il formatore è quindi un *promotore dell'autonomia individuale e professionale*. In tal senso, nel suo ruolo, devono pertanto essere incluse competenze superiori che vanno ben oltre la conoscenza dell'argomento trattato. Non è un caso che in diverse parti del volume l'autore intraprenda una ricerca di esperienze, riportate attraverso interviste, che delineano il percorso necessario alla costruzione del ruolo di formatore.

Al fine di esemplificare il percorso storico della formazione in Italia, e nello stesso tempo legittimare le varie componenti del ruolo che si esprimono in contesti differenti, nel testo di Lipari si fa riferimento ai paradigmi meccanico, organico e simbolico, sottoponendo la figura del formatore all'analisi dei processi caratterizzanti il suo agire. La *best way* di matrice tayloristica sottende un minimalismo progettuale, tipicamente meccanico, dove a una ristretta analisi dei bisogni formali⁴ viene affiancata una formazione di tipo addestrativo. Tale minimalismo si riscontra in tutto il processo, caratterizzato dall'identificazione ingegneristica dei comportamenti efficaci e dalla valutazione sull'effettivo raggiungimento dei risultati previsti. Al formatore, in questo caso istruttore, è affidato pertanto il compito di trasferire procedure o metodi più che suscitare cambiamenti profondi.

Nel paradigma organico la figura del formatore assume connotati profondamente differenti. La considerazione del soggetto beneficiario dell'intervento formativo, non più come un prolungamento della macchina ma come individuo dotato di emozioni e discrezionalità, nonché la concezione di organizzazione come sistema aperto, va a introdurre nuove modalità e nuove forme di pensiero nella formazione, consolidatasi nel tempo come una prassi. La visione organicistica ricerca equilibri; il formatore si configura come il garante di un percorso articolato in cui tutti gli attori godono di uno spazio caratterizzato dalla reciprocità.

La prospettiva simbolica, infine, accresce ulteriormente la complessità, sia delle organizzazioni stesse che di coloro che vi operano dall'esterno. La considerazione di concetti quali la rappresentazione⁵, l'intersoggettività e la creatività introducono una prospettiva legata alla ricerca di significato. L'identità di ruolo non è più circoscritta a una definizione coniata dalla struttura a cui il soggetto appartiene, ma dalla capacità di formulare pensieri, esprimere bisogni, interagire e far fronte alle necessità in tempo reale. Sulla stessa linea pertanto la formazione si trova

² È il caso ad esempio di coloro che svolgono una formazione prettamente tecnica (es. sulla sicurezza), oppure operano nel campo della formazione finanziata.

³ Oppure "erogare", termine molto vicino a un paradigma meccanicistico che assimila la formazione al riempimento di un contenitore vuoto e pertanto l'azione non può che configurarsi come un'iterazione fra un soggetto attivo e uno passivo.

⁴ Uso la riduzione a bisogni formali per esprimere una concezione unidirezionale dell'analisi, che si limita a considerare unicamente le necessità organizzative e il modo migliore per raggiungerle, senza tenere conto delle istanze soggettive di coloro che devono soddisfarle.

⁵ Termine di uso frequente in psicologia, ma di cui già Aristotele parlava già ampiamente a proposito dei fondamenti del teatro greco, per distinguere la realtà oggettiva dal modo in cui questa viene soggettivamente interiorizzata.

necessariamente a confrontarsi anche con aspetti filosofici complessi e con la necessità di affiancarsi all'organizzazione in un processo di *accompagnamento*⁶ all'autonomia.

Se pare piuttosto gradevole e gratificante identificarsi nel paradigma simbolico, come prototipo di sviluppo e di ricerca collettiva di senso, non possiamo sottovalutare che esso rappresenta una condizione ideale della pratica formativa e che lo si incontra solo in determinati contesti. Tutto ciò non è condizionato unicamente dalla maturazione dell'organizzazione, che pure va considerata in ogni attività, o da una particolare propulsione soggettiva, ma anche dalle stesse condizioni ambientali. È il caso, ad esempio, di tutta la branca che tratta la formazione finanziata (Cap. 2), dove i vincoli imposti dal finanziatore prevalgono spesso sulle reali necessità organizzative. I rimasugli di un modello meccanico, se pur concettualmente superato ma mai del tutto estinto, sono talmente diffusi che la stessa concezione di formazione è assolutamente assimilabile a un processo meccanico. Il bisogno è definito a priori⁷, pertanto la necessità primaria, della quale il formatore viene investito, è di soddisfare una condizione burocratica. Dall'altro per la società il core business è l'accesso al finanziamento; la formazione è solamente la parte conclusiva di un processo commerciale, ovvero la consegna di un prodotto che è già stato acquistato in precedenza sulla base di un accordo di massima riferito a un tema da trattare. La mission, in questi casi, risulta molto differente e anch'essa è parte integrante di un sistema di valori aleatorio, che soccombe di fronte al bisogno amministrativo che ha la priorità.

Ritorniamo quindi al minimalismo citato in precedenza, che in questo caso si traduce in una standardizzazione del prodotto, un'attenzione marginale al cliente, per terminare con riduzione delle tariffe per il formatore, nella progettazione non riconosciuta, nei pochi materiali a disposizione, nell'approssimazione⁸ e nella sostanziale indifferenza per l'effettivo apprendimento (se non legata alla possibilità di replicare il proprio business).

La stessa formazione a catalogo, per anni fiore all'occhiello di importanti società, altro non è stato che il tentativo di imporre ai fruitori un adattamento a temi preconfezionati, talvolta sconosciuti alla società venditrice e demandati in toto alla competenza del formatore scelto. È proprio il catalogo, in questo periodo storico, a rappresentare l'offerta principale per le società che vendono formazione esclusivamente finanziata di tipo interaziendale e non in una logica di progetto. In sostanza il cliente si deve adattare all'azienda fornitrice che vende un prodotto standardizzato per tutte le occasioni a basso costo (e quindi con meno diritti da parte dell'acquirente). La formazione apparente a cui Lipari si riferisce (vedi anche Mattalucci, Sarati, 2006) si configura come un meccanismo difensivo dei partecipanti, ostentato al fine di manifestare un disappunto in genere legato allo scollamento fra il processo di apprendimento e la sua effettiva possibilità di applicazione. Laddove non vi sono sbocchi che possano favorire l'espressione individuale, scatta il desiderio di utilizzare il tempo dedicato alla formazione a scopo privato, rendendo così proficuo il proprio investimento.

Ci troviamo di fronte a una condizione che attribuisce da più parti alla figura del formatore una responsabilità etica, ovvero la capacità di ricoprire il proprio ruolo con efficacia e professionalità

⁶ Recentemente si trovano nel mercato della formazione società che propongono counseling o counseling filosofico, identificando nel termine di "benessere organizzativo" una vero e proprio obiettivo di gestione.

⁷ Il progetto a cui è legato il finanziamento deve soddisfare determinate condizioni, che vengono stabilite a monte e senza una conoscenza diretta della realtà in cui il progetto stesso viene calato. L'autore fa riferimento a diversi casi in cui una società che si voglia scostare da un modello meccanico, facendo quindi fronte ai bisogni reali, si troverebbe successivamente a dover "modificare" la documentazione per renderla conforme alla procedura di rendicontazione e agli obiettivi stabiliti.

⁸ Per esperienza personale dello scrivente, capita che la richiesta di un formatore di poter disporre di un'aula a ferro di cavallo e senza computer venga vissuta dalla società che lo ha ingaggiato quasi come uno sfizio del professionista, che non si sa adattare e paventa strane pretese. In altri casi, una banale richiesta di informazioni circa l'azienda che si incontrerà nel corso suscita imbarazzo e viene percepita come del tutto estranea alle prassi attuate sino a quel momento. Si rischia, in sostanza, di venire percepiti più come un disturbo che come un aiuto.

anche qualora il sistema, o l'ambiente, dovesse autorizzare tutt'altro. È proprio questo atteggiamento a consentire spesso il mantenimento di uno standard elevato di prestazione. Ove una formazione sulla sicurezza potrebbe limitarsi al passaggio di informazioni relative a quanto necessario per ricoprire una funzione istituzionale, al formatore viene lasciato il compito del come raggiungere l'obiettivo e di come gestire il processo di apprendimento, secondo la sua discrezione.

Il tema delle pratiche viene affrontato da Lipari (cap. 3) in modo sistematico, aggiungendo alla tecnica pura, che viene comunque lasciata a margine, consuetudini e caratteristiche distintive. Dalle pratiche progettuali a quelle manageriali od organizzative, per terminare con quelle gestionali appartenenti all'azione d'aula. L'autore non si limita a proporre un "decalogo del buon fare", ma amplia la ricerca in modo articolato e sequenziale. Se ciò può apparire in un certo senso come una rigida classificazione comportamentale, dall'altro ritrova proprio nelle esperienze dei colleghi formatori una forte capacità creativa e di adattamento alla realtà. Il formatore si confronta con una moltitudine di ruoli che interagiscono con il contesto e che richiedono non solo capacità didattiche, indipendentemente dal tema e dallo stile di azione, ma meta competenze che vanno a completare una funzione che per anni è stata patrimonio di altre figure professionali e parte di un sistema ben definito. Il professionista d'aula, che in precedenza rappresentava il vertice di una piramide, oggi è investito della responsabilità dell'intera catena produttiva, passando da una posizione decentrata rispetto alla titolarità del progetto a un'identità allargata che incorpora capacità superiori nell'interazione con il contesto, molto più vicine a quelle necessarie a un'attività consulenziale che a quella formativa, che si configura come solo l'ultimo dei tasselli di un mosaico complesso. Una specializzazione a tutto tondo che deve in ogni caso far fronte non più solo ai bisogni di formazione, ma anche a quelli di business, districandosi nel complesso mondo delle varie opportunità di finanziamento e di una gestione burocratica. Da esperto in apprendimento, a manager che gestisce risorse finanziarie, oltre che umane, e si destreggia in pratiche che includono competenze analitiche, progettuali, negoziali, di facilitazione, di ricerca e, in ultima istanza, nella gestione di metodologie formative complesse.

Nella digressione fra le varie pratiche e metodologie, più o meno innovative⁹, incontriamo la necessità di adeguare la propria conoscenza in modo tale da connotare il proprio agire in modo proattivo, ovvero stimolando e generando autonomia di azione e di pensiero nei formandi. L'autore non disdegna di accogliere metodologie che non gli appartengono, ma propone un'analisi oggettiva delle esperienze dirette di applicazione e dei risultati ottenuti. Uno scopo, come si evince dal titolo del volume, descrittivo con tratti narrativi. Se il tema dell'identità professionale rappresenta il filo conduttore, che ritroviamo sino alla fine dell'opera, gli spunti offerti vanno decisamente oltre e costituiscono una base per importanti riflessioni.

L'orientamento alla ricerca e allo sviluppo proposto da Lipari si conclude con una disamina sulla realtà delle comunità virtuali. Per riprendere il titolo, la metafora dell'arcipelago presenta una comunità frammentata, anche se collegata da filosofie appartenenti alla stessa matrice. La natura oggettiva della professione tuttavia, contrariamente allo spirito, stenta a trovare un vero e proprio senso collettivo. I fenomeni di aggregazione, virtuali e non, si riducono a rare eccezioni e per lo più orientate al beneficio dei singoli professionisti. Non manca un esplicito riferimento ad Aif che, oltre ad essere titolare di una prestigiosa collana e numerose pubblicazioni all'attivo, rappresenta proprio una rara testimonianza di un'appartenenza alla comunità.

⁹ Dalla ricerca-azione di stampo lewiniano, alle pratiche di facilitazione centrate sulla ricerca di significato del proprio agire collettivo, al teatro di impresa nella sua connotazione originaria, all'outdoor training, agli action methods come lo psicodramma o il sociodramma.

La lettura di questo volume e la successiva recensione non mi hanno esentato dall'esprimere commenti personali circa il mio stesso ruolo di formatore. Mi è parso inevitabile confrontare esperienze, vissuti e considerazioni con quanto compare pagina dopo pagina. Lipari lascia al lettore questa libertà, ovvero quella di riconoscersi o distanziarsi da modelli che non vengono proposti come assoluti, ma sempre relativi. Per questo la lettura appare per la maggior parte dei tratti gradevole, quasi nostalgica per chi ha vissuto in modo diretto alcune delle esperienze descritte, e a tratti appesantita dalla descrizione di una realtà frustrante o comunque molto lontana dall'etica e dai "sani principi". Complessivamente il contributo offerto sottende una grande disponibilità a considerare la professione del formatore come un qualcosa in divenire, mai definitivo, che suscita domande più che fornire risposte e che attraversa un panorama denso di componenti umane. Non è tanto una dimensione affettiva, che in ogni caso rimane costante sullo sfondo delle pagine del libro, ma quella creativa e legata alla capacità di incontrare persone e di stimolare in loro il desiderio di crescere.

Riferimenti bibliografici

Mattalucci L., Sarati E. (2006), "Oltre la formazione apparente: dalle Comunità di apprendimento alle Comunità di pratica", in *Sociologia del Lavoro*, n. 103.

Zanardo A. (2011), "Regia formativa: dinamiche di ruolo e metodologia della formazione", in *Dialoghi*, Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo, 2011, n. 1.

Domenico Lipari, sociologo e ricercatore indipendente, è docente presso l'Università "La Sapienza" di Roma. I suoi interessi di ricerca sono legati allo studio delle organizzazioni e dei processi formativi e, in quest'ambito, ai fenomeni dell'apprendimento organizzativo, alle comunità di pratica ed allo sviluppo di metodologie riflessive. È autore di vari saggi e volumi, tra cui *Progettazione e valutazione nei processi formativi* (Roma, 2009); *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni* (Milano, 2010); *L'approccio-comunità* (Roma 2004); *Dinamiche di vertice. Frammenti di un discorso organizzativo* (Milano, 2007). Ha tradotto e curato alcuni volumi tra cui *Stato modesto, stato moderno* di Michel Crozier (Roma, 2010) e *La fabbrica del diritto* di Bruno Latour (Troina, Città aperta, 2007).