

PRETESTI: NOTE PER UN MESTIERE

Il formatore, ieri e oggi

Dario Forti, Giuseppe (Pino) Varchetta

Dov'eravamo rimasti? Potrebbe essere un buon esordio, certo non originale, per riprendere la collaborazione con una rivista di cui abbiamo visto la nascita, fin dal "numero zero", esattamente 40 anni fa. Rivista che abbiamo poi accompagnato per decenni, privilegiando l'offerta di letture utili alla professione di chi forma.

Siamo di nuovo qua, in un mondo nel frattempo rivoltato, ma che continua comunque a pretendere dai formatori la capacità di comprendere i cambiamenti e di trovare i modi per assecondare gli sforzi che i soggetti organizzativi compiono per riuscire a vivere le organizzazioni e il lavoro con dignità, consapevolezza e pulsione realizzativa.

Accingendoci a questo nuovo impegno, ad entrambi è venuto subito in mente che si potrebbe ripartire dalla questione di fondo che, da sempre, accompagna le riflessioni dei formatori e della loro associazione ormai cinquantenne: *quale ruolo per il formatore?* E così la memoria è andata ai tempi in cui tutti noi ci siamo ingaggiati nello sforzo di tracciare lo spazio e il profilo di chi fa formazione nelle organizzazioni. Così,

in queste brevi note, abbiamo deciso di appoggiarci alle parole di alcuni Maestri: il compianto Pasquale Gagliardi, l'indomito Massimo Brusciaglioni, il mitico Eugène Enriquez.

Chi è il formatore, quale background ha maturato, quale accesso ha al quadro strategico dell'organizzazione in cui o per cui opera, di quali strumenti dispone per leggere necessità e bisogni dell'organizzazione e delle persone che poi è chiamato ad aiutare, sostenendone l'apprendimento e lo sviluppo?

Tutte domande che, già nel famoso VI Convegno AIF, svoltosi nel 1983 presso la Scuola di formazione del Credito Italiano a Lesmo, si faceva Pasquale Gagliardi in termini problematici, osservando la *"difficoltà, per il formatore/analista dei bisogni, di accedere alle informazioni necessarie per elaborare un modello realistico di sviluppo delle competenze dell'impresa, (...) e, più in generale, il fatto che una reale analisi dei bisogni non rientra tra le attese del sistema e/o del vertice verso la formazione. (...) La verità è che l'azienda, quando ha davvero bisogno di modificare la propria competenza, elude o minimizza il problema"* (*Quaderni di formazione Pirelli*, 52, ottobre 1984, p. 26).

Ancora Gagliardi, nello stesso testo, cita Enriquez, per ribadire il tratto a volte velleitario dei formatori di quegli anni di, peraltro, impetuoso sviluppo e successo: *"Come ha osservato Enriquez, la formazione comporta un aspetto fascinoso che è indispensabile chiarire: 'ogni atto di formazione si riferisce più o meno a una serie di modelli espliciti sia di fantasmi motori che conferisce a questo lavoro un aspetto insieme esaltante, inquietante e deludente. In ciò sta forse il fascino, nel recare il marchio del desiderio di onnipotenza e del desiderio/timore d'impotenza'"* (ivi, p. 25).

Massimo Brusciaglioni, curatore dell'opera collettiva che segna di fatto la nascita della "professione formazione", solo pochi anni dopo traccia un bilancio di ciò che i formatori stavano diventando, descrivendoli come *"protagonisti operativi (...) armati nei primi tempi soprattutto di grande entusiasmo e idealità, poi sempre di più anche con un bagaglio crescente di specifiche conoscenze, strumenti, metodologie: cioè con professionalità"* (*Professione formazione*, Collana AIF FrancoAngeli, 1988, pag. 19). Poco più avanti nell'Introduzione al volume, quasi rispondendo alle riserve

espresse da Gagliardi sulla vicinanza dei formatori alle esigenze strategiche delle imprese, esprime la convinzione che *"i formatori, o esperti di apprendimento degli adulti, aumenteranno la loro integrazione con le altre funzioni interessate ad apprendimento e cambiamento: (...) prima di tutto con gli altri ruoli addetti allo sviluppo delle risorse umane, ma anche con gli strateghi del sistema aziendale e con i leader della tecnologia"* (ivi, pag. 21).

40 anni dopo, cosa possiamo aggiungere a quei pareri? Che il mondo è cambiato l'abbiamo già detto, che le organizzazioni hanno dovuto – e saputo – fronteggiare le trasformazioni che si sono succedute come onde del mare – dall'automazione alla globalizzazione, dalle rivoluzioni della qualità e del servizio, fino all'attuale digitalizzazione pervasiva – lo possiamo testimoniare anche noi in una costante vicinanza alle organizzazioni industriali e di servizio, multinazionali, imprenditoriali e del "terzo settore".

Ma è evidente che le domande che si facevano i Maestri le abbiamo ancora tutte davanti a noi, se non amplificate dalla drammaticità del cambiamento dei contesti, tra pandemie e



guerre alle porte di casa. Forse, rispetto ad allora, si sono materializzate alcune delle speranze intraviste: il bagaglio teorico dei formatori è evoluto in senso multidisciplinare, quando non transdisciplinare; la cassetta degli attrezzi si è arricchita di metodologie sempre più diversificate; e soprattutto lo sguardo di chi forma su organizzazione, individui e gruppi e, non ultimo, sul Sé, oggi è più riflessivo e consapevole. Ma, certo, sul ruolo non si smette di riflettere.

Ciò detto, completiamo questo testo inaugurale con due brevi segnalazioni di libri a nostro parere importanti. Con la promessa che, nei prossimi numeri, dedicheremo ai libri più spazio. Cristiano Ghiringhelli, Raul Nacamulli e Luca Quarantino, con *Disordine organizzato. Sviluppare le organizzazioni attraverso il*

paradox mindset (il Mulino, 2025), ci regalano una visione di come le organizzazioni si stanno trasformando, nella ricerca continua di un effettivo superamento del “modello burocratico” con cui siamo nati e vissuti nel secolo scorso; al tempo stesso, ci offrono un modo di vedere la realtà contemporanea con occhi nutriti dal paradigma della complessità e dalla consapevolezza che i problemi, le crisi e i dilemmi che le organizzazioni vivono in continuazione richiedono uno sguardo capace di tenere insieme polarità e forze contrastanti e di ricercare vie non semplicistiche e meccaniche. Il nuovo sguardo auspicato si nutre di un pensiero paradossale, per il quale gli opposti coesistono senza contraddirsi, creando qualcosa di più grande della somma delle parti binarie e un andare oltre una concezione

lineare dell’esperienza organizzativa.

Luca Cateni, Michele Santi, Marco Tuggia, operatori sociali attivi nei servizi residenziali per giovani in uscita dalla tutela minori, con *Educare l’autonomia*, (Animazione Sociale, 2025) propongono agili, preziose pagine, nutrite dal senso riflettuto di un’esperienza operativa durata alcuni decenni. Ragazze e ragazzi seguiti dall’assistenza socioeducativa, diventati maggiorenti, vengono esposti ad una prospettiva di autonomia con grande anticipo rispetto ai loro coetanei “cosiddetti normali”, che hanno vissuto l’adolescenza all’interno delle famiglie di origine. Le agili pagine dei nostri tre autori narrano – con larghi spazi di riflessione preziosa per tutti coloro che operano nella formazione – il senso della loro esperienza di un

mestiere centrato sull’andare incontro a queste giovani vite, improvvisamente esposte all’autonomia, nutrendo i loro istanti di autosviluppo, mantenendo aperta la possibilità di progetti aspiranti al proprio compimento, interpretato attraverso l’attivazione dei singoli loro protagonismi, risorse e capacità.

Dario Forti

Formatore e consulente di sviluppo organizzativo, senior partner Modus Srl SB.

Giuseppe (Pino) Varchetta

Già responsabile dello Sviluppo Organizzativo, psicosocioanalista, cofondatore di Ariele, opera come consulente direzionale.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:
<http://creativecommons.org>



Learning School



PERCORSO FORMAZIONE FORMATORI



- Formula blended
- Laboratori
- Project work

COMPLEXAILAB

- Primo modulo gratuito
- Repository didattico



Per info:
[segreteria nazionale@
associazioneitalianaformatori.it](mailto:segreteria nazionale@associazioneitalianaformatori.it)