



# **MANIFESTO SULLA FORMAZIONE**

# MANIFESTO SULLA FORMAZIONE\*

## 1. Le ragioni di un manifesto

A quali condizioni un intervento può essere definito come formativo? Quali rapporti fra processo formativo, scelte politiche, azioni gestionali? Quali responsabilità e garanzie in ordine alla sua attuazione? Quali legami tra valutazione dei risultati della formazione e valutazione dei risultati dei servizi? Quali garanzie sulla qualità dei formatori e sulle loro agenzie di riferimento? Quali rapporti fra qualità della formazione e costi della formazione?

Il manifesto sulla formazione nasce da questi interrogativi da tempo presenti a chi opera nel settore.

Essi risultano rafforzati dalla diffusione di programmi formativi dediti al mantenimento di equilibri già definiti o voluti solo da alcune parti in causa: direzioni tecniche, corporazioni professionali, committenze interessate ad usare la formazione unicamente come sistema di autolegittimazione, agenzie interessate ad accreditarsi sul mercato con pacchetti formativi preconfezionati e standardizzati, a volte di alta qualità tecnica, ma spesso asettici e disancorati dal contesto degli operatori a cui vengono somministrati.

L'attuale fase di forte trasformazione culturale e sociale non fa altro che rendere tali interrogativi più evidenti e meno eludibili.

Gli squilibri di questo andamento compromettono la qualità delle proposte e fanno segnare il passo alla riflessione teorica e metodologica, alimentando invece una tendenza al "fare comunque", dove *teorie e prassi* vengono confuse, spesso a danno dei destinatari (operatori e cittadini) ignari dei danni perpetrati nei loro confronti e conseguente inevitabile spreco di risorse.

Tutto questo avviene nella formazione di base, dove persistono modalità tradizionali e spesso arcaiche di operare. Ma avviene soprattutto nella formazione in servizio, dove l'intrinseca fragilità delle proposte risulta spesso mimetizzata con strumentazioni e tecnologie, che tendono più a sedurre che a formare.

La scelta di circoscrivere i riferimenti del manifesto alla *formazione nei servizi alle persone* è soprattutto motivata dall'esigenza di meglio caratterizzare i problemi su un'area che ha di fatto un ruolo centrale nello *sviluppo della cultura del bene comune*.

È in quest'area che i processi formativi sono, in modo più esplicito, chiamati a misurarsi con istanze di promozione umana, facilitando le collaborazioni necessarie per gestire le resistenze, per dipanare i paradossi organizzativi, per gestire i dilemmi etici, che insorgono quando il cambiamento non può essere prescritto, ma chiede di essere condiviso, desiderato dai suoi protagonisti, costruito su scala comunitaria.

---

\* Documento elaborato da un gruppo di lavoro della Fondazione «E. Zancan» composto da: Milena Canevini, Annamaria Cavallone, Guido Coggi, Maria De Benedetti, Duccio Demetrio, Elda Busnelli Fiorentino, Roberto Merlo, Giovanni Nervo, Francesco Novara, Raffaele Occulto, Augusto Palmonari, Carlo Trevisan, Tiziano Vecchiato. Il documento è pubblicato in: Sarpellon G., Vecchiato T., a cura di (1993), *Le frontiere del sociale. Primo rapporto*, Fondazione «E. Zancan», Padova.

Le attuali scelte di politica sociale e sanitaria non incentivano a camminare in questa direzione. Le ragioni di efficienza sono prevalenti su quelle di efficacia. Le *prospettive costituzionali di tutela e di promozione delle persone* risultano marginali e subordinate a priorità di bilancio o di altra natura.

Di conseguenza i servizi si trovano oggi ad operare in un terreno conflittuale e intermedio fra cittadini e pubblica amministrazione: incentivati da ragioni qualitative ma, nel contempo, richiamati a istanze di razionalizzazione delle risorse e pressati dalla domanda implicita di ammortizzare l'impatto dei molti problemi in attesa di risposta.

Nel breve periodo gli esiti di queste spinte contraddittorie potrebbero compromettere le risorse disponibili (umane e professionali), mortificando l'impegno, tuttora vivo, nel radicare i valori solidaristici nelle comunità locali.

## 2. Quale ruolo e quale valore per la formazione

Il valore della formazione è assicurato e nutrito dal significato originario dell'impegno formativo: *favorire processi vitali*, sostenerli nei momenti di cambiamento, orientare le potenzialità, offrire strumenti efficaci per operare.

Tutto questo coniugando due ambiti di interesse: l'interesse dei servizi per qualificare la loro azione, l'interesse delle persone nel vedere più compiutamente realizzati i propri diritti. In questa direzione possono essere colti alcuni valori e criteri, culturali e tecnici, per pensare e per fare formazione:

- la promozione dei *diritti* e delle *responsabilità* dei cittadini;
- il riferimento centrale alle persone e alla loro storia, per consentire che le loro domande trovino espressione;
- l'impegno di servizio ai progetti dei cittadini;
- il radicamento culturale nelle situazioni locali.

La realtà staziona ancora lontana da questi criteri e spesso, nella domanda di formazione le motivazioni del servizio vengono confuse con quelle dei destinatari della formazione, dando luogo a pratiche formative appiattite sui vincoli istituzionali o gestionali. In esse non c'è spazio per le ragioni di quanti sono coinvolti più direttamente nel processo di servizio: gli operatori e le persone destinatarie del loro lavoro.

## 3. La formazione: un diritto-dovere

Una prassi diffusa colloca di fatto la formazione in una posizione residuale, strumentale ed esterna ai servizi. Spesso essa risponde unicamente alla necessità di utilizzare fondi a disposizione, se non a ragioni speculative o clientelari. In questo modo viene facilitata la proliferazione di iniziative segmentate, non collegate fra loro, "private", cioè esterne all'area di responsabilità e di sviluppo del sistema dei servizi.

Questa situazione si collega a fenomeni a forte connotazione negativa, nel momento in cui l'organizzazione persegue obiettivi intrinsecamente in contrasto con il significato stesso di ogni vera azione formativa, rendendola di fatto impossibile e nel contempo chiedendo una formazione attuata come azione rituale e propiziatoria.

Perciò è necessario che l'efficacia della formazione nasca dall'interesse e dal coinvolgimento, con modalità diverse, di tutte le componenti del sistema, non solo cioè

degli operatori, ma contemporaneamente anche dei dirigenti, dei responsabili politici e della comunità destinataria dei servizi e che essa venga attuata nel tempo lavoro degli operatori.

Il perdurare di una *cultura privatistica* della formazione produce deleghe di responsabilità, committenze improprie, marginalizzazione dell'impegno formativo, che nel tempo deresponsabilizzano le parti in gioco a tutto svantaggio dei destinatari.

Si aprono in questo modo spazi per un mercato che utilizza queste fragilità, che fa delle patologie organizzative un facile terreno di conquista, che trova nella banalizzazione dei prodotti un espediente per abbattere i costi di produzione.

La tutela delle persone utenti della formazione e delle persone utenti dei servizi chiede che venga riconsiderato e reso necessario l'*incontro delle responsabilità*, dentro e fuori le organizzazioni di servizio.

È grazie ad esso che possono essere definiti obiettivi non velleitari di crescita. Gli obiettivi non possono prescindere dalle persone. È quindi solo dentro le pratiche quotidiane di servizio, con tutte le persone che in esse agiscono, nella collaborazione fra agenzie formative ed operatori, che possono essere progettati ed attuati investimenti formativi efficaci, cioè fondati sul diritto-dovere a promuovere la crescita professionale e organizzativa, la verifica della qualità del processo metodologico, la valutazione sistematica delle utilità prodotte a vantaggio dei destinatari.

#### 4. Condizioni necessarie

La formazione, dando evidenza ai fatti e ai problemi, prepara il cambiamento: essa può mettere in crisi, ma la crisi è necessaria per evitare la stasi e l'involuzione e diventare così creativa di un'esperienza nuova.

Quando la natura del cambiamento è posta oltre la semplice acquisizione di abilità e di tecniche, tutti sono chiamati a modificare i propri criteri, le condizioni, gli schemi per operare nella realtà, primi fra tutti i responsabili dell'organizzazione e dei centri di decisione, intesi come committenza della formazione. Questo è il primo livello di un possibile cambiamento, perché contribuisce a definire in modo chiaro gli obiettivi da porre a fondamento dei processi formativi.

La condivisione di questo metodo nasce dalla conoscenza approfondita e mirata dei fattori da sottoporre a trasformazione, dove lo scambio di conoscenze e la disponibilità di informazioni diventano precondizioni necessarie per produrre sapere e permettere alle persone di evolvere e di modificarsi insieme con le organizzazioni.

Le resistenze al nuovo, pur desiderato, possono essere di varia natura: nelle mappe mentali che presiedono ai comportamenti professionali, nei percorsi organizzativi consolidati, nei sistemi di potere che, perseguendo obiettivi perversi, segmentano le responsabilità, producono chiusure, rendono inerti le professionalità e le organizzazioni nei confronti della domanda sociale.

La formazione è un investimento e quindi i suoi risultati vanno cercati in diverse direzioni e con strumenti diversi: negli apprendimenti, nei processi organizzativi, nei nuovi modi di gestire i problemi e i rapporti.

Per questo lo stile, i modi e l'organizzazione che realizzano un processo formativo non possono essere contraddittori con i contenuti e gli obiettivi dei programmi di formazione e di cambiamento del servizio, pena la produzione di paradossi e frustrazioni funzionali soltanto alla conservazione dell'esistente.

La soluzione di questi problemi richiede impegno e azione coordinata fra formatori e destinatari della formazione, per produrre condizioni facilitanti l'incontro delle motivazioni, l'*elaborazione comune*, la *valutazione partecipata*.

Se questo avviene, il contratto formativo ha modo di affrancarsi da schemi meramente formali, da pacchetti preconfezionati, da formule protocollari pensate a tutela del formatore o in ossequio a rituali, che riproducono i rapporti di potere tipici delle situazioni che, anche grazie alla formazione, dovrebbero essere superate.

## 5. L'incontro delle responsabilità

Il *contratto formativo*, visto nella logica appena delineata, diventa il luogo in cui sono esplicitati il sistema di obiettivi, le condizioni organizzative, le compatibilità, i sistemi di formazione, i metodi di formazione, i risultati attesi, le condizioni e gli strumenti per fare valutazione, le ragioni di costo, le responsabilità.

Esso diventa cioè la sede per definire il codice generativo dell'intero processo di formazione. In esso, soggetti diversi mettono in gioco interessi complementari: il committente, la sua organizzazione, il formatore, l'agenzia, le competitività di mercato, i fruitori immediati (l'operatore ai diversi livelli di ruolo e di funzioni, con le sue appartenenze di gruppo, di servizio...), i fruitori finali (le persone e i gruppi destinatari del servizio).

In questa fase "costitutiva" del processo devono poter trovare collocazione culturale e tecnica le condizioni per un ambiente produttivo di crescita, pensate a vantaggio di tutte le parti in causa, cioè andando oltre la logica istituzionale o dei fruitori immediati.

Questo può avvenire considerando attentamente le interazioni che compongono il sistema da modificare, consapevoli che l'incontro fra soggetti diversi, prima ancora che in sede di negoziazione, avviene nei modi di pensare un percorso, che li assume nello stesso tempo come protagonisti, come destinatari, come soggetti responsabili dei risultati attesi.

La negoziazione non fa che recepire queste diverse istanze, renderle fra loro compatibili, riconoscibili negli obiettivi, nei contenuti, nelle condizioni per evolvere sul piano personale e professionale.

Ad essa si collega l'*impegno di valutazione*, che vincola chi è coinvolto nel contratto alla fedeltà nei confronti dei progetti di crescita personali, del progetto di crescita del servizio, nei confronti dei diritti e dei bisogni che esso è chiamato a tutelare, sotto forma di standard di accessibilità, di risultato.

A ben vedere, poi, un impegno sistematico sul fronte della valutazione diventa esso stesso fattore di legittimazione dell'intero processo, proprio perché promuove atteggiamenti di ricerca, condizioni di controllo ed esercizio di responsabilità integrate ai diversi livelli.

## 6. Come operare

Il "che fare" della formazione deve necessariamente tener conto dei suoi regolatori interni ed esterni. Essi possono essere colti nel rapporto tra formazione di base e formazione in servizio, nel rapporto con l'organizzazione, con i contesti operativi, nella fase di costruzione delle condizioni, nell'impegno a valutare il processo e i suoi risultati.

La formazione di base deve creare le premesse per una storia professionale radicabile nelle realtà di servizio. Difficilmente questo avviene, stanti le persistenti carenze

nella definizione dei profili professionali e degli standard operativi caratterizzanti le diverse situazioni di servizio.

L'inerzia istituzionale a rivedere funzioni divenute obsolete, la rigidità dei sistemi formativi e degli ordinamenti didattici, alla luce dei mutamenti via via intervenuti nel sistema normativo e dei servizi, colludono nel rendere strutturalmente ancora più debole il contesto in cui la formazione di base si realizza.

La non chiarezza su questi nodi agisce da moltiplicatore nella gestione della domanda formativa, con esiti che ripropongono dinamiche di separazione tra formatori e formati, tra aula e lavoro, tra teoria e prassi. Per questo essa non incide sulla crescita professionale, inibendo anzi processi di responsabilizzazione partecipata, ostacolando aperture e disponibilità e perpetuando percorsi formativi che non hanno mai termine, né per l'utenza né per la committenza.

Questo avviene anche perché la logica dell'efficacia organizzativa si scontra con culture libero-professionali, tuttora presenti nei servizi, con inevitabili ricadute nelle prassi formative, soggette a pressioni individualistiche, che le assumono come pertinenti ed anzi le incentivano con il pretesto della specializzazione.

La formazione non può eludere queste contraddizioni ma deve considerarle attentamente e farne ragioni di impegno trasformativo.

Anche per questo, la fase di *negoziazione*, come pure il contratto che essa produce, non può essere considerata un "prima", preparatorio all'esercizio dell'azione formativa. Essa infatti, è parte interna, integrante dell'intero processo e, stante la sua capacità di incidere sulle sue condizioni di sviluppo, di fatto ne prefigura anche i possibili risultati.

Se va evitato l'errore di considerare la negoziazione un fatto preliminare, e quindi esterno al processo, nella stessa misura va evitato il rischio di considerare la valutazione un fattore successivo, da attivare "dopo" che si è formato. In questo modo si finisce per marginalizzarle entrambe, lasciando ampi spazi alla delega e a prassi dove le responsabilità risultano attenuate e amputate dei loro elementi vitali.

Se infatti negoziazione e contratto formativo agiscono da fattori propulsivi del processo, la valutazione partecipata, già presente in sede preliminare, accompagna e governa il suo sviluppo, garantendo controllo e responsabilità sul processo e sui suoi risultati. È per questo che un corretto sistema di valutazione dovrebbe tener conto e ascoltare anche i destinatari finali dei processi formativi cioè la loro utenza diretta e indiretta.

## 7. Garanzie

La crescente consapevolezza di questo andamento rende intollerabile che chi fa formazione:

- non dichiarare comunque le proprie premesse;
- proponga pacchetti formativi buoni per ogni contesto;
- si mascheri dietro stereotipi di neutralità;
- riproduca acriticamente metodi e tecniche in ogni situazione;
- accetti di perseguire obiettivi irraggiungibili;
- non espliciti i propri criteri di valutazione e non faccia valutazione;
- non conosca in modo approfondito la realtà in cui è chiamato a formare o non sia disposto a conoscerla;

- non documenti un impegno di elaborazione e ricerca;
- eviti di confrontare e verificare i risultati delle proprie esperienze.

Come dunque contenere queste difficoltà, cercando di superarle? Una tendenza, oggi frequente, è quella di ricorrere a vincoli di natura deontologica, sotto forma di codici o di prescrizioni provenienti da organismi di controllo della professione. In questo andamento è insita la speranza di poter delegare a un codice o a un organismo esterno quanto dovrebbe stare dentro le coscienze e le scelte etiche, personali e professionali.

L'esperienza insegna come le declamazioni, anche se codificate e sottoscritte, si accompagnano al rischio di accreditare competenze professionali di fatto compromesse.

Vanno piuttosto cercate nuove condizioni per un controllo qualitativo delle scelte e delle prassi professionali. Esse possono essere conseguite costruendo situazioni garantite da responsabilità comuni, in cui cioè l'esercizio della responsabilità professionale si attua con:

- investimenti documentati nella ricerca;
- impegno comprovato nella propria formazione;
- disponibilità alla comunicazione e al confronto delle esperienze;
- accessibilità ai curricula dei formatori e delle agenzie;
- disponibilità a esplicitare i criteri di costo;
- accessibilità e trasparenza dei bilanci.

La nostra proposta si muove in queste direzioni e, proprio per questo, vuol essere un invito a condividere con altri, impegnati sullo stesso terreno, i frutti del confronto e della ricerca.

Potrebbe avvantaggiarsene la cultura della formazione, ma soprattutto crescerebbe la considerazione per le ragioni fondamentali del nostro agire: *le persone, i loro diritti-doveri, i loro progetti.*