

***La comunità di pratica dei “formatori di professionisti” del Lazio.  
Un’esperienza per crescere, come formatori e come professionisti  
di Beatrice Lomaglio<sup>1</sup> e Stefano Cera<sup>2</sup>***

La comunità di pratica dei “formatori di professionisti”, nasce su iniziativa degli autori dell’articolo e l’idea deriva dalla comune esperienza fatta nel campo della formazione nella mediazione civile e commerciale. All’interno di questa, infatti, sulla base dei requisiti stabiliti dal Decreto del Ministero della Giustizia n. 180/2010, sono stati accreditati come docenti per la mediazione civile e commerciale tanti “professionisti” (soprattutto avvocati e commercialisti) che in aula hanno di fronte a loro tanti colleghi o altri professionisti provenienti da altri ordini professionali (es. medici, psicologi, architetti, ecc.). Spesso questi professionisti si occupano di formazione in modo non continuativo e focalizzano la propria attenzione soprattutto sui contenuti, derivanti dalle conoscenze di tipo tecnico, senza avere una specifica esperienza in merito ai processi di apprendimento. Lo stesso tipo di problematica si riscontra in altre categorie professionali: i docenti dei corsi di aggiornamento per avvocati sono per lo più avvocati, quelli dei corsi di aggiornamento per commercialisti sono nella maggior parte dei casi commercialisti e così via per molte altre categorie professionali.

Pertanto, partendo da questo tipo di esperienza, si è pensato di fare un approfondimento sulla formazione “altra”, cioè su quella formazione che va oltre la realtà aziendale e riguarda invece, specificamente, gli appartenenti agli ordini professionali. L’obiettivo era quello di trovare, attraverso l’esperienza dei partecipanti alla comunità di pratica, degli elementi in comune in modo da realizzare una sinergia tra conoscenze tecniche sui contenuti (richieste dalla formazione per i professionisti) e conoscenze metodologiche sui processi di apprendimento e favorire così un nuovo approccio alla formazione fatta dai professionisti per i professionisti.

Nel presente articolo si riportano quindi i risultati di quella che, fino a questo momento, possiamo considerare solo la “prima fase” delle attività della comunità (frutto appunto del lavoro di un anno e mezzo), cercando di suddividerle secondo alcuni momenti essenziali: la nascita della comunità, i suoi primi passi, il lavoro del gruppo esterno ed infine quello del gruppo interno.

### **La nascita della comunità di pratica**

Iniziamo dalla nascita della, anzi delle, comunità. Infatti, così come le altre comunità organizzate nell’ambito delle attività della delegazione regionale del Lazio<sup>3</sup>, anche questa nasce formalmente in occasione dell’incontro “in plenaria” (con tutti i potenziali partecipanti di tutte le comunità) avvenuto il 29 gennaio 2013 alla sede ISFOL di Corso Italia in Roma ed organizzato dal Presidente di AIF Lazio, Myriam Ines Giangiacomio.

Tale incontro “operativo” fa seguito al workshop del 28 novembre 2012 finalizzato all’illustrazione ed alla condivisione delle modalità di avvio e di mantenimento di diverse comunità di pratica, secondo lo schema metodologico proposto ed elaborato da Domenico Lipari.

---

<sup>1</sup> Formatrice e business coach. Formatore accreditato dal Ministero della Giustizia per i corsi sulla mediazione civile e commerciale. Consigliere AIF Lazio.

<sup>2</sup> Responsabile scientifico e formatore accreditato dal Ministero della Giustizia per i corsi sulla mediazione civile e commerciale; Partner di *Action Training Network* srl; Consigliere AIF (Ass. Italiana Formatori) Lazio.

<sup>3</sup> Oltre a questa è stata costituita anche la CdP dei formatori esperienziali, oltre a tre comunità di ricerca: sull’auto-imprenditorialità (tema emerso già dall’*AIF day* 2012), su un nuovo modello educativo per le competenze del terzo millennio e sul rapporto della donne con il potere.

Nel corso di questo workshop Mimmo Lipari aveva definito il quadro di riferimento, presentando il “concetto” di comunità di pratica<sup>4</sup> ed inserendolo peraltro nel più ampio contesto delle pratiche formative efficaci focalizzate sull’apprendimento, nel quale «diventa cruciale dunque la sfera relazionale, la dimensione cioè delle relazioni che ciascun soggetto mette in atto nel momento in cui si rapporta con altri soggetti dotati delle sue stesse caratteristiche»<sup>5</sup>.

Successivamente, Lipari aveva focalizzato l’attenzione intorno a due concetti fondamentali ed integrati: la “pratica” (definita come «l’insieme delle condotte degli attori sociali impegnati nelle più disparate attività di relazione con il loro contesto d’azione») e la “comunità” (intesa come «tratto di intreccio relazionale, di prossimità comunicativa, di reciprocità e di interdipendenza»<sup>6</sup>).

Aveva inoltre sottolineato gli elementi essenziali di una comunità, come:

1. La condivisione dell’esperienza tra i partecipanti.
2. Un compito/una questione complesso/a da affrontare, ciascuno per il proprio ambito.
3. La prossimità comunicativa che rende possibili relazioni concrete tra i partecipanti.
4. La fiducia, come presupposto della possibilità di relazione tra di loro.
5. Relazioni caratterizzata da orizzontalità, spontaneità e informalità.
6. La comunità di auto-organizza nel suo lavoro.
7. I problemi si risolvono attraverso la cooperazione ed il sostegno reciproco.
8. La capacità di affrontare una questione nuova, attraverso tentativi ed errori.
9. La “pratica” della narrazione come strumento per condividere esperienze di successo ma anche per dare ordine ai pensieri.
10. Un’identità condivisa: ciascuno si riconosce nel gruppo e vive come proprio patrimonio di conoscenze generate dal gruppo.

Dopo il workshop, che ha definito il momento “teorico” iniziale di riferimento, e che è servito per definire il contesto di azione delle comunità, nell’incontro del 29 gennaio 2013 si è iniziato a lavorare specificamente su di esse, attraverso la definizione dei criteri che le comunità avrebbero dovuto avere in vista della definizione di un “percorso comune”. Tra questi:

- La decisione che ogni comunità si sarebbe mossa secondo la più totale autonomia e responsabilità.
- Ogni comunità è stata costituita da un minimo di 6 partecipanti soci ed avrebbe potuto coinvolgere non soci ove fossero persone autorevoli nel campo d’interesse della comunità.
- I referenti (per quella di cui stiamo parlando, gli autori del presente articolo) hanno fissato la data del 1° incontro per ciascuna CdP/CdR costituenda.
- Alla prima riunione (ed eventualmente anche alle successive) avrebbe partecipato Domenico Lipari nel ruolo di facilitatore per dare supporto alla fase di avvio e di sviluppo. Le modalità di avvio della comunità dei formatori di professionisti saranno descritte nei paragrafi successivi.
- Ogni comunità si sarebbe dovuta dotare di una modalità per lavorare a distanza per facilitare la partecipazione di tutti i soci che lo avrebbero voluto (dalla semplice mailing-list al gruppo

---

<sup>4</sup> Definita «un’aggregazione informale di attori che, nell’organizzazione, si costituiscono spontaneamente attorno a pratiche di lavoro comuni nel cui ambito sviluppano solidarietà organizzativa sui problemi, condividendo scopi, saperi pratici e linguaggi e generando, per questa via, forme di “strutturazione” dotate di tratti culturali peculiari e distintivi». D.LIPARI, *La “comunità di pratica” come contesto di apprendimento*, in *AIF Learning News*, Marzo 2013, anno VII - N.3 (link: [http://associazioneitalianaformatori.it/download/2013\\_n03\\_n02\\_DomenicoLipari.pdf](http://associazioneitalianaformatori.it/download/2013_n03_n02_DomenicoLipari.pdf). Data ultima consultazione: 19 aprile 2014)

<sup>5</sup> LIPARI, cit.

<sup>6</sup> LIPARI, cit.

chiuso di FB, a un wiki, ecc.) secondo le specifiche esigenze. Anche in questo caso le concrete modalità saranno descritte nel dettaglio nei paragrafi successivi.

Inoltre, scendendo sempre più nel dettaglio di ogni singola comunità, fin da questo primo incontro la comunità di pratica dei “formatori di professionisti” ha focalizzato la propria attenzione sullo sviluppo di un nuovo approccio alla formazione fatta dai professionisti per i professionisti. Infatti, il professionista che svolge l'attività di formatore, in quanto esperto di una determinata materia, spesso tende ad essere focalizzato sui contenuti. In questo modo, attraverso l'attività della comunità di pratica i referenti hanno proposto di spostare l'attenzione dai contenuti al processo di apprendimento, poiché questo risulta determinante per il raggiungimento degli obiettivi formativi.

Tra i principali temi su cui la comunità ha proposto di stimolare il confronto troviamo i seguenti:

- Il modo di intendere la formazione dei professionisti.
- La differenza che c'è tra l'esperto di una materia e il formatore.
- La possibilità di sperimentare un nuovo approccio per la formazione professionale.
- Le modalità più efficaci per la condivisione di esperienze e know-how.

Hanno dato la loro adesione i seguenti formatori: Clarissa Fonda; Cristiana Genta; Francesco Iannuzzi; Giuseppe Marsoner; Claudia Massa; Renato Mastrosanti; Riccardo Orfei; Alessandra Passerini; Cristiana Ranieri; Giorgio Renzulli; Felice Strollo; Claudio Testa; Alfredo Varone. Come anticipato, i referenti della comunità sono Beatrice Lomaglio e Stefano Cera.

### **I primi passi della comunità di pratica**

Il primo incontro della comunità di pratica, nel febbraio 2013, è stato interamente dedicato alla scrittura e alla narrazione della propria autobiografia, secondo il modello teorico proposto da Lipari e avvalendosi del suo contributo nella facilitazione. I presenti sono stati invitati a riflettere sulla differenza che esiste tra il raccontarsi condividendo qualcosa di sé e presentare il proprio curriculum. Il tempo lasciato ai partecipanti per scrivere il racconto della propria storia ha permesso a ciascuno di ripercorrere la propria vita interrogandosi su quali fossero i momenti, gli incontri e gli eventi davvero significativi, scegliendo se e come condividerli con gli altri. Un tempo di riflessione da cui è scaturito un racconto spesso intimo e sorprendente, capace di rivelare molto di più di quanto si sarebbe inizialmente potuto immaginare. Il momento della lettura, di fronte al gruppo, delle autobiografie ha reso evidente quanto ciascuno si fosse messo pienamente in gioco e ha contribuito a creare immediatamente una relazione di fiducia tra i partecipanti e forti aspettative nelle potenzialità del gruppo.

La comunità di pratica si fonda in primo luogo sulla condivisione di una pratica ed è proprio la pratica a costituire il presupposto perché il gruppo, lavorando insieme e condividendo problematiche ed esperienze, si trasformi progressivamente in una comunità. In questo caso il gruppo, pur avendo un interesse condiviso, risultava piuttosto eterogeneo: i partecipanti – pur avendo in comune l'appartenenza all'AIF – provenivano da ambiti professionali anche molto diversi tra di loro e si profilava il rischio che questo potesse ostacolare l'inizio di un percorso condiviso, dato che, in questa fase, gli obiettivi e il campo di interesse apparivano ancora non del tutto focalizzati. Il momento dell'auto-presentazione è stato quindi essenziale per rafforzare le motivazioni di ciascuno, creando un clima di fiducia reciproca. La sensazione di aver condiviso qualcosa di intimo, di essersi scambiati il dono di un pezzetto di sé, di aver sperimentato una sensazione di unione ha costituito una solida base su cui costruire il lavoro successivo.

Nel corso del secondo incontro, ci si è concentrati sulla definizione del campo tematico della comunità. I partecipanti sono stati invitati a riflettere sui seguenti punti:

- Le ragioni che li hanno spinti a partecipare alla comunità di pratica.
- Gli aspetti cruciali nella formazione del formatore di professionisti.
- La dimensione fondamentale dell'attività professionale dei formatori di professionisti.

Nel corso del confronto sul primo punto è emersa subito la necessità da parte dei partecipanti di costituire la comunità per fronteggiare quelle che venivano percepite come lacune individuali. È stata manifestata la necessità di colmare una mancanza a volte di conoscenza (necessità di apprendimento, curiosità), spesso di scambio (desiderio di fare network) e, in alcuni casi, anche di sperimentazione (desiderio di conoscere nuovi approcci).

Esaminando poi gli aspetti cruciali nella formazione del formatore di professionisti ci si è focalizzati da una parte su una dimensione che potremmo definire macro e dall'altra su una dimensione micro. Nella dimensione macro rientrano i rapporti del formatore con la committenza, l'educazione della committenza e, più in generale, lo sviluppo di una cultura della formazione nell'ambito dei professionisti. La dimensione micro fa invece riferimento all'attività specifica del formatore dal momento dell'analisi dei fabbisogni fino alla progettazione della lezione e alla scelta delle metodologie e degli strumenti da utilizzare.

Il terzo momento di discussione ha permesso infine di individuare più precisamente i due campi tematici oggetto dell'attenzione della comunità: da una parte la committenza e i nuovi modelli formativi per le professioni, dall'altro le caratteristiche e gli attrezzi del mestiere del formatore di professionisti.

Nonostante la presenza di esigenze e punti di vista diversi, si è quindi raggiunta abbastanza velocemente una sintesi condivisa degli obiettivi della comunità. Si sono quindi formati due sottogruppi: il primo con un focus verso l'esterno (gruppo esterno) e il secondo con un focus verso l'interno (gruppo interno).

### **Il lavoro del gruppo esterno<sup>7</sup>**

Il primo problema affrontato dal gruppo esterno è stato quello della definizione della committenza. Nella formazione del professionista, infatti, la committenza può essere rappresentata dal singolo professionista che sente autonomamente l'esigenza di formarsi, da associazioni professionali, da società scientifiche (ad esempio nel caso dei medici), dagli ordini professionali o da aziende pubbliche o private (pensiamo ad ospedali e case di cura). In tutti questi casi si delinea una focalizzazione sull'aggiornamento professionale di tipo specialistico e una scarsa attenzione alle competenze comportamentali.

Questo atteggiamento sembra essere in contrasto con le esigenze che emergono in un contesto in cui la rapida evoluzione degli scenari costringe a ripensare i ruoli professionali tradizionali e a integrare le competenze tecniche con skill imprenditoriali e manageriali. Tratto comune alla formazione offerta ai professionisti è, inoltre, la convinzione che la conoscenza dell'argomento sia sufficiente a garantire la qualità del processo di erogazione, mentre non vengono tenute in considerazione la preparazione del formatore come specialista dei processi di apprendimento e le metodologie scelte per la trasmissione dei saperi. Emerge quindi una duplice necessità di "educazione della committenza". Da una parte, occorre uno sforzo di sensibilizzazione sull'importanza di ricomprendere nei percorsi formativi le cosiddette competenze trasversali e, dall'altra, appare opportuno valorizzare la figura del formatore e generare maggiore consapevolezza rispetto alle metodologie didattiche utilizzate.

---

<sup>7</sup> Al gruppo esterno hanno dato la disponibilità a partecipare: Beatrice Lomaglio (referente), Cristiana Genta, Claudia Massa, Riccardo Orfei, Alessandra Passerini, Giorgio Renzulli e Claudio Testa.

In questa fase il gruppo esterno si è proposto quindi di:

- Predisporre una prima indagine conoscitiva sulle diverse categorie di professionisti, finalizzata a rilevare i cambiamenti del contesto e l'evoluzione del ruolo.
- Condividere<sup>8</sup> con la committenza i risultati di tale indagine, proponendo una partnership per verificare i risultati dell'indagine su più ampia scala.
- Definire, per ciascuna categoria professionale, un progetto pilota da realizzare in un ambito ristretto.

Il lavoro del gruppo ha preso quindi la forma di una ricerca-azione che, a partire da un'indagine del campo, potesse individuare le modalità in cui la formazione può accompagnare i professionisti nello sviluppo di innovazione e di capacità imprenditoriali, riuscendo nello stesso tempo a realizzare una serie di iniziative capaci di incidere sul modo in cui la committenza considera la formazione.

Uno dei principali problemi affrontati dal gruppo esterno è stato l'individuazione delle categorie professionali da coinvolgere nel progetto. Il termine professionisti comprende campi di attività potenzialmente infiniti, mentre era indispensabile restringere il campo di indagine. Inizialmente, il criterio adottato è stato quello di individuare quelle professioni per le quali il cambiamento di contesto presenta maggiori sfide. Questa prima analisi ha portato ad identificare le seguenti categorie: medici, infermieri, psicologi, avvocati, mediatori, commercialisti, consulenti del lavoro, ingegneri, architetti, geometri, periti, direttori di progetto e farmacisti. Si è poi deciso di restringere ulteriormente il focus sulla base del *background* professionale e degli interessi del gruppo, concentrando quindi la propria attenzione su avvocati, mediatori, commercialisti, architetti e medici.

Partendo dai presupposti fin qui presentati, si è quindi deciso di predisporre un'indagine conoscitiva finalizzata a rilevare la percezione dei cambiamenti del contesto e l'evoluzione del proprio ruolo da parte professionisti. Per la prima fase dell'indagine, si è scelto di utilizzare lo strumento dell'intervista semi-strutturata. Individuati i principali temi di discussione<sup>9</sup>, sono stati sistematizzati i principali ambiti di afferenza e sono state definite le seguenti *key question*:

- Com'è cambiata la professione negli ultimi anni?
- Cosa ha significato questo cambiamento per la sua attività?
- Quali sono le nuove sfide a cui il professionista deve rispondere?
- Cosa potrebbe aiutare i professionisti ad affrontare il cambiamento?
- Qual è lo stato attuale della formazione/aggiornamento professionale?
- Che tipo di formazione potrebbe essere utile oggi al professionista?

Le *key questions* rappresentano la traccia/format di un'intervista qualitativa da proporre ad un panel di testimoni privilegiati. I testimoni sono stati individuati dai partecipanti dal gruppo, che hanno realizzato quattordici interviste<sup>10</sup>, proponendo le key question ad avvocati, commercialisti, medici e architetti. Le interviste saranno il punto di partenza di uno o più focus group in cui si approfondiranno – insieme a opinion leader e rappresentanti della committenza - i risultati emersi.

---

<sup>8</sup> All'interno del gruppo, l'importanza di un percorso condiviso con la committenza è stata sottolineata in particolar modo da Giorgio Renzulli, che ha proposto momenti di incontro e di elaborazione comune.

<sup>9</sup> In questa fase la comunità ha potuto avvalersi anche del contributo dell'avv. Andrea Melucco, già consigliere dell'Ordine di Roma

<sup>10</sup> Le interviste sono state effettuate da Claudia Massa, Alessandra Passerini, Giorgio Renzulli, Felice Strollo.

## Il lavoro del gruppo interno<sup>11</sup>

L'obiettivo che si è posto il gruppo "interno" è stato quello di focalizzare l'attenzione sulle caratteristiche della formazione per i professionisti, anche per approfondire i c.d. "attrezzi del mestiere" del formatore di professionisti.

A tal fine, nell'ambito degli incontri con tutti i partecipanti alla comunità di pratica, si è inizialmente deciso di sviluppare le attività del gruppo soprattutto lungo due macro-aree di ricerca:

- L'approfondimento dell'uso dei metodi didattici. Tale filone è stato suddiviso in diversi sotto-argomenti: la formazione esperienziale, le pratiche riflessive e mapping, l'uso dei casi e degli autocasi, le simulazioni, l'uso dei video ed il coaching.
- L'attività di progettazione: dei contenuti, del setting e della comunicazione didattica.

Tuttavia, in considerazione del rischio di una eccessiva frammentazione delle energie e del lavoro del gruppo si è deciso di concentrare l'attenzione solo sul primo filone di ricerca, rimandando l'approfondimento del secondo ad un momento successivo, come possibile elemento di ulteriore sviluppo del gruppo (e della comunità di pratica in generale). Inoltre, si è deciso di rivedere l'elenco degli argomenti di studio, togliendo da questo la voce relativa alla formazione esperienziale (poiché oggetto specifico di altra comunità) e di aggiungere invece la formazione "blended" (perché ritenuta essere trasversale rispetto ai diversi argomenti riportati nell'elenco).

Inoltre, si è deciso di non seguire insieme i diversi argomenti, ma di approfondirli in modo specifico, suddividendoli tra i partecipanti in modo tale che ognuno predisponesse un memo per descrivere nel dettaglio l'obiettivo della ricerca relativa allo specifico argomento, facendolo poi circolare tra gli altri per raccogliere integrazioni e realizzare così un *bench-marking* tra tutti i componenti del gruppo. Gli argomenti relativi ai metodi didattici sono stati così suddivisi:

- Le pratiche riflessive ed il mapping: Riccardo Orfei.
- L'uso dei casi e degli autocasi: Francesco Iannuzzi.
- Le simulazioni: Giuseppe Marsoner.
- L'uso dei video: Stefano Cera.
- Il coaching: Giorgio Renzulli.
- La formazione in modalità "blended": Riccardo Orfei.

Al momento sono stati predisposti quasi tutti i memo ed il prossimo passo sarà quello di raccogliere le impressioni ed integrazioni "trasversali" di tutti i partecipanti per definire una casistica di "buone pratiche" ai fini della predisposizione di un "pacchetto" di proposte, come gruppo interno e, in generale, come comunità di pratica.

## Prospettive

Dalle interviste emerge un primo dato di grande interesse: professionisti che svolgono attività anche molto diverse tra di loro percepiscono in modo simile il cambiamento in atto e le loro risposte permettono di evidenziare delle strette corrispondenze sia nelle criticità degli attuali percorsi di aggiornamento professionale sia nell'emergere di nuove esigenze formative. Questo sembra confermare l'approccio della comunità di pratica che ha preferito non delimitare la propria ricerca ad una sola categoria professionale, mantenendo ampio il campo di indagine.

---

<sup>11</sup> Al gruppo interno hanno dato la disponibilità a partecipare: Stefano Cera (referente), Cristiana Genta, Francesco Iannuzzi, Giuseppe Marsoner, Domenica Meli, Renato Mastrosanti, Riccardo Orfei, Giorgio Renzulli, Felice Strollo ed Alfredo Varone.

I risultati delle interviste verranno a questo punto verificati e approfonditi attraverso uno o più focus group che coinvolgeranno sia gli intervistati che altri professionisti, scelti per il loro ruolo di opinion leader nell'ambito delle categorie professionali di riferimento. L'obiettivo del gruppo esterno rimane quindi quello di un coinvolgimento della committenza in una riflessione sulle esigenze del professionista e sulla progettazione di percorsi formativi adeguati al mutamento dello scenario di riferimento.

Per quanto riguarda invece il gruppo interno, le prospettive riguardano la messa a fattor comune delle “buone pratiche” tra i formatori, anche tenendo conto del fatto che, nella formazione per i professionisti, le esigenze dei partecipanti riguardano, oltre ai contenuti, anche una particolare attenzione alle rispettive metodologie di formazione per integrarle in vista di una crescita, come formatori e come professionisti.