



**STUDIO APS**  
ANALISI PSICOSOCIOLOGICA

PERCORSO FORMATIVO

---

**CICLO FORMATORI**

## Premessa

---

**I contesti sociali e organizzativi** sono stati attraversati negli ultimi anni da **cambiamenti epocali**: le organizzazioni lavorative, confrontandosi con un contesto sempre più dinamico, incerto e turbolento hanno nel tempo modificato confini e contenuti produttivi.

I cambiamenti, una volta eccezionali, sono diventati quasi quotidiani, rapidi e spesso caotici nei loro andamenti. La sensazione diffusa tra le persone è quella di cambiamenti subiti più che compresi nelle loro ragioni ed evoluzioni. Le organizzazioni, un tempo contenitori più stabili e rassicuranti, sono diventati luoghi imprevedibili, oscuri se non addirittura minacciosi. Difficile comprendere come collocarsi, assumere iniziative, non sempre è così chiaro quali siano i vincoli e quali le possibilità. Esposte e scosse da riadattamenti molteplici, spesso poco governati, le organizzazioni appaiono come contenitori fragili e poco in grado di dare risposte alle tante attese che i singoli portano: il legame con l'organizzazione è più debole, temporaneo, precario.

Le organizzazioni lavorative, anziché fornire opportunità per potersi misurare, formare, affermare, costruire cioè una solida identità lavorativa sembrano generare nelle persone ansietà, disorientamento, sofferenza.

In relazione a questi **cambiamenti più generali del contesto**, vi sono **significative ricadute nell'area della formazione** che influenzano le possibilità e le modalità di svolgere il lavoro formativo.

In particolare, vi è una frammentazione del "mercato della formazione" (tanti soggetti che offrono formazione e tante richieste minute, circoscritte e differenziate) e un aumento di richieste di attività formative che "risolvano" problemi molto complicati in poco tempo. In una situazione di maggior dinamismo è anche aumentata la confusione delle domande e delle offerte, mentre sono rimasti comunque poco esposti e visibili i criteri di apprezzamento delle offerte e dei prodotti. Permangono infatti criteri di valutazione esterni al processo formativo: da quelli ispirati al prestigio istituzionale a quelli amministrativi, a quelli legati alla contiguità ideologica...

**I singoli** che sono collocati in situazioni organizzative in cambiamento o che si affacciano al mercato del lavoro, possono più facilmente vedere e intravedere delle opportunità di lavoro in campo formativo, ma più difficilmente possono avere supporti abbastanza solidi e definiti, forniti ad esempio dal far parte di un Ufficio Formazione, di un Istituto di Formazione o di un'agenzia formativa, a pieno titolo, con un contratto di lavoro perfezionato oppure dall'essere incaricati di programmare e realizzare attività formative di ampio respiro.

Nell'area della formazione il "bricolage" nella costruzione di una professionalità specifica è particolarmente presente e inevitabile, ed espone a contraddizioni che si cerca di controllare.

**La complessità del contesto** richiede a coloro che si occupano di formazione di sviluppare una **capacità di leggere** le situazioni in cui sono collocati **e di interagire** con i diversi destinatari per aiutare essi stessi a comprendere come agire, intervenire, misurarsi con i problemi che incontrano. Quello che più frequentemente si riscontra è che le iniziative formative più sostenute e sponsorizzate, anche da parte di agenzie accreditate, sono orientate spesso a "far eseguire" (trasmettere informazioni, far applicare procedure, far apprendere nuove tecniche...) talvolta "far evadere" da una realtà organizzativa troppo pesante (proposte di attività di tipo ludico-ricreativo fuori dall'organizzazione) talvolta a fornire sostegno psicologico ai singoli in difficoltà (counseling).

Ci sembrano meno presenti interventi formativi volti a fornire alle persone un **aiuto a ricollocarsi e riorientarsi**, per assumere nuove prospettive nella lettura dei problemi che incontrano e intraprendere possibili azioni organizzative anche sostenendo fatiche che non sono eliminabili ma a cui si può cercare di dare un senso.

Il **Ciclo formatori** proposto dallo **Studio APS** cerca di rispondere a queste mutate caratteristiche del contesto e alle diverse domande dei singoli che si propongono di acquisire competenze professionali rispetto alla formazione, mettendo a disposizione un percorso all'interno del quale le persone possano sperimentare in che cosa consiste un lavoro formativo, verificando le proprie abilità e capacità, misurandosi, in un ambito protetto e con un accompagnamento ravvicinato, nella gestione di processi e nell'adozione di strumentazioni.

## Orientamenti e ipotesi sulla formazione

---

A partire dalla complessità delle problematiche individuate nel progettare e condurre il ciclo formatori facciamo riferimento ad alcune ipotesi metodologiche:

- **La formazione come leva, aiuto, invito a pensare**

Pensiamo sia utile sviluppare e sostenere un pensiero collegato all'azione, rivolto a favorire una comprensione viva dei problemi più che un'applicazione di modelli astratti. Pensare espone a dimensioni dolorose, cariche di ansie: è faticoso confrontarsi con aspetti della realtà carichi di imprevedibilità e incertezze, avvertiti come minacce più che come opportunità.

Si è spinti così a "risolvere", a cercare, cioè, di uscire velocemente da situazioni sentite come penose. Vi è il rischio di attivare nella lettura della realtà pensieri noti, schemi

già collaudati che non sempre sono adeguati a comprendere problemi nuovi e fatti inediti.

In un contesto che spinge a chiedere soluzioni, talvolta a coltivare illusioni, come la formazione può aiutare a pensare per promuovere e attivare nuove conoscenze?

- **Investire sulla conoscenza**

In situazioni di incertezza e complessità come quelle che attualmente caratterizzano i contesti sociali e organizzativi pensiamo alla conoscenza come sperimentazione, composizione progressiva e originale di saperi diversi. Una conoscenza che si sviluppa a partire da problemi con cui misurarsi più che su contenuti stabiliti. È esplorazione trasversale che cerca di collegare parti e fonti di conoscenza diverse, sia teoriche che connesse all'esperienza. Introduce discontinuità, procede attraverso passaggi non sempre lineari, anche per salti e intuizioni. È attività di decostruzione di pensieri noti e riferimenti collaudati. Richiede di "disinventare" e "disapprendere" quanto appreso attivando veri e propri esperimenti conoscitivi alla ricerca di nuovi apprendimenti.

- **Costruire un pensiero riflessivo sulla realtà**

Per attivare conoscenza occorre aver consapevolezza di tutto ciò che non sappiamo e forse non sapremo mai. È un pensiero che non è dato va costruito, alimentato, accompagnato. Richiede un tempo e uno spazio, soprattutto interiore, per riattraversare l'esperienza e rielaborarla. Espone a dimensioni emotive da riconoscere e trattare. Il pensiero riflessivo è un pensiero che "ripiega", torna su quanto fatto, misura, mette alla prova. Non è tanto il "mettersi in discussione", fonte spesso di auto colpevolizzazione che induce a desiderare una volta fatto di non doverlo ripetere, quanto costruire apprendimenti su ciò che si fa e dunque attività esplorativa che non si chiude mai. È un pensiero sospensivo, che apre interrogativi, rende "pensosi" sulla realtà più che portatori di assertività.

- **Perché un "ciclo" e non un "corso"?**

Il percorso proposto è di tipo circolare più che lineare. L'immagine di un corso rinvia a un apprendimento di contenuti predefiniti che in un certo senso possono essere "travasati" (nozioni, capacità, comportamenti, ...). Attraverso il ciclo formatori si cerca, invece, di sviluppare processi di apprendimento che riaprono e reinterrogano le conoscenze già acquisite, per reinterpretarle, ma anche per arricchirle di nuove conoscenze. Richiede un tempo per interiorizzare e metabolizzare, un tempo che più che una retta assomiglia ad una spirale, che procede ma anche torna su sé stessa. È un tempo che si muove in più spazi e direzioni: tempo in aula e fuori dall'aula, tempo del ciclo e oltre il ciclo. Percorso, dunque, che non ha un termine fisso come punto d'arrivo definitivo, ma apre e inaugura altri possibili percorsi.

- **Contenitori per pensare ed apprendere**

Il pensiero riflessivo non è automatico, non si crea spontaneamente, richiede tempi e spazi. Occorrono luoghi e tempi per pensare, setting da progettare e gestire. Il pensiero non automatico, quello che non sovrintende alle routine, richiede luoghi qualificati, zone protette non invase dall'urgenza del fare, rispondere, decidere. I luoghi progettati all'interno del percorso del ciclo consentono una relazione ravvicinata con ciascun partecipante, un affiancamento volto a favorire e sostenere processi di apprendimento.

Sono spazi collettivi ma anche individuali. I processi di apprendimento si svolgono all'interno di dimensioni relazionali che ne influenzano le forme e gli esiti. I contenitori progettati all'interno del ciclo sono orientati a favorire lo sviluppo di cooperazioni fra i partecipanti all'interno del gruppo e con i conduttori.

- **Una formazione connessa all'organizzazione**

Pensiamo alla formazione come leva connessa al cambiamento, come sostegno all'innovazione, ma anche alla cura e manutenzione delle organizzazioni lavorative. Le organizzazioni, oggi contenitori più mobili e incerti, appaiono fragili, non sembrano risorsa per la formazione. La formazione rappresenta un aiuto nel ripensare alle organizzazioni come luoghi di produzione di beni e servizi ma anche come luoghi in cui si sviluppano relazioni e legami, in cui è possibile intraprendere per prendere parola, sviluppare capacità d'azione, mobilitare risorse. La formazione, nell'aiutare a costruire un pensiero riflessivo, rappresenta un'occasione generativa per attivare progettualità con altri a partire da problemi individuati, per intraprendere in situazioni spesso attraversate da sfiducia e senso di impotenza. In contesti in cui si sperimenta una progressiva perdita di senso, la sfida della formazione, forse, è proprio quella di sostenere le persone nella costruzione di un senso abbastanza condiviso che ricollochi le ineliminabili fatiche lavorative in un quadro più sopportabile e talvolta anche piacevole.

## Obiettivi

---

In relazione agli orientamenti individuati il **Ciclo formatori** offre ai partecipanti la possibilità di:

- *Sperimentare la complessità dei processi formativi nelle loro articolazioni per affinare le proprie capacità di lettura e mettere a punto modalità per gestire*

A volte si raccolgono dati molteplici e si ha difficoltà a capire come utilizzarli, altre volte

ci si sente immersi in situazioni confuse o non ci si autorizza a esplicitare il proprio pensiero al committente, altre volte ancora sembra difficile fare domande per comprendere perché si è spinti a dimostrare di saper già cosa fare... Ma come si ascoltano, leggono e comprendono le situazioni in cui parte la domanda di formazione? Cosa guida il formatore in questo momento esplorativo e nell'interazione con il cliente? Che rappresentazioni emergono del proprio ruolo e di quello che si è chiamati a fare? Anche qui è in gioco lo sviluppo di una competenza autoriflessiva per rendere più espliciti i significati attribuiti, ciò che si pensa e il senso intrinseco nelle azioni, la congruenza tra queste e le situazioni in cui si lavora. Il Ciclo si propone di favorire lo sviluppo di maggior consapevolezza rispetto a ciò che si osserva e a come lo si fa, affinando le proprie capacità e modalità di lettura.

- ***Acquisire una competenza professionale rispetto alla formazione, sostenendoli nella costruzione della propria identità professionale***

Chi sono? Di cosa mi occupo? È un quesito che genera ansia, ma che non può appoggiarsi per il formatore ad un sapere costituito forte o a dei riferimenti consolidati all'interno delle organizzazioni. L'esito di questa assenza di riferimenti è che il formatore si trova spesso a confrontarsi con un'immagine idealizzata, come se vi fosse un modello precostituito a cui si pensa di dover aderire, a prescindere da sé e dai contesti in cui si interviene. Spesso questo genera sofferenza e rende difficile intraprendere percorsi di comprensione e ricerca nelle situazioni lavorative. Nel Ciclo si propone ai partecipanti di lavorare nella **costruzione di sé più solidi**, capaci di rappresentarsi i vincoli, i dati di realtà e integrare dimensioni diverse, cognitive ed emotive. Attraverso un processo di rielaborazione dell'esperienza che consenta di prendere contatto con gli elementi positivi e con le criticità si opera per sviluppare una **competenza autoriflessiva** orientata alla produzione di una conoscenza che aiuti a riconoscersi, a costruire un'identità professionale nell'interazione con le diverse situazioni e con i contesti social.

- ***Confrontare e ridefinire quadri di riferimento concettuali che sostengano e orientino le scelte operative***

Ognuno di noi ospita dentro di sé quadri di riferimento concettuali, orientamenti, ipotesi: sono le mappe attraverso le quali selezioniamo fatti, dati, eventi, ma anche valutiamo, guardiamo la realtà, attribuiamo significato a ciò che accade. Sono mappe costruite in diversi modi, con diversi strumenti, in diversi tempi; prendono origine dalle nostre storie personali e professionali, ma sono anche sollecitate diversamente a seconda dei contesti. Il Ciclo si propone di **confrontare e ridefinire i quadri di riferimento concettuali che sostengono le scelte operative e sviluppare competenze**

**nella costruzione di ipotesi.** Il rischio è che tali riferimenti risultino impliciti, che non siano sufficientemente argomentati per poter essere, nell'interazione con i committenti, una leva per riformulare le domande e una guida per comprendere la situazione e intervenire.

## Metodo di lavoro e organizzazione

---

Il Ciclo si articolerà in **fasi** - cinque **sessioni** di lavoro di due giornate consecutive ciascuna per un totale di 10 giornate - e in **dispositivi**.

Per ogni **sessione** è previsto un tema centrale, quindi si ripercorreranno in modo non sequenziale le fasi del processo formativo:

- **analisi del contesto:** la lettura della domanda di formazione e delle situazioni iniziali in cui si sviluppa. Dalla lettura della domanda, che assume una visione del singolo come portatore di attese e richieste, alla ricognizione del contesto, come sistema in cui sono tanti gli attori che formulano domande attese da leggere, comprendere, riformulare, negoziare;
- **progettazione dell'attività di formazione:** il collegamento tra l'analisi del contesto, le domande presenti, i vincoli e le risorse, gli esiti della ricognizione con gli obiettivi e le scelte adottate;
- **realizzazione dell'attività di formazione:** la gestione e l'articolazione dell'attività formativa, la scelta degli strumenti, la metodologia di lavoro, la riprogettazione in relazione a nuovi dati e criticità che via via emergono;
- **verifica della formazione:** la valutazione come processo di ricerca finalizzato al riconoscimento degli esiti attesi e inattesi dell'attività formativa e all'individuazione di nuove ipotesi progettuali.

A supporto del processo formativo del Ciclo formatori sono stati individuati alcuni dispositivi:

- **il gruppo dei partecipanti:** si caratterizza come luogo di pensiero strettamente collegato alla realtà operativa, perché la possibilità di sviluppare apprendimenti è fortemente connessa ad una rielaborazione dell'esperienza. Il gruppo consente la promozione di una cooperazione conoscitiva per costruire insieme nuove comprensioni;

- ***i colloqui:*** sono uno spazio di elaborazione individuale, una modalità più ravvicinata che consente di lavorare su rielaborazioni più soggettive legate all'assunzione del ruolo e al rapporto con i contenuti del lavoro. Nel corso del Ciclo sono previsti tre colloqui individuali con i responsabili. Consentono di affinare e sviluppare delle competenze più specifiche rispetto ad alcuni strumenti della formazione;
- ***i materiali:*** tra una fase e l'altra vengono predisposti dai partecipanti materiali scritti che riattraversino le esperienze formative realizzate; è richiesto non tanto un livello descrittivo quanto un livello elaborativo dell'esperienza che consenta di sviluppare una capacità di rilettura. Ogni sessione viene così preparata sia dallo staff che dai partecipanti.

Il Ciclo si propone di utilizzare principalmente un metodo di apprendimento centrato sull'esperienza, che sarà combinato con metodi di tipo espositivo e dimostrativo. I partecipanti saranno, cioè, protagonisti della situazione formativa; la situazione stessa, però, sarà strutturata e scandita in modo tale da garantire di affrontare con sufficiente equilibrio e competenza i molteplici aspetti della problematica professionale.

La partecipazione al **Ciclo formatori** prevede pertanto un impegno nelle diverse sessioni distribuite nell'arco di 8 mesi.

All'interno di ciascuna sessione si combineranno:

- unità di lavoro in cui saranno prese in considerazione situazioni formative realizzate o in corso di realizzazione per mettere a fuoco in modo diretto e realistico i problemi da affrontare nelle varie fasi di sviluppo dell'attività di formazione;
- unità in cui saranno presentati e discussi quadri teorici di riferimento e concettualizzazioni sui temi dell'apprendimento e del rapporto con la conoscenza delle interazioni tra formazione e organizzazione, sul "mercato" della formazione;
- unità in cui saranno sperimentati, attraverso esercitazioni appositamente strutturate, i diversi aspetti dell'attività formativa.

## Destinatari

---

Il Ciclo si rivolge a persone professionalmente impegnate in attività di formazione, a vari livelli e in diversi contesti e che sono interessate a porsi in modo attivo di fronte alle problematiche riguardanti il proprio lavoro e la propria identità professionale.



In particolare, è rivolto a:

- *coloro che, praticando da alcuni anni, con diverse posizioni, attività per e nella formazione, si interrogano sulla loro collocazione e sui loro interventi, e sono interessati a ripensamenti e a chiarificazioni del proprio operare, in vista di maggiore solidità e autonomia professionale;*
- *coloro che, partendo da diverse esperienze professionali, si trovano ad avere interessi ed opportunità per occuparsi di formazione, e ricercano un'occasione specifica di preparazione professionale in questo campo, non fondata soltanto sulla acquisizione di tecniche.*

Il numero dei partecipanti al Ciclo è limitato. Ogni percorso prevede un gruppo al massimo di 10 partecipanti.

## Staff

---

La progettazione e la conduzione del Ciclo formatori è affidata ad uno staff composto da Grazia Gacci, Diletta Cicoletti e Claudia Marabini.

## Organizzazione

---

Il percorso formativo avrà luogo a Milano presso lo Studio APS, in Via San Vittore n. 38/A.

L'orario di lavoro previsto è dalle 9.30 alle 17.30, con pausa dalle 13.00 alle 14.00.

## Calendario

---

FASE	DATA	ORARIO
Prima	8-9 maggio 2025	9.30-13.00 14.00-17.30
Seconda	5-6 giugno 2025	9.30-13.00 14.00-17.30
Terza	10-11 luglio 2025	9.30-13.00 14.00-17.30
Quarta	11-12 settembre 2025	9.30-13.00 14.00-17.30
Quinta	23-24 ottobre 2025	9.30-13.00 14.00-17.30

## Modalità di partecipazione

---

Per l'iscrizione, si pregano gli interessati di rivolgersi alla Segreteria dello Studio.

È richiesto un colloquio preliminare (anche telefonico) con uno dei responsabili del percorso finalizzato ad approfondire le attese delle persone interessate e a verificarne la congruenza con gli obiettivi e la metodologia di questa proposta dello Studio APS.

La conferma dell'iscrizione avverrà dopo il colloquio preliminare.

La partecipazione al corso è formalizzata mediante la compilazione e la sottoscrizione della scheda d'iscrizione, e si perfeziona con il pagamento di un acconto pari al 20% della quota prevista, da versare entro l'avvio dell'attività formativa.

## Costi

---

La quota di iscrizione al Ciclo formatori ammonta a Euro 2.300,00 + IVA.

Sono previste borse di studio la cui richiesta è da concordare durante il colloquio preliminare.



**STUDIO APS**  
ANALISI PSICOSOCIOLOGICA

**Studio APS Srl**

Via San Vittore, 38/A - 20123 Milano

Tel. 02.4694610

segreteria@studioaps.it

[www.studioaps.it](http://www.studioaps.it)