



**STUDIO APS**  
ANALISI PSICOSOCIOLOGICA

PERCORSO FORMATIVO

**CICLO FORMATORI**

## Premessa

---

Negli ultimi anni **le organizzazioni** sono attraversate da continui cambiamenti. Le persone nelle organizzazioni sono sempre più sollecitate a ripensare e riprogettare i processi lavorativi, a riformulare e ridefinire i ruoli, a sviluppare nuovi ambiti di attività.

La sensazione diffusa tra le persone è che, in queste trasformazioni, sia difficile comprendere come collocarsi, assumere iniziative e, non sempre, è chiaro quali siano le ragioni, i vincoli e le possibilità. In questi contesti lavorativi così caratterizzati **le persone sperimentano la fatica di costruire una propria identità personale e lavorativa**.

Questi cambiamenti e continue riformulazioni degli assetti e dei processi lavorativi influenzano in modo consistente le modalità e le possibilità di svolgere il lavoro formativo.

In particolare, si registra un aumento delle richieste di **attività formative capaci di “risolvere” in tempi brevi problemi caratterizzati da elevata densità e complessità**. L’attesa è che la formazione fornisca risposte immediate e faccia fronte rapidamente a situazioni problematiche sentite come urgenti. Tuttavia, questa spinta verso la velocità può compromettere la qualità dei processi di apprendimento, può ostacolare la possibilità di comprendere a fondo problemi nuovi e situazioni inedite, nonché progettare e attuare interventi formativi coerenti con la loro complessità.

Alla luce della nostra esperienza, **la complessità delle questioni in gioco nei contesti organizzativi** 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 aiutarli a comprendere come agire, intervenire, misurarsi con i problemi che incontrano.

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 una riflessione sul processo formativo, trattare interrogati e questioni inerenti alla formazione con cui si confrontano nell’agire professionale.

# Obiettivi

---

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 gestirli***

Per progettare dei percorsi formativi capita talvolta di raccogliere una grande quantità di dati e di incontrare la difficoltà nel capire come utilizzarli per mettere a fuoco i problemi e definire gli obiettivi formativi. In altri casi, ci si sente immersi in situazioni confuse e non ci si autorizza a esplicitare al committente la propria lettura delle questioni in gioco. Altre volte ancora risulta difficile porre domande ai diversi destinatari della formazione per comprendere il contesto della formazione perché si è maggiormente spinti a dimostrare di saper già cosa fare. Per progettare percorsi formativi è cruciale **esplorare in modo approfondito come si ascoltano, leggono e comprendono le situazioni da cui prende avvio la domanda di formazione**, come si mettono a fuoco i problemi per individuare gli obiettivi formativi significativi, come si coinvolgono i diversi destinatari in questo processo di ricognizione, quali rappresentazioni emergono del proprio ruolo e di quello che si è chiamati a fare. Nella progettazione dei percorsi formativi è in gioco lo sviluppo di una competenza autoriflessiva, che consenta di rendere più espliciti i significati attribuiti alle situazioni, ciò che si pensa e il senso intrinseco nelle azioni. Il Ciclo si propone di favorire lo sviluppo di una maggior consapevolezza rispetto a ciò che si osserva e a come lo si fa, affinando le proprie capacità e modalità di lettura della realtà formativa.

- ***Confrontare e ridefinire quadri di riferimento concettuali che sostengono e orientano le scelte nella progettazione e gestione degli interventi formativi***

Ognuno di noi ospita dentro di sé quadri di riferimento concettuali, orientamenti, ipotesi: sono le mappe attraverso le quali selezioniamo fatti, dati, eventi, valutiamo la realtà e attribuiamo significato a ciò che accade. Sono mappe costruite in diversi modi, con diversi strumenti, in diversi tempi. Esse prendono origine dalle nostre storie personali e professionali. Il rischio è che queste mappe rimangano implicite o non sufficientemente argomentate per poter essere, nell'interazione con i committenti, una leva per riformulare le domande e una guida per comprendere la situazione e intervenire. Il Ciclo si propone di **confrontare e ridefinire i quadri di riferimento concettuali** che sostengono le scelte nella progettazione e gestione degli interventi formativi sviluppando competenze nella costruzione di ipotesi e nella lettura consapevole delle situazioni formative.

- **Acquisire una competenza professionale rispetto alla formazione e costruire la propria identità professionale**

Chi sono? Di cosa mi occupo? È un quesito che genera ansietà e che, per il formatore, non può sempre appoggiarsi a un sapere costituito forte o a riferimenti consolidati all'interno delle organizzazioni. L'assenza di riferimenti porta spesso il formatore a confrontarsi con un'immagine idealizzata del proprio ruolo, come se vi fosse un modello precostituito a cui si pensa di dover aderire, non tenendo sufficientemente conto dei contesti in cui si interviene. Nel Ciclo Formatori si propone ai partecipanti di lavorare nella **costruzione di sé più solidi**, capace di rappresentarsi i vincoli, i dati di realtà, integrando dimensioni diverse dell'esperienza, sia cognitive sia emotive. Attraverso un processo di rielaborazione dell'esperienza che consente di prendere contatto con gli elementi positivi e con le criticità in cui 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 sociali.

## 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 della committenza, 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 e negoziare;
- **progettazione dell'attività di formazione:** il collegamento tra l'analisi del contesto, le questioni individuate su cui lavorare nella formazione, i vincoli e le risorse, gli obiettivi e l'articolazione della proposta formativa. Una progettazione formativa che tenga conto dei processi emotivi e affettivi dell'apprendimento;
- **realizzazione dell'attività di formazione:** la gestione e l'articolazione dell'attività formativa, la messa a fuoco dei processi di apprendimento che si intendono attivare, la costituzione del gruppo di formazione, la riprogettazione in relazione a nuovi dati e criticità che via via emergono;

- **strumenti della formazione:** l'analisi delle specificità e delle potenzialità dei diversi strumenti della formazione in relazione ai problemi che si intendono affrontare e agli obiettivi dichiarati;
- **verifica della formazione:** la valutazione come processo di ricerca finalizzato al riconoscimento degli esiti attesi e inattesi dell'attività formativa e delle ricadute nei contesti lavorativi.

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 a 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 dai formatori che dai partecipanti.

Il Ciclo si propone di utilizzare principalmente un metodo di apprendimento centrato sull'esperienza e sul confronto con dei quadri teorici relativi ai processi di apprendimento, allo sviluppo di conoscenze, alla progettazione dei processi formativi.

La partecipazione al **Ciclo formatori** prevede pertanto un impegno nelle diverse sessioni distribuite nell'arco di 6 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;

- 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 e opportunità per occuparsi di formazione, e ricercano un'occasione specifica di preparazione professionale in questo campo, non fondata soltanto sull'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 Formazione Formatori è affidata a uno staff composto da Claudia Marabini e Francesco d'Angella.

## Organizzazione

---

Il percorso formativo avrà luogo a Milano presso lo Studio APS, in Via San Vittore n. 38/A, o alternativamente presso un'organizzazione richiedente.

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

## Calendario

---

Il calendario del percorso formativo prevede cinque sessioni di lavoro di due giornate consecutive da realizzarsi nell'arco di 6 mesi.

| FASE                                                                                       | DATA                  | ORARIO                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| <b><u>Prima</u></b><br><i>Analisi del contesto in cui si realizza l'attività formativa</i> | 16 – 17 ottobre 2026  | 9.30-13.00<br>14.00-17.30 |
| <b><u>Seconda</u></b><br><i>Progettazione dell'attività di formazione</i>                  | 5 – 6 novembre 2026   | 9.30-13.00<br>14.00-17.30 |
| <b><u>Terza</u></b><br><i>Realizzazione dell'attività di formazione</i>                    | 4 – 5 dicembre 2026   | 9.30-13.00<br>14.00-17.30 |
| <b><u>Quarta</u></b><br><i>Strumenti della formazione</i>                                  | 15 – 16 gennaio 2027  | 9.30-13.00<br>14.00-17.30 |
| <b><u>Quinta</u></b><br><i>Valutazione e verifica dell'attività di formazione</i>          | 12 – 13 febbraio 2027 | 9.30-13.00<br>14.00-17.30 |

## Modalità di partecipazione

---

A ciascun partecipante è richiesto un colloquio preliminare al fine di approfondire le attese e la proposta formativa dello Studio APS.

La partecipazione al corso è formalizzata mediante la compilazione e la sottoscrizione della scheda d'iscrizione.

## Costi

---

La quota di iscrizione al **Ciclo formatori** ammonta a Euro 2.300,00 + Iva per partecipante.



**STUDIO APS**  
ANALISI PSICOSOCIOLOGICA

**Studio APS Srl**

Via San Vittore, 38/A - 20123 Milano

Tel. 02.4694610

[segreteria@studioaps.it](mailto:segreteria@studioaps.it)

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