

I nuovi formatori e le loro competenze (G.Contessa)

Premessa

Oggi stanno prevalendo tre tipi di formatori: il coordinatore, il segretario didattico e l'oratore. Il coordinatore compila formulari e rendiconti, e sceglie il segretario e gli oratori. Il segretario didattico esegue gli ordini del coordinatore e qualche volta si avventura nella somministrazione di moduli o stampati. L'oratore parla. Nessuno dei tre necessita di conoscenze o competenze relative alla formazione, ma deve comunque avere alcune competenze.

1. Competenze del coordinatore

- **Avere buoni rapporti con l'amministrazione erogatrice dei fondi**

Il coordinatore è il proprietario dell'ente formatore o un operatore di fiducia dello stesso. In sostanza si tratta di un manager che può anche non sapere alcunché della formazione degli adulti. La cosa più importante di questa figura è che abbia entrate presso l'Ente erogatore dei finanziamenti, in genere la Regione (ma il discorso vale anche per Comuni, Provincie e ASL). Nelle situazioni private, dove l'ente erogatore è l'impresa o l'associazione di categoria, il coordinatore deve essere molto vicino al dirigente che ottiene dall'ente lo stanziamento dei fondi. La gran parte delle organizzazioni private oggi effettua una formazione finanziata, e quindi si ricade nella fattispecie precedente. Come fa il coordinatore ad avere buoni rapporti con la Regione? La cosa che aiuta di più è essere nell'entourage dell'assessore o del partito che lo controlla. Si sa di fortune accumulate da amanti, amici e parenti di Assessori regionali alla Formazione Professionale. La frequentazione di convegni, giornate di studio, seminari aiuta ma solo se queste occasioni consentono di avvicinare e rendersi visibili all'Assessore in questione. Essenziale in questo rapporto è che l'Assessore abbia l'impressione che la sua magnanimità sarà ricompensata: non necessariamente con tangenti (ormai demodè) ma con favori, assunzioni clientelari, ipotetici sostegni elettorali. Essenziale anche che l'Assessore in questione non debba mai affrontare qualche problema o difficoltà causati dal beneficiario.

Ad un livello minore il coordinatore deve assolutamente essere in buoni rapporti con "alti" funzionari regionali: per 4 motivi. Il primo è essere informati tempestivamente e magari in via esclusiva di circolari, provvedimenti, leggi, procedure, appalti che possano facilitare l'acquisizione di fondi. Non sono rari i casi di annunci emanati 3 giorni prima della scadenza: conoscerne i dettagli in anticipo significa poterne godere in via esclusiva. L'informazione è anche decisiva per conoscere quali settori sono meno coperti da concorrenza, quali hanno più fondi a disposizione, quali sono più facilmente erogabili al coordinatore in questione. Il secondo è il godimento di privilegi circa le modalità di presentazione della domanda o del progetto. I coordinatori non affiliati devono rispettare scadenze e forme alla lettera: un'ora di ritardo nella consegna, o una frase mal scritta nel progetto, o un allegato mancante sono motivi legalmente validi per l'eliminazione senza appello. Questo non vale per gli "amici" che, se consegnano in ritardo possono chiedere di essere inclusi ugualmente; se presentano progetti con errori o carenze sono aiutati a correggerli. Non sono rari i casi di Amministrazioni che, se alla scadenza di un bando non ricevono i progetti degli amici, spostano i termini.

Il terzo è essere favoriti nella valutazione delle proposte. Malgrado sul piano formale bandi e concorsi siano legali, al loro interno vi sono numerosi spazi che consentono l'attribuzione discrezionale all'uno o all'altro richiedente. Le Commissioni di valutazione sono perlopiù segrete, composte da uomini di fiducia dell'Assessore e del funzionario, ed operano su criteri mai trasparenti. Scorrere le liste degli assegnatari dei finanziamenti consente facilmente di indurre i criteri di spartizione "amicale" adottati. Il quarto, anch'esso decisivo, concerne la rendicontazione. Per rendere un progetto molto remunerativo basta non osservare tutte le clausole richieste dal bando e godere dell'assenza di controlli da parte dell'erogatore. Il bando richiede una sede "a norma"? Basta dichiarare che ce l'abbiamo o che stiamo allo stadio avanzato dei lavori di messa a norma. Il progetto prevede docenti di fascia A? Basta mettere dei nomi illustri e compiacenti e poi sostituirli in concreto con operatori di fascia B o C. L'importante è avere la certezza che nessuno effettui controlli finali. Dove trovare alti funzionari e come renderserli amici? Più o meno come nel caso degli Assessori e con le stesse contropartite.

• Saper compilare adeguatamente i formulari di presentazione dei progetti

La frase va presa alla lettera. Compilare i formulari è un mestiere a sé stante che non ha niente a che vedere con la formazione. Se per formazione intendiamo una qualsiasi attività di acquisizione di conoscenze, capacità e competenze, quella che viene fatta oggi è tutt'altra cosa. L'attività oggi chiamata formazione è finalizzata a:

- Diffondere un generico consenso politico all'Amministrazione in carica
- Alimentare una pletora di posizioni burocratiche di settore
- Mantenere in vita e sviluppare enti di formazione
- Fornire finanziamenti a giovani operatori della formazione
- Fornire finanziamenti ad operatori limitrofi: amministrativi, consulenti, procacciatori, produttori di strumenti informatici e d'ufficio
- Fornire un generico alone di innovazione all'ente fornitore di formazione
- Erogare fondi a imprese o organizzazioni di categoria
- Erogare una specie salario sociale a giovani disoccupati
- Stendere su tutta l'operazione un'immagine di legalità e innovatività

Che i partecipanti apprendano alcunchè e che questo serva a qualcosa di più che un generico innalzamento culturale, è l'ultima preoccupazione del nostro sistema formativo. Quasi un risultato accessorio e opzionale. Basta dire che fra la cosiddetta "analisi dei bisogni" (un mito!) e l'erogazione del pacchetto formativo passano da 1 a 2 anni, talchè un progetto pensato per alcuni partecipanti viene poi realizzato con tutt'altri. Basta dire che le esigenze di metodo e setting sono del tutto ignote agli enti erogatori dei finanziamenti, tanto da non essere neppure inserite fra i punti dei formulari. Al punto che spesso si registrano orari d'aula dalle 8 di mattina alle 15 senza interruzioni, o d'Agosto e a Natale, per rispettare il monte-ore. Oppure cicli di conferenze laddove l'obiettivo dichiarato è addestrativo. Oppure ancora aule con 25 partecipanti, laddove è previsto un "lavoro di gruppo" attivo. Basta infine dire che non esiste alcun sistema di controllo della qualità dei formatori, la cui selezione e assegnazione sono meramente clientelari. Serve una visita di studio? Non si può fare se due anni prima non è stata inserita nel budget. Non serve più alcuna visita di studio? Si deve farla ugualmente perché è prevista dal progetto. E così via in una casistica infinita di errori, incongruità, contraddizioni rispetto all'obiettivo dell'apprendimento, ma che diventano strategie se si concepiscono come veri obiettivi della formazione quelli sopra riportati.

• Conoscere i trucchi per rendiconti legali che consentano il massimo profitto

Qui si colloca la competenza centrale del formatore-coordinatore. La Seconda Repubblica ha superato il primitivismo della Prima, che faceva degli appalti truccati, della tangente e del clientelismo (cioè della illegalità) un sistema giustificato dai "costi della democrazia". Oggi il voto di scambio, la "dazione" e il nepotismo sono anche più diffusi di ieri, ma si presentano sotto forme legali. Quello che prima era bieco "crimine" oggi è raffinato cavillo formale, sofisticato percorso burocratico, giocoleria contabile legale. Non che siano scomparsi del tutto i fenomeni di illegalità, fondati sulla sostanziale inavvicinabilità della magistratura (provate a fare un ricorso al Tar per un appalto truccato!). La maggior parte di quello che prima era illegale è oggi divenuto legale grazie ad una normativa basata sulla forma e del tutto indifferente alla sostanza. I giochi di prestigio per rendiconti formalmente legali, ma sostanzialmente truccati sono infiniti -qui ne citiamo solo alcuni-, sono riassumibili in quattro categorie.

◦ I partecipanti.

Quando i partecipanti non si trovano, è possibile utilizzare gli stessi nominativi per due corsi paralleli. Oppure si possono aumentare le diarie per attrarre i renitenti. Nei corsi aziendali, si può fingere che lavoratori in servizio stiano partecipando al corso. Se i partecipanti arrivano in ritardo, escono in anticipo o sono addirittura assenti, basta chiudere un occhio e far firmare i registri in modo regolare. Se l'iniziativa prevede x partecipanti che il coordinatore non trova, basta iscrivere d'ufficio amici e parenti. Tutti questi giochi di prestigio si fondano sulla certezza che nessun controllo sul campo viene mai fatto. Se un controllo viene fatto si sa prima e si può allestire un teatrino; se il teatrino non riesce, si trovano la scusa di un'epidemia improvvisa, una visita all'esterno non programmata, lo sciopero di

qualche categoria; se le scuse non hanno effetto, c'è sempre il ricorso al superiore del controllore, che può considerare il rapporto come trascurabile.

◦ **Il territorio**

Ogni iniziativa formativa richiede per solito all'ente formatore una serie di connessioni col territorio, che prendono la forma di lettere di intenti, promesse, richieste. Un buon coordinatore è al centro di una rete di Enti Locali, piccole imprese, organizzazioni in grado di fornire sponsorizzazioni, stages, ipotetiche assunzioni post-corsuali. Le quali forniscono una quantità di lettere formali, i cui impegni sono del tutto aleatori. Si può promettere un co-finanziamento, dando poi questa forma al pagamento di servizi effettivamente prestati dall'ente formatore all'ente co-finanziatore. Ci si può impegnare a fornire uno stage e poi non realizzarlo, oppure realizzarlo in una forma di lavoro non retribuito. La dichiarazione meno impegnativa è quella di una disponibilità ad assumere i partecipanti alla fine dell'iter formativo. Poiché dalla lettera di impegno alla fine del corso non passa mai meno di un anno (a volte sono 2 o 3), ammesso che qualcuno volesse controllare, è facile affermare che le condizioni del mercato sono mutate.

◦ **Gli operatori**

Qui il trucco di pagare gli operatori meno di quanto si dichiara è impossibile o molto rischioso. Allora si ricorre all'accordo con l'operatore di pagargli la remunerazione ufficiale per un corso, ma fargliene fare due (il secondo dei quali non richieda fatturazione controllata). La cosa funziona benissimo con gli addetti alla segreteria. Grazie al rimborso per la segreteria di un corso, si può avere un operatore che lavora in sei diverse iniziative, cinque delle quali a costo zero.

◦ **Strutture, materiali, attrezzature**

Ogni corso prevede una sede, con riscaldamento, elettricità, pulizie. I coordinatori più abili riescono, legalmente, a farsi pagare i costi fissi più o meno da ciascuno dei corsi che fanno. Se un coordinatore promuove sei corsi, riesce a ricavare sei volte i costi di struttura. I materiali di consumo sono una fonte di guadagno purché vi sia un accordo coi fornitori: attraverso il rimborso per materiali di un corso si può mandare un ufficio per un anno. Le attrezzature sono un'altra fonte di guadagno. Si possono inserire nei rendiconti attrezzature acquistate per l'ente formativo. Se esiste il vincolo del leasing, le attrezzature diventano proprietà dell'ente formativo col versamento di una sola rata (l'ultima, post corso)

.. **Essere al centro di una rete fitta di individui ed organizzazioni utilizzabili alla bisogna.**

Il buon coordinatore sta a metà fra “trovarobe” teatrale, il “caporale” che reperisce forza lavoro in piazza e l'addetto alle pubbliche relazioni. Ogni corso è una sorta di assemblaggio di risorse, temporaneo ma ripetibile periodicamente. Il coordinatore deve reperire organizzazioni partners, co-finanziatori (che non devono mettere mai un soldo, sennò escono dalla rete), enti di appoggio che forniscano documentazioni cartacee formalmente ineccepibili e in modo veloce. Egli deve anche essere in grado di rastrellare sul mercato operatori d'ufficio, contabili, formatori-segretari e formatori – oratori, che siano affidabili ma anche disposti al precariato. Essendo gli enti formativi quasi tutti legati a finanziamenti pubblici, non operano in un mercato stabile, non hanno clientela fidelizzata. Ogni azione formativa è occasionale e precaria. Ne consegue che deve basarsi su una forza lavoro volatile e precarizzata. Una simile condizione esclude strutturalmente la qualità e limita alla dipendenza e alla fiducia gli elementi cardine del reclutamento e della selezione. Gli enti formativi sono strutture operative molto snelle e del tutto precarie, con la sola eccezione del coordinatore (che a volte si identifica col titolare).

2. Competenze del segretario

Obbedienza, cordialità e ordine sono le competenze essenziali del formatore-segretario. A volte chiamato pomposamente “tutor”. Non deve avere alcuna conoscenza circa la formazione. Questa infatti rischierebbe di inquinare il suo lavoro esecutivo con indebite aspirazioni alla qualità. In genere il formatore-segretario è una fanciulla graziosa. Il suo ruolo sta a metà fra quello della receptionist e quello della hostess. Bella presenza, discreto look e sorriso perenne sono le sue caratteristiche

indispensabili. Unite alla totale dipendenza dal coordinatore. La tutor è una precaria, pagata al minimo, legata alla durata dell'iniziativa formativa. Non solo è essenziale che abbia la fiducia del coordinatore, per aspirare alla conferma in futuri corsi; ma è consigliato che mantenga relazioni con diversi enti e coordinatori, in modo da poter collezionare diversi lavori part-time o a tempo. Non è raro che questo formatore sia sottopagato con la promessa che la sua esperienza costituisca un tipo di tirocinio, anche se non è chiaro a quale professione possa preparare un simile tipo di ruolo. Importante per questa figura è il gradimento di tutti i partecipanti. Nei confronti di questi, il formatore-segretario ha una funzione informativa (diffonde i comunicati del coordinatore), una funzione di controllo (cura la compilazione del registro, l'oggetto più importante di ogni attività formativa), una funzione di servizio (distribuisce penne, quaderni, dispense, fotocopie), una funzione di consenso. Quest'ultima non si traduce in compiti specifici, ma è una meta-funzione cruciale. Consiste nel far sì che i partecipanti non fuggano e si lamentino il meno possibile. La fuga dei partecipanti è l'incubo dei coordinatori: se i partecipanti scendono sotto una certa soglia, si materializza l'ipotesi di una sospensione del finanziamento. Gli antidoti a questa catastrofe sono diversi (come disporre di "comparse-sostituti", incrementare la diaria, chiudere due occhi di fronte ad assenze o ritardi), ma il principale è la capacità coesiva della tutor. Questa si esprime mediante ammiccamenti, sorrisi, complicità coi partecipanti, offerte di piccoli privilegi, uso mirato di un "gossip" che offra sguardi sul "dietro le quinte", giustificazioni e distrazioni al primo profilarsi di lamentele.

Ecco l'elenco delle capacità del formatore-segretario:

- " Avere buoni rapporti con un certo numero di coordinatori
- " Ubbidire in modo pronto e completo al coordinatore
- " Saper mantenere il consenso dei partecipanti
- " Sorridere sempre e a tutti
- " Saper tenere ordinato e aggiornato un registro
- " Saper tenere ordinato e aggiornato il materiale di consumo
- " Far firmare registri, lettere di incarico e contratti
- " Saper somministrare questionari, dispense o (eccezionalmente) esercitazioni semplici

3. Competenze dell'oratore

La formazione del Terzo Millennio è tornata agli albori: vige il modello predicatorio. Al novanta per cento consiste in una serie di conferenze, seguite da qualche domanda. I "docenti" sono dunque essenzialmente oratori, specializzati in un certo argomento. Qualcuno si allarga alla conoscenza di una intera materia, ma questo non è necessario e non giova nemmeno perché porta a divagazioni dell'oratore, domande "fuori tema" dei partecipanti, sovrapposizioni con altri oratori. Il docente-oratore più tecnologico si presenta con una serie di lucidi, di cui egli non è altro che il supporto vocale. I lucidi non solo sembrano rendere più "visibile" (quindi più comprensibile e memorizzabile) la conferenza, ma esonerano l'oratore dal dovere di conoscere troppo l'argomento. Coi lucidi l'oratore diventa un "lettore", il che semplifica sia la sua selezione sia il suo impegno.

Il grande vantaggio di questo ruolo è che può essere svolto da chiunque (e lo è: chi non ha mai fatto il docente?), senza alcuna particolare caratteristica. A decidere chi può fare il docente è il solo coordinatore. Un diploma o una laurea giovano, perché rendono la scelta del coordinatore più forte rispetto eventuali critiche, ma non sono indispensabili. Ancora meno necessario è che il diploma o la laurea abbiano una qualche attinenza con l'argomento da trattare in aula: chiunque può parlare di qualsiasi cosa, e se poi deve solo leggere dei lucidi la cosa è ancora più semplice. Il fatto che un qualsiasi individuo venga nominato "docente" ed anche retribuito da un coordinatore, attiva una relazione di gratitudine e soggezione fra il primo ed il secondo. L'unica competenza richiesta al docente è appunto una dipendenza grata e pronta. Competenza accessoria è la puntualità e precisione nella compilazione del registro. Il docente è un lavoratore precarissimo: riceve il contratto non prima di due mesi dopo aver effettuato la sua prestazione; viene pagato anche dodici o diciotto mesi dopo; può essere licenziato in ogni momento. A fronte di questi difetti il ruolo del docente ha tuttavia il vantaggio di essere una sinecura: basta la presenza (e non deve neppure essere troppo puntuale). Inoltre, se gratitudine e dipendenza vengono manifestate attivamente, è raro essere cacciati e frequente essere confermati per un corso successivo. La gratitudine richiesta consiste nel collaborare col coordinatore "qualsiasi cosa succeda": se i partecipanti spariscono, se l'aula viene spostata in cantina o

corridoio, se il tutor mostra segni di follia, il docente deve essere sempre d'accordo col coordinatore, abbozzare e tamponare. La dipendenza si esprime con la totale assenza di critica all'impianto del corso, all' aleatorietà del programma, alla competenza dello staff.

La sopravvivenza del formatore-oratore è legata alla fidelizzazione verso un coordinatore che gestisca molti corsi, o verso diversi coordinatori che non siano in competizione fra loro. E' vero che a molte docenze assegnate corrispondono spesso molte prestazioni gratuite, che il rapporto di lavoro è precario e che i pagamenti tardano mesi; ma è anche vero che lo status di "docente-formatore" gode di un certo prestigio e che la retribuzione oraria è più alta di ogni altra che un "senza mestiere" può trovare sul mercato.

Cosa deve saper fare in definitiva un oratore? Niente che abbia a che fare con formazione. Non deve avere particolari doti comunicative, non deve conoscere granché dell'argomento assegnatogli; non deve avere alcuna specifica preparazione. La dote essenziale ed unica richiesta è la "compiacenza": verso il coordinatore, verso la tutor-segretaria, verso i partecipanti. Non lamentarsi mai per nessun motivo è l'attributo più apprezzato. Per esempio, allievi che ricevono un richiamo del docente per i ritardi continui e prolungati, mostrano solitamente un sincero stupore, seguito da sdegno e da aggressività. Anche perché sia il coordinatore sia la tutor ripetono in continuazione che, purché nessun abbandoni il corso, sono tollerati ritardi e assenze (indispensabili, per soggetti che lavorano o che sono iscritti a tre corsi diversi per inseguire le diarie). Vanno dunque accuratamente evitati i richiami del docente-oratore all'ordine, alla puntualità o all'attenzione. Non guasta, infine, una certa "bella presenza" che unita al prestigio del ruolo, può fungere da elemento di fascinazione e anestesia degli allievi.

Post-scriptum

So benissimo che esistono sul mercato della formazione, coordinatori, tutori e docenti che conoscono la formazione e fanno del loro meglio per applicare e sviluppare conoscenze scientifiche e professionali. Purtroppo, non possiamo negare che 1) la loro presenza non solo non è necessaria, ma spesso disturba il "sistema formativo"; 2) i loro sforzi non sono mai valorizzati né premiati, perché la Qualità è del tutto assente dal panorama formativo odierno; 3) sono come i panda: una "razza" in via di estinzione.