

IL GRUPPO DI FORMAZIONE COME ORGANIZZAZIONE TEMPORANEA

Adriana Nannicini

Il gruppo di formazione non mi appare un tema facile da trattare e da proporre: è diffusa la convinzione che su questo tema si sia scritto «tutto» e che rivisitarlo rischi di diventare un esercizio di stile superfluo....Da molti anni si è scritto sul gruppo e sul gruppo di formazione in particolare si sono sviluppate riflessioni di ordine teorico (1), sono state ideate concettualizzazioni sulla base di esperienze professionali (da come viene gestito un gruppo si può indurre quale sia l'orientamento formativo che viene proposto) così come si sono prodotte considerazioni più nell'ordine della manualistica, nell'ottica di offrire indicazioni e raccomandazioni, delle «sintesi per la gestione». Sul gruppo di formazione si è certamente sviluppata nel corso degli ultimi 30 anni la pratica professionale e l'esperienza, si sono costruite immagini sociali della formazione (2), della solidità di una competenza professionale, si sono sviluppate prassi che hanno aperto e seguito strade e itinerari diversi.

Nel presentare delle riflessioni intorno ad **una** specifica, storicamente situata esperienza di **un** gruppo di formazione non voglio qui fare il punto sullo stato dell'arte, né sul versante teorico, né sul piano della ricognizione delle esperienze, assumo un vertice transitorio e parziale nell'intento di cercare di dare visibilità ad alcune questioni ed interrogativi posti anche alla formazione. Il gruppo, nodo concettuale e pratico cruciale nella formazione, come è sollecitato, influenzato, offuscato, interrogato, aperto, svelatodall'insieme di cambiamenti che stiamo vivendo. Sottolineare una microsituazione sfidata dal cambiamento esterno, declinato tra complessità e confusione, rappresenta un'occasione per volgere uno sguardo focalizzato

(1) La bibliografia da segnalare è ovviamente ricchissima, ma correndo il rischio di indicare una genealogia rimando agli scritti dei colleghi dello Studio apparsi nel corso degli ultimi vent'anni.

(2) Fino a diventare una moda, sembra infatti che non si possa dare formazione degli adulti se non in gruppo, senza che del senso o delle congruenze di questo con gli obiettivi formativi vi sia interrogazione o ricerca, talvolta.

e ravvicinato nella speranza che possa costituire un invito a sviluppare delle riflessioni presso chi con il gruppo di formazione ha, o ha avuto a che fare: colleghi e partecipanti.

In particolare il ciclo di formazione per formatori che si realizza all'interno dello Studio APS evidenzia il tema della discontinuità di alcune impostazioni metodologiche in una continuità di obiettivi e di orientamenti generali, caso che pongo qui come un'esemplificazione non paradigmatica.

Il ciclo di formazione per formatori occupa sulla scena delle offerte formative dello Studio APS il posto di un prodotto originale e distinto: visibile espressione dell'approccio teorico e metodologico dello Studio, caratterizzato da una consistente dimensione di accompagnamento personalizzato per ciascuno dei partecipanti, specificamente centrato sull'obiettivo di costruzione di un'identità professionale, quale quella del formatore, concepita nelle sue dimensioni di complessità sociale, evitando alcune delle semplificazioni che sembrano recentemente diffondersi e affermarsi.

Il ciclo che ha avuto una prima edizione nel 1988/89 negli ultimi due anni (1999 e 2000) è stato rivisitato e riprogettato nell'impostazione metodologica e nello svolgimento. Le modificazioni sono ricollegabili ad elaborazioni che si sono sviluppate secondo modalità non necessariamente lineari ed anzi intermittenti, all'interno del gruppo di staff e dello Studio più in generale.

Nel corso delle ultime edizioni cominciavano a trasparire, palesati dai partecipanti, indizi dapprima lievi, poi via via più consistenti dei cambiamenti sociali che avvenivano a livello più ampio. Le persone evidenziavano difficoltà nel corso degli incontri di gruppo o in plenaria, che inizialmente potevano essere considerate più di tipo personale – individuale, in seguito sono state individuate piuttosto come problemi riconducibili anche a frammentazioni delle attività e delle sedi formative presenti sul mercato, alle dispersioni vissute nei rapporti discontinui e strumentali con ambiti lavorativi attraversati da frequenti ristrutturazioni, alle appartenenze incerte e insicure ad una molteplicità di

esperienze e di organizzazioni, alla pluralità di riferimenti concettuali e alle loro compartimentazioni e scissioni con la pratica. Ad oggi la letteratura, sia specialistica sia divulgativa, ha descritto i fenomeni dei cambiamenti, della loro portata, ampiezza, profondità e velocità, conseguenti ai processi di globalizzazione e di dominio del mercato, ne ha descritto gli scenari, gli attori, gli eventi salienti... fino a rischiare la ridondanza (3).

Ad oggi ci è possibile riconoscere il disagio che può derivare dal ritrovarsi stretti in una forbice tra globalizzazione e incertezza, mentre le spinte che provengono dall'ambiente premono sugli individui e sembra vi siano sempre meno ragioni per lavorare insieme, mentre l'immaginario dei singoli e delle organizzazioni si muove tra idealizzazioni e regressioni.

La complessità e variabilità degli elementi del quadro hanno acquistato in tempi recenti una certa nitidezza, e la questione di quale concezione della formazione, di quale pratica della professione di formatore, di quali adattamenti fossero indizi e segnali quelle cesure, quegli scivolamenti di senso che attraversano le sessioni del ciclo, è stata origine, opportunità e spinta del cambiamento a sua volta dell'impostazione metodologica del Ciclo: avvicinarsi alla rilevanza e al significato dei cambiamenti della professione e del suo ambito che i partecipanti al ciclo indicavano più o meno confusamente.

La rivisitazione della metodologia del ciclo avviene all'interno dello staff anche attraverso l'apertura di domande e interrogazioni alla concezioni della formazione: quali i riferimenti teorici originari per ciascuno, e attraverso quali pratiche lavorative, quali modalità sono state privilegiate, attuate nell'arco delle esperienze professionali, come singoli, come gruppo, come staff?

Si evidenzia che ci si è fin dall'origine differenziati dall'ipotesi che vede il processo formativo declinato sul versante dell'istruzione, della trasmissione di saperi e comportamenti, e dunque si sia percorsa una seconda ipotesi che sta piuttosto sul versante della ricerca, dell'elaborazione, dell'interrogazione aperta, e attualmente si presenta un'ipotesi forse ancora scarna,

(3) Segnalo solo alcuni dei nomi che hanno contribuito ad una visione più problematica dei cambiamenti in atto, sottolineando le conseguenze di incertezza sociale, segnalo qui: Sennett, Baumann, Taylor, Marazzi, Sassen....

ma via via più consistente e visibile.

Quest'ultima si centra piuttosto sulla contestualizzazione: ci si colloca di fronte alla questione critica che sembra situarsi nel favorire il consolidamento di identità professionali in costruzione (oggi troppo a lungo seguendo un troppo incerto percorso). Nel favorire questo processo si tratta di sviluppare dei processi di riconoscimento, non tanto e soltanto di sé come individuo, ma di come ciascuno è in rapporto con un contesto, di riconoscimento del contesto.

Laddove contesto non indica solo l'ambiente esterno all'individuo, ma piuttosto un insieme di relazioni, di intrecci, di storie e sedimentazioni di storie professionali, di sguardi e di azioni intraprese, di conoscenze sviluppate nelle interazioni sociali in cui e con cui si avvia e si consolida un agire professionale (4).

IL CICLO E I PARTECIPANTI

I confini del ciclo sono permeabili: sono rappresentabili più come precisazioni e delimitazioni di ambiti e problemi aggreganti che come barriere che separano in senso temporale e spaziale, un prima e un dopo, chi è dentro e chi è fuori, chi è in possesso di determinati requisiti e chi non lo è. Nel ciclo infatti confluiscono persone che non hanno precedenti relazioni con lo Studio, e che sono portatrici di esperienze professionali molto diverse per contenuti, modalità, destinatari, sedi istituzionali, esperienze acquisite o anche iniziate da pochissimo tempo. I colloqui esplorativi per le ultime edizioni sono stati molto numerosi e hanno espresso una gamma molto ampia di posizioni o disposizioni: dalla curiosità generica per le caratteristiche dell'offerta fino ad una ricerca di investimento progettuale verso il raggiungimento di una professionalità a tutto campo.

I contatti iniziali mostrano situazioni professionali incerte e indefinite, collocate in un quadro in cui il mercato della formazione e i professionisti, soprattutto quelli più giovani (quando la categoria gioventù è ormai uno stato d'animo, non un dato anagrafico..) subiscono pienamente l'influenzamento delle frammentazioni dei processi produttivi più ampi e generali: il mercato è più ampio, più frammentato e più fluido, le doman-

(4) Intorno a questo concetto si veda l'interessante contributo proposto da R. Carli nel suo *Psicologia della formazione*, Mulino, Bologna, 1999.

de sono vaghe e implicite, talvolta silenti, le richieste che erano sino a qualche anno fa chiare, appaiono ora da costruire... sia nel mercato della formazione più ampio, sia nel nostro sistema clienti del ciclo: persone che si presentano non inviate o sostenute da organizzazioni di appartenenza, che sostano a lungo in una soglia di accesso alla professione critica, e se aumentano le possibilità e le occasioni di lavorare, queste sono contraddistinte da approssimazioni socio-organizzative, da solitudini professionali, da scarsità di confronti e scambi, da ansie personali e individuali, da dipendenze da occasioni, da perdita di fiducia... un quadro che sembra mostrare una grande incertezza e confusione. Le domande rivolte alle situazioni formative rischiano di colorarsi di astrattezza e di impregnarsi di idealizzazioni.

All'interno dello staff la riprogettazione viene sviluppata a partire dalla valorizzazione dei dati che sottolineano le dimensioni di insicurezza professionale mostrata dai partecipanti. Si configurano opportunità di considerare in modo privilegiato le dinamiche attuali tra ambiente e professione, e dunque di costruire un laboratorio che consenta e faciliti il prendere contatto con questi aspetti accanto a quelli di tipo più soggettivo e relazionale. Si valorizza una lettura dei problemi per ridefinire l'obiettivo formativo che resta quello relativo alla costruzione della professione e che richiede comunque di dare senso alle dinamiche relazionali tra individuo e organizzazione, di rileggere motivazioni e interessi, doti e capacità, di non enfatizzare le idealizzazioni (della professione, dei colleghi) e soprattutto di tenere e sostenere partecipazioni attive e investimenti diretti per lo svolgimento del processo formativo: lo staff stesso tuttavia viene ad essere più direttamente implicato perché chiamato a esplicitare e rendere più visibili le ipotesi di cui è portatore.

Si ipotizza di costituire il ciclo come un contenitore che sia un contesto «attraente» per i partecipanti: non si tratta di formare un gruppo e di fornire un setting ma piuttosto di sviluppare **un'organizzazione temporanea** in cui interagiscono diversi ruoli e responsabilità diversi processi operativi e comunicativi,

L'ARTICOLAZIONE DI UN'ORGANIZZAZIONE TEMPORANEA

in cui si hanno elementi predefiniti e imprevisi, in cui si produce rispetto agli obiettivi tenendo conto dei vincoli e promuovendo risorse.

In questo senso la proposta del ciclo si complessifica sotto il profilo culturale e si precisa nei suoi aspetti strutturali.

Il ciclo si articola in diversi tipi di dispositivi (di eventi, riprendendo la terminologia di Miller) con obiettivi specifici diversificati tra di loro: alcuni mirati ad esplorare modalità di comunicazione e confronto di interrogativi e interessi, altri a sviluppare processi di cooperazione conoscitive, altri rivolti a monitorare quanto avviene, altri a rileggere iniziative realizzate o avviate dai singoli nei contesti di lavoro.

Ciò che abbiamo considerato un'organizzazione temporanea è un sistema che sostiene un processo formativo caratterizzato dal proporsi:

- di fare esperienza di apprendimento, e di apprendimento dall'esperienza;
- e in particolare di costruire nella cooperazione tra staff e partecipanti dei rapporti tra il produrre e il conoscere, andando a reinterrogare il dualismo tra "teoria e prassi".

In una fase storica come l'attuale, (almeno in Occidente) in cui si lavora intorno ad oggetti immateriali, simbolici, in cui si è consolidata l'acquisizione (5) di uno stretto intreccio e sovrapposizione tra produzione e comunicazione, tra conoscenza e produzione, la polarizzazione teoria-prassi si ripropone con caratteri diversi da quelli presenti nelle organizzazioni lavorative "meccanicistiche". In quelle situazioni le due dimensioni erano distinte fino alla scissione, ed anche i luoghi dell'apprendimento erano marcati dal privilegiare la dimensione della ricerca e della conoscenza, dal sospendere l'attività di produzione che veniva messa tra parentesi mentre si dava attenzione ad un lavoro di analisi e di interrogazione, di ricerca su di sé e sui processi di conoscenza nelle relazioni.

Nel ciclo si ipotizza di affrontare direttamente le difficoltà di intreccio e di reciproco influenzamento e connessione tra le due dimensioni. Non si fissano dei ruoli di produzione ad alcuni (lo

(5) Ricordo Marazzi, Butera e Donati;

staff) e di conoscenza (del pensiero prodotto da altri) ad altri (i partecipanti) meccanicamente fissando una rigida divisione dei ruoli e del lavoro.

I dispositivi in cui si fanno esperienze diverse e si trattano problemi diversi: il gruppo di formazione costituito da tutti i partecipanti al ciclo e dallo staff, i colloqui che ogni partecipante ha con un membro dello staff, il seminario, scelto tra quelli proposti dal calendario dello Studio, a cui ciascuno concorda di partecipare, i sottogruppi "autogestiti" intorno ad un tema individuato, il gruppo di staff.

Il processo formativo si sviluppa nella connessione tra strumenti diversi e intrecciati, favorendo la visibilità e il passaggio dei confini: quelli del ciclo con l'ambiente professionale, quelli all'interno delle attività dello Studio. Cruciale è la costruzione di un contenitore solido in cui si possano ricomporre le parti e le partecipazioni entro un processo che non è predefinibile e controllabile: un contenitore che è progettato ad hoc e che ha necessità di un costante intervento di manutenzione, di gestione di adattamenti di oggetti di lavoro specifici per ognuno degli elementi del sistema, di monitoraggio della visibilità reciproca di ogni parte. Ad ogni partecipante viene proposto di partecipare alle diverse articolazioni, di attraversare i confini da una all'altra, di avvertire i registri relazionali e cognitivi propri di ognuna. Viene sollecitata con questi passaggi continui l'attenzione alle specificità dei problemi da affrontare in ogni micro-situazione e contemporaneamente alla evoluzione del percorso del ciclo: attraverso degli spostamenti (avvicinamenti e distanziamenti, sospensioni e appropriazioni) si cerca di sviluppare riconoscimenti delle interazioni con il contesto e delle modalità con cui ciascuno declina le proprie capacità di comprensione e di azione rispetto ai problemi.

Tutti i gruppi a cui si prende parte nel ciclo hanno un orientamento formativo. Il gruppo di formazione – costituito da circa dieci partecipanti con uno o due membri dello staff – si riunisce nelle cinque sessioni di due giorni che scandiscono lo svol-

gersi del ciclo. Tra i vari dispositivi esso ha un peso particolare, una particolare centralità, per consentire le ricomposizioni tra diverse esperienze e soprattutto tra i problemi affrontati, attraverso comunicazioni e scambi nelle molteplicità disimmetriche delle posizioni soggettive e dei ruoli assunti nell'organizzazione del ciclo.

L'ipotesi metodologica del ciclo oggi va a valorizzare l'orizzontalità delle relazioni tra gli individui e tra questi e gli elementi presenti attraverso l'attivazione di una pluralità di nessi. Il concetto e la pratica che privilegia l'orizzontalità risultano centrali nell'architettura come nella concezione della formazione adottata, orientata a valorizzare le isole dell'arcipelago (6) di quella che abbiamo chiamato l'organizzazione temporanea.

Si tratta di costruire delle condizioni che facilitino per tutti i partecipanti l'assunzione di un posizione attiva in tempi tendenzialmente condizionati e contratti da pressioni esterne e a fronte di una "tenuta" elaborativa che può risultare piuttosto ansiosa e problematica per la complessità e l'impegno anche emotivo che richiede.

Se un obiettivo primario è trattare la contestualizzazione della professione, dalla configurazione del sistema clienti alle competenze professionali del singolo, assume una valenza critica capire come viene considerata e utilizzata la possibilità di contestualizzare, e come il gruppo di formazione aiuta a stabilire dei collegamenti tra *qui* e *là*...

Nel gruppo si tratta di rendere visibili i fenomeni che i partecipanti incontrano... le organizzazioni reticolari, i gruppi cosiddetti virtuali, quelli estemporanei, il rapporto con un'attribuzione di ruoli non formalmente riconosciuta, la frammentazione degli spazi e delle relazioni: non sempre si condividono luoghi fisici di incontro, di lavori produttivi, di riunioni... Le relazioni nei gruppi di lavoro reali sono sospinte da pressioni verso l'individualismo, le norme e i regolamenti risultano spesso impalpabili, la dimensione competitiva è sollecitata, diventa allora critico e cruciale capire come all'interno di un gruppo formativo che non diventi "un'oasi da cui dipendere, contrapposta

(6) Riprendo qui una metafora proposta da Franca Manoukian a proposito di organizzazioni e dei loro legami, ed anche da R. Romano in sede di analisi della produzione e del pensiero da F. Braudel. Campi disciplinari diversi, uno sguardo analogo "... si tratta della scoperta di una storia nuova, una storia *altra*" (quella che mostra le isole come tappe in un mare) R. Romano, Braudel e noi, Donzelli editore, Roma, 1995.

alla vita lavorativa” si costruisce la fiducia, come si costruiscono relazioni cooperative all’interno del gruppo tra i partecipanti, e tra questo e il gruppo di staff.

Si apre un interrogativo: quanto un gruppo che si costruisce in formazione è utilizzabile per trattare le esperienze lavorative, per stabilire dei collegamenti relazionali tra qui e là, tra l’esperienza di gruppo in formazione e l’esperienza di gruppo nelle situazioni organizzative?

Nei diversi dispositivi del ciclo si costruiscono appartenenze ad un’organizzazione temporanea, che permette e anzi sollecita una dimensione di socialità di scambi e incontri che nella “solitudine globale” i partecipanti non sperimentano. “Noi siamo tutti caratterizzati da solitudini lavorative, portiamo bisogni di comunicazione e bisogni di essere riconosciuti” (7). È un percorso “controcorrente” quello che viene sollecitato: si propone di “fare fatica, un impegno di intelligenza emotiva” elevato che non assume necessariamente la coloritura del coinvolgimento affettivo caldo e ravvicinato nel rapporto con gli altri.

Ogni sessione si conclude con un’ipotesi di temi e problemi su cui lavorare nella sessione successiva in modo che a tutti sia possibile portare elementi di approfondimento e interrogativi per capire meglio come nei contesti lavorativi (8) vengono gestite le fasi della formazioni e le questioni che le caratterizzano. La sollecitazione che tutti in contemporanea portino materiali sullo stesso mandato marca un passaggio che sottolinea la ricerca di una più forte contestualizzazione (9). Si pongono le condizioni, da costruire e da sostenere, perché tutti siano attivi nella riflessione e nel confronto. La contestualizzazione e la circolarità non sono tutelate solo dall’esercizio del ruolo di conduzione ma dalla strutturazione stessa del dispositivo. Da qui viene favorita l’opportunità di prendere parola da parte di ciascuno, di attivare ascolto e interazione con gli altri evitando o contenendo il rischio di andare verso sollecitazioni o prescrizioni (consegne) affidate come esecuzioni adempistiche.

Ci si propone anche in tal modo e con altri strumenti (griglie,

(7) RegISTRAZIONI delle sessioni, appunti personali.

(8) Es. ciascuno prepara e tutti presentano: un insieme di interviste, oppure l’evidenziazione nella situazione lavorativa di criticità individuate durante le discussioni del gruppo di formazione.

(9) Nei cicli precedenti si richiedeva a ciascuno a turno di portare dei materiali di analisi o di problematizzazione di un caso inerente alla propria situazione.

mappe, schemi analitici e sintetici, schemi che permettano a ciascuno di autocollocarsi in un quadro più ampio e contemporaneamente nel gruppo...) introdotti per ulteriori aggiustamenti e avvicinamenti di non privilegiare un rapporto duale tra gruppo e conduttore, insistendo piuttosto sulla cooperazione dialogica intorno allo sviluppo di conoscenze, alla costruzione di saperi.

Il portare del materiale da parte di un singolo partecipante per volta – come spesso si usava e si usa fare nei gruppi di formazione – sembra talvolta favorire il crearsi di un rapporto duale con il conduttore, che come “un prestigiatore propone interpretazioni originali e geniali”; oppure tende a configurare una situazione di supervisione, forse per sottrarsi a relazioni di ambivalenza e dipendenza, che può anche indurre eccesso di interventismo da parte del conduttore a fronte di casi che risultano interessanti, ma allo stesso tempo poco trattabili o per incombenti timori di valutazione, o per opacità e frammentazione dei dati di contesto o comunque per incongruenza con gli obiettivi specifici del ciclo. La discussione sui casi (o sugli autocasi) nelle iniziative formative è finalizzata ad acquisire competenze più generali (di analisi, di decodifica, di interpretazione) e ad apprendere a formulare delle ipotesi più esplicite.

L'analisi e la discussione che si sviluppano intorno ai materiali nel gruppo di formazione del ciclo vedono la conduzione sottolineare il “ricercare insieme”, quella cooperazione conosciuta messa al centro dell'elaborazione nel gruppo, intessuta di un processo di co-costruzione di significati, di pensiero, di fraintendimenti, co-costruzione di un processo di costruzione di un compito (10), di appropriazione di un oggetto di lavoro.

Nelle discussioni del gruppo si innestano lezioni teoriche: “riprese” teoriche o eccentriche e decentrate, o molto focalizzate su temi circoscritti, sempre brevi nella durata. Queste sono apportate dai membri dello staff in modo flessibile a seconda delle esigenze. Il gruppo di staff apre e sostiene al suo interno e con i partecipanti riflessioni, analisi, comunicazioni e scambi sulle rappresentazioni e le scelte di problemi e sugli obiettivi

(10) A proposito delle tematiche connesse si vedano i lavori di A. Orsenigo e di F.D'Angella su Animazione sociale “la progettazione sociale”.

specifici, elaborando via via ciò che emerge. Un membro dello staff accompagna in modo continuativo lo svolgersi del gruppo di formazione: gli altri due intervengono in modo flessibile e cooperativo con i contributi di sostegno e chiarificazione, non solo di tipo concettuale per circa mezza giornata in ogni sessione, affiancando il collega che conduce, ed interagendo direttamente con i partecipanti.

Nell'organizzazione temporanea del Ciclo risulta peculiare l'interazione tra il gruppo di staff e il gruppo dei partecipanti...lo staff è nel ciclo un gruppo di lavoro che ha un front e un back office, oggetti specifici nei momenti diversi sono il monitoraggio del sistema ciclo, del processo di apprendimento in gruppo, ed anche l'esplorazione di una professione in cambiamento, l'elaborazione dei dati osservabili in questo "laboratorio" privilegiato; nel processo di riprogettazione su cui si è sperimentato un forte investimento, si è cercato di sviluppare (e tutelare) delle possibilità di monitoraggio non circoscritto agli aspetti operativi (il funzionamento fase per fase, sessione per sessione) ma soprattutto di avviare e mantenere uno spazio di investimento sul piano ideativo, sollecitati dal formulare delle ipotesi sui problemi portati dalle persone.

In particolare per quanto riguarda il ruolo di staff nel front office ci si è centrati sul modificare l'ottica del conduttore come individuo e si è decentrata la funzione in un gruppo, appunto quello di staff, e i ruoli di conduzione diretta sono stati molto flessibili, poco precodificati in una divisione ad esempio tra chi offre contributi teorici e tra chi è più vicino all'ascolto del gruppo... L'obiettivo ancora una volta verte sul favorire processi di deidealizzazione: in questo caso del conduttore, non si vuole enfatizzare la situazione "chiusa" più tipica della formazione: il conduttore e il "suo" gruppo; non si vogliono evocare assonanze e richiami con ruoli di matrice più psicoanalitica: il conduttore che stringe un legame "forte" con il "suo" gruppo. Il gruppo di staff è composto da colleghi che in tempi diversi, avevano già sperimentato la conduzione di un ciclo formatori. Il

lavoro dello staff, come le caratteristiche della sua composizione (le diversità presenti al suo interno: di competenze, di esperienze e non ultimo di biografie) sono mostrate e dette al gruppo dei partecipanti, mantenendo quell'opzione di "svelamento" dei fondamenti teorici di cui si diceva all'inizio, e quindi anche della dimensione più storica, corporea, situata di questo particolare gruppo di lavoro all'interno del ciclo. Si tratta di uscire da modalità di gestione delle dissimetrie con il gruppo dei partecipanti più note e sperimentate da concezioni della formazione che tendono a riproporsi: la matrice psicanalitica di cui dicevamo, e quella più pedagogica, in cui i ruoli sono prefissati e fissati, il docente, il tutor, e i partecipanti; ove i ruoli di staff codificano e incorporano le gerarchie nell'apprendimento.

La conduzione si mostra come funzione presente nel lavoro del gruppo, "assume una responsabilità di lettura degli eventi presenti nel gruppo" (11), ed esplicita, od anche svela, i pensieri che formula, i saperi a cui fa riferimento, mantiene e tutela l'oggetto di lavoro del gruppo, e il tema in discussione esplicitando le ipotesi con cui e per cui dà un contributo.

In conclusione ci si può allora domandare se in questo particolare periodo storico, segnato da forti pressioni sugli individui, da molteplici forme di chiusura ed esclusione, in cui le persone non possono più legarsi, come in passato, ad una specifica attività o a una specifica organizzazione, in cui è profondamente in crisi "la possibilità di vivere la dimensione della continuità" (12) e dove sembra sempre più difficile, come evidenzia Sennett (13), "trarre una continuità narrativa dai propri lavori", il gruppo di formazione può essere visto come un contesto che nell'offrire sicurezza, erode e mina quella cautela di investimento psicologico che sembra essere così pervasiva. Muoversi in questa direzione vuol dire ridare un senso al nesso teoria - pratica, capire che la produzione di conoscenze non avviene separata dall'azione, che la produzione di saperi è prevalentemente indiziaria, strettamente intrecciata a quel fare che per essere compreso va innanzitutto scoperto e reso visibile.

(11) Vedi il saggio di L. Ambrosiano nel n 2 di Spunti.

(12) Vedi Gilardi.

(13) R Sennett, "L'uomo flessibile", Feltrinelli, Milano, 1999.