

## **Lo sviluppo di competenze per il cambiamento organizzativo**

### **Un'esperienza di formazione di confine**

di **Claudio Moscogiuri**<sup>1</sup>

Il progetto La.Fem.Me. nasce nel 2011, all'interno del complesso di azioni legate alle politiche attive per l'occupazione realizzate da Italia Lavoro S.p.A., agenzia tecnica del Ministero del Lavoro, con lo scopo di intervenire sulle problematiche relative alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro con particolare riguardo allo sviluppo del lavoro femminile nel Mezzogiorno d'Italia.

L'iniziativa, tutt'ora in fase di realizzazione e con obiettivi riposizionati al dicembre 2014, ha fin qui prodotto una piattaforma informatica in continuo aggiornamento, un blog, numerosi incontri informativi con aziende e organizzazioni in genere, circa 50 sperimentazioni per l'introduzione di elementi di miglioramento degli assetti organizzativi al fine di migliorarne il funzionamento complessivo, garantendo al contempo una più adeguata gestione dei tempi di vita delle lavoratrici e dei lavoratori. Il progetto ha inevitabilmente subito nel tempo degli aggiustamenti rispetto al quadro di riferimento iniziale, in primo luogo estendendo gli interventi su tutto il territorio nazionale e in seguito spostando il baricentro un po' più sugli aspetti di innovazione organizzativa in quanto tale in grado di favorire certamente maggiori opportunità per l'inserimento lavorativo delle donne ma intervenendo inevitabilmente anche a favore di tutti gli altri lavoratori.

### **La formazione di intermediari del lavoro**

Ma lo sviluppo più interessante, quantomeno per la comunità dei formatori a cui mi rivolgo con queste brevi riflessioni, riguarda la sperimentazione di un'azione formativa, per così dire di secondo livello, esercitata su una piccola platea di intermediari del lavoro e finalizzata allo sviluppo di competenze inerenti l'introduzione, all'interno delle diverse organizzazioni a loro afferenti, di innovazioni

---

<sup>1</sup> Formatore, psicologo del lavoro, psicoterapeuta, si è occupato degli aspetti metodologici relativi alla progettazione, gestione e valutazione della formazione in presenza e a distanza. Attualmente impegnato nella realizzazione dei progetti di politica attiva del lavoro per conto di Italia Lavoro S.p.A. E-mail: [cmoscogiuri@italialavoro.it](mailto:cmoscogiuri@italialavoro.it)

riguardanti appunto la possibilità di migliorare i processi di lavoro e/o la remunerazione (monetaria o di migliore articolazione dei tempi di vita e di lavoro) degli stessi.

Nello specifico l'intervento si è articolato in alcuni incontri dal vivo, in altri a distanza attraverso la realizzazione di cosiddetti webinar (web seminar), in singole supervisioni e supporti individuali alle azioni di volta in volta intraprese all'interno delle organizzazioni di riferimento.

L'attività, peraltro tutt'ora in fase di realizzazione, ha avuto inizio con un incontro plenario organizzato con il coinvolgimento della Fondazione Consulenti del Lavoro. In quest'occasione è stato fornito materiale informativo e sono stati presentati i presupposti del progetto nel suo complesso fornendo un quadro teorico esplicativo dei concetti di organizzazione, welfare, flessibilità organizzativa e dei tempi di vita e di lavoro, illustrando specifiche azioni già realizzate all'interno di alcune realtà produttive anche di piccole dimensioni.

In seguito altri due incontri, rivolti alle persone che hanno aderito alla proposta, sono serviti ad illustrare nel dettaglio l'idea progettuale, a scandagliare le diverse fasi di lavoro previste e a proporre momenti formativi legati a tali fasi.

## **Il processo di attivazione del gruppo**

Il processo di attivazione del gruppo è stato nello specifico articolato attraverso le seguenti fasi:

- individuazione dell'organizzazione destinataria della sperimentazione
- raccolta e analisi dei dati
- elaborazione di una bozza di proposta di intervento
- coinvolgimento e co-progettazione con le parti in causa (imprenditore, lavoratori)
- presentazione e socializzazione della proposta finale elaborata
- avvio e realizzazione dell'intervento

Gli elementi di apprendimento hanno pertanto ruotato attorno alle tematiche relative all'analisi dei bisogni e utilizzo dei relativi strumenti, alla progettazione di un piano di welfare o introduzione di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, al lavoro di gruppo, alle capacità di presentazione e rappresentazione delle proposte, al monitoraggio e alla sostenibilità nel tempo dell'innovazione organizzativa (quest'ultima ancora in fase di predisposizione).

In realtà gli aspetti più propriamente formativi hanno avuto luogo sia nei primi due incontri iniziali realizzati in presenza, sia nei successivi incontri a distanza, sia soprattutto nell'esperienza concretamente portata avanti nei contesti individuati e singolarmente supportata da esperti nell'ambito tecnico del welfare e nell'ambito più legato alla formazione e sviluppo delle competenze professionali in senso lato.

Ad oggi sono in fase di avvio due proposte di intervento mentre altre quattro sono in corso di elaborazione o rimodulazione della progettazione, ma il processo di lavoro che ci ha visto impegnati oramai per oltre sei mesi consente di iniziare quantomeno ad evidenziare alcuni tratti caratteristici dell'esperienza che potrebbero essere

portatori a mio parere di elementi di novità e di possibile ulteriore riflessione metodologica.

## **I caratteri salienti dell'esperienza anche dal punto di vista metodologico**

In primo luogo colpisce la stretta comunanza di interessi tra individuo e organizzazione, il primo che ha tutto il vantaggio di svilupparsi professionalmente potendo offrire un servizio nuovo e di qualità, la seconda che ha l'opportunità, tramite una risorsa esterna ma fortemente interrelata, di arricchire la propria capacità (quantitativa e qualitativa) di realizzazione dei propri obiettivi aumentando al contempo il benessere organizzativo.

Si registra cioè un forte legame, la cui percezione troppo spesso viene negata a noi formatori, tra formazione delle persone e cambiamento organizzativo. Il fatto che in questo caso si tratti non di dipendenti o comunque di persone interne all'organizzazione ma di consulenti del lavoro a vario titolo appartenenti alla più vasta galassia dei fornitori di servizi, sicuramente può fornire in tal senso una spiegazione immediata del successo ottenuto, ma può altresì innescare ulteriori feconde riflessioni sulla necessità e conseguente capacità di armonizzare le ragioni individuali con quelle della comunità organizzata. Il cui compito risulta evidentemente impossibile fintanto che le persone coinvolte nei luoghi di lavoro o per i luoghi di lavoro fanno fatica a ritrovare un senso a quello che fanno.

In secondo luogo, nel processo formativo realizzato in questa esperienza, si ritrova confermata la regola (di cui anche in questo caso non è peregrino ribadire il valore) che è meglio "insegnare a pescare" che dare semplicemente da mangiare. In effetti in tutti gli incontri fin qui realizzati non abbiamo mai fornito strumenti belli e pronti ma solo tracce, abbozzi, semilavorati che hanno acquisito forma e consistenza in prima battuta attraverso il contatto diretto con l'esperienza sul campo e successivamente con la consulenza degli esperti ed il confronto con i pari.

Da qui la riflessione di aver realizzato probabilmente un manufatto formativo molto più simile ad un complesso reticolo articolato attraverso azioni individuali e di gruppo, in presenza e a distanza, apprendimenti autonomi e sollecitati da esperti della materia, azioni sul campo e riflessioni laboratoriali. Insomma non tanto e non più le persone che vanno nei luoghi della formazione ma la formazione che si trasmette e si insinua in tutte le pieghe delle azioni realizzate nel quotidiano senza limiti spazio temporali. E riconducendo sempre i singoli apprendimenti ad una dimensione di condivisione e socializzazione che ne moltiplica gli effetti e ne aumenta il valore. Per fare un esempio, purtroppo solo teorico, pensiamo a come potrebbe radicalmente cambiare e migliorare l'organizzazione scolastica se interpretata e vissuta in questa maniera.

Infine, l'aver fatto formazione attraverso un prototipo sperimentale (in questo caso un'organizzazione lavorativa tra le clienti dei nostri intermediari) facilita certamente l'acquisizione di un modello, sperimentato in ambiente protetto, presumibilmente riproducibile anche su altre organizzazioni attraverso uno sforzo minimo di contestualizzazione.



L'esperienza fin qui descritta, previa accurata analisi e riflessione sugli esiti complessivi, in questo articolo solo brevemente accennati, è destinata ad essere riproposta oltre che in altri contesti territoriali anche ad altre figure di confine, oltre a quelle dei consulenti del lavoro, potendo coinvolgere, per esempio, rappresentanti sindacali, di associazioni di categoria, di altre figure consulenziali in genere.

Relativamente invece ad un dibattito più allargato e comprendente la comunità dei formatori potrebbero essere da non sottovalutare i possibili esiti relativi ad un miglioramento delle modalità di trasmissione di saperi e pratiche all'interno di tutti i tipi di comunità organizzate al fine precipuo di produrre cambiamenti reali al loro interno e il cui impianto metodologico fin qui abbozzato nella esperienza descritta potrebbe rappresentare solo un primo seppur utile contributo.

