

Laboratorio formativo-consulenziale in un'organizzazione *non profit*

Francesca Oliva

L'intervento che sto per descrivere intende occuparsi di un approccio alla formazione degli adulti che stiamo utilizzando da qualche anno soprattutto in organizzazioni *non profit*, e che cerca di rispondere alla duplice esigenza di sviluppo professionale e di ruolo sul fronte individuale, e di sviluppo organizzativo e di nuovi prodotti/servizi sul fronte dell'azienda.

Sempre più spesso le richieste di interventi formativi fatte dai clienti *non profit* riguardano problemi di sviluppo organizzativo e di evoluzione di prodotti e di servizi. Il grande sforzo di queste organizzazioni è di rispondere in modo più sofisticato e coerente a bisogni che diventano via via più complessi e articolati, e che implicano la realizzazione di soluzioni (per lo più sotto forma di prodotti/servizi) in continua trasformazione, con la necessità di un'evoluzione e di un aggiornamento continuo delle competenze degli operatori coinvolti, e anche di una sempre maggiore integrazione tra attività e competenze svolte all'interno delle diverse «filiera» di servizi.

Agli operatori non viene semplicemente chiesto di apprendere l'uso di nuovi strumenti o l'attuazione di nuovi processi, ma anche di contribuire in modo attivo alla definizione e formalizzazione dei modelli di lavoro in uso e alla loro evoluzione e trasformazione in nuovi prodotti/servizi, coerenti con i bisogni rilevati ma anche con la cultura, le risorse disponibili, le strategie evolutive delle organizzazioni di appartenenza.

A titolo esemplificativo verrà utilizzato un intervento svolto in Con.Solida, un Consorzio di cooperative sociali trentino, che ha coinvolto i rappresentanti di sei cooperative del Consorzio implicate in un processo di ridefinizione e sviluppo di un nuovo modello di tirocinio formativo rivolto ad adolescenti in difficoltà.

L'intervento intendeva fornire un supporto al Consorzio e alle cooperative nello sviluppo di un nuovo servizio di tirocinio a marchio consortile e degli operatori coinvolti / da coinvolgere con l'obiettivo di:

- *favorire l'analisi e il confronto dei modelli di tirocinio* in uso nelle diverse realtà professionali di riferimento, verificandone caratteristiche, coerenze, implicazioni organizzative e motivazionali, anche attraverso la raccolta sistematica e la condivisione di dati e informazioni;
- *condividere e uniformare le competenze sui processi e gli strumenti* utilizzati e da utilizzare nella realizzazione dei tirocini;
- *definire nelle sue linee guida un nuovo modello di servizio di tirocinio* da utilizzare e promuovere nel territorio, ipotizzando anche modalità di implementazione e di promozione del servizio di tirocinio per favorire il suo accreditamento sul territorio e presso gli interlocutori istituzionali.

I partecipanti, inviati al laboratorio dalle rispettive cooperative, avevano livelli di esperienza e coinvolgimento nella realizzazione di tirocini molto diversificati ed erano quindi portatori di attese

formative piuttosto differenziate, legate sia allo sviluppo personale (acquisizione di nuove competenze sul tirocinio, sistematizzazione delle conoscenze possedute...) sia a quello organizzativo (maggiore integrazione tra le cooperative e tra il Consorzio e le cooperative, identificazione di una linea di azione comune...). Inoltre le singole appartenenze e specificità, ancorando ciascuno alla propria realtà, tendevano a ipotizzare la formalizzazione e l'apprendimento di un modello di lavoro comune.

Tuttavia i partecipanti si sono inizialmente dichiarati molto interessati a conoscere e a (ri)conoscere i diversi modelli di lavoro utilizzati dagli altri, e anche il Consorzio aveva l'esigenza di conoscere lo «stato dell'arte» dei servizi al lavoro rivolti ai giovani erogati dalle cooperative aderenti al progetto e di pervenire a una descrizione più sistematica dei modelli di tirocinio formativo in uso, finalizzata ad analizzare gli elementi comuni e le differenze presenti presso le diverse realtà consortili e i bisogni di nuovi servizi.

Un primo momento di integrazione di questi diversi livelli di bisogni formativi (individuali e organizzativi, dei singoli e della committenza) è avvenuto nella prima fase in aula, che ha previsto una attività di condivisione con gli operatori delle variabili e dei criteri da utilizzare in un'attività di ricognizione dei modelli di tirocinio in uso, che si è così configurata come un'attività di ricerca-azione. Le interviste nell'attività di ricerca-azione sono poi state svolte da un ricercatore esterno che si è occupato della raccolta e della sistematizzazione delle informazioni in modo da renderle comparabili e condivisibili: ma sono stati i partecipanti al laboratorio a indicare al ricercatore quali informazioni raccogliere, quali elementi indagare, quali variabili prendere in considerazione, rispondendo alla domanda: «Quali cose vi piacerebbe sapere su come vengono svolti i tirocini nelle altre cooperative?».

Gli esiti dell'attività di ricognizione sono stati restituiti e condivisi nella seconda giornata del laboratorio, e sono serviti per ricostruire i vari processi utilizzati, condividere gli elementi di criticità e anche le possibili linee evolutive di un nuovo servizio. Questa fase ha messo a nudo le differenze tra i modelli e i diversi livelli di competenze di cui ciascuno era portatore, ma nello stesso tempo ha permesso di condividere i diversi modelli in uso in modo strutturato, prendendo in parte le distanze dalle proprie modalità di lavoro e favorendo un «allineamento» sia valoriale che di processi e strumenti utile alla successiva, necessaria integrazione.

A partire da questa attività è stato possibile costruire insieme un «metamodello» che comprendeva molti elementi provenienti da esperienze diverse e che ha permesso, a partire dall'identificazione di alcuni bisogni specifici e non ancora presi in considerazione nei servizi offerti sino a quel momento, di specificare le principali fasi e attività del nuovo modello di tirocinio, nonché descriverne gli attori e in parte anche gli strumenti che lo caratterizzavano.

Il modello di lavoro così co-costruito ha permesso di valorizzare una serie di processi e di strumenti già efficacemente in uso e di renderne pensabili e implementabili anche altri, più funzionali e coerenti alle esigenze individuate.

In questa fase i processi di apprendimento si sono articolati su due direttrici principali: da un lato, i partecipanti con minore esperienza nel confronto hanno acquisito alcuni concetti fondamentali relativi al processo di attuazione del tirocinio e alle caratteristiche e ai bisogni del *target* individuato; dall'altro, i portatori di maggiore esperienza e *know how* hanno avuto l'opportunità di «dare un nome» a fasi e strumenti dei processi in uso, valorizzando anche le attività «non viste», evidenziando criticità e «nonsensi», rendendo possibile un'attività di *benchmarking* interno.

Inoltre, al processo di apprendimento individuale si è affiancato l'avvio di un processo di sviluppo organizzativo interno al Consorzio, che ha visto la nascita di una nuova linea di servizio a marchio e a garanzia consortile. Questo *output* è stato possibile proprio grazie alla condivisione dei riferimenti concettuali, delle culture di appartenenza e del conseguente allineamento valoriale attuati nel laboratorio.

Questo si è concluso infatti con la definizione delle modalità di realizzazione e di promozione del nuovo servizio di tirocinio, e con un piano di azione congiunto tra il Consorzio e le singole cooperative.

Il metodo del laboratorio formativo-consulenziale si configura quindi in primo luogo come un metodo di formazione e di apprendimento che permette sia di capitalizzare le conoscenze già acquisite dai partecipanti sia di acquisirne di nuove, attraverso la condivisione e il riconoscimento degli elementi «mancanti». Il laboratorio pone infatti particolare attenzione nel valorizzare le esperienze di lavoro maturate favorendo la comprensione del loro senso e dando loro una maggiore visibilità, offrendo al contempo un ambiente di apprendimento evolutivo e condiviso.

Questo metodo sembra configurarsi però anche come uno strumento di lavoro e di decisione che favorisce la condivisione e la partecipazione, facilitando l'emergere e l'esplicitarsi delle competenze organizzative, la loro rielaborazione e condivisione e il rafforzamento complessivo del sistema di *knowledge management* dell'organizzazione.

Il laboratorio formativo-consulenziale risulta particolarmente utile quando alle esigenze formative si affiancano esigenze di ideazione e produzione di soluzioni e di nuovi servizi, e tutte le volte che è forte la necessità di integrare approcci e modelli di lavoro, superando contrapposizioni e atteggiamenti di difesa e di arroccamento.

Il formatore assume in questo approccio un ruolo essenzialmente di consulente, offrendo strumenti di riflessione e di facilitazione dei processi di apprendimento dell'aula, e successivamente favorendo la lettura e la sistematizzazione dei processi di lavoro e dei loro contenuti. Ha una funzione di restituzione, con un'altra angolatura, delle problematiche esaminate (specchio).

CONTATTO: Francesca Oliva, SLO Studio Associato, Milano: oliva@slostudioassociato.it